

30

Годовой отчет  
ПАО «Магнит» за 2024 год

лет с вами



 **МАГНИТ**

Все нужное – рядом



## Об Отчете

Годовой отчет Публичного акционерного общества «Магнит» (далее также – ПАО «Магнит», «Магнит», Компания, Общество) за 2024 г. (далее – Годовой отчет, Отчет) подготовлен на основе информации, доступной ПАО «Магнит» и его дочерним обществам (также по тексту Годового отчета совместно – Группа, Группа компаний «Магнит», Группа «Магнит») на 31 декабря 2024 г., если из смысла или содержания представленной информации не усматривается иное.

Настоящий Годовой отчет составлен в соответствии с требованиями применимого законодательства, адресован широкому кругу заинтересованных сторон и отражает основные результаты деятельности «Магнита» за 2024 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности.

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- положения Центрального банка Российской Федерации (далее – Банк России) от 27 марта 2020 г. № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг»;
- письма Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- письма Банка России от 27 декабря 2021 г. № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления»;

- Правил листинга ПАО Московская Биржа;
- информационного письма Банка России от 12 июля 2021 г. № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ»;
- Федерального закона от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Финансовые показатели в Годовом отчете раскрыты на основе консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2024 г., прошедшей аудиторскую проверку в ООО «ЦАТР – аудиторские услуги». Настоящий Годовой отчет следует читать целиком, принимая во внимание содержание всех его разделов, а также содержащихся в нем примечаний и пояснений. Помимо официальной информации о деятельности ПАО «Магнит», в настоящем Годовом отчете содержатся сведения, полученные от третьих лиц и из источников, которые, по мнению ПАО «Магнит», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной.



### Ограничение ответственности

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

к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти и не возникнуть в будущем, а также содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией. ПАО «Магнит» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели его деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. Получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней.

ПАО «Магнит» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера.




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

### Как пользоваться интерактивным Отчетом

- Вернуться к содержанию
- Переход между разделами
- Ссылка на онлайн-материалы
- Ссылка на более подробную информацию в Отчете



# Содержание

<div><div>О Компании</div><div></div></div> <div><div>О нас</div><div>8</div></div> <div><div>Обращение Генерального директора ПАО «Магнит»</div><div>10</div></div> <div><div>Ключевые показатели</div><div>14</div></div> <div><div>Бизнес-модель</div><div>16</div></div> <div><div>География присутствия</div><div>19</div></div> <div><div>Создаем зонтичный бренд «Магнит»</div><div>20</div></div> <div><div>Факторы инвестиционной привлекательности</div><div>22</div></div> <div><div>Наши достижения</div><div>24</div></div> <div><div>История «Магнит» – 30 лет рядом с покупателем</div><div>30</div></div>	<div><div>Стратегический отчет</div><div></div></div> <div><div>Формируем комфортный клиентский путь</div><div>34</div></div> <div><div>Обзор рынка</div><div>36</div></div> <div><div>Стратегия</div><div>46</div></div> <div><div>Инновации и цифровые решения</div><div>48</div></div>	<div><div>Обзор деятельности</div><div></div></div> <div><div>Внедряем технологии для повышения лояльности покупателей</div><div>56</div></div> <div><div>Результаты 2024 года</div><div>58</div></div> <div><div>Обзор форматов</div><div>64</div></div> <div><div>Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации</div><div>96</div></div> <div><div>Собственные торговые марки</div><div>104</div></div> <div><div>Собственное производство</div><div>110</div></div> <div><div>Работа с поставщиками</div><div>116</div></div> <div><div>Контроль качества продукции</div><div>122</div></div> <div><div>Цепочки поставок</div><div>128</div></div>	<div><div>Создаем зонтичный бренд «Магнит»</div><div></div><div>20</div></div> <div><div>Формируем комфортный клиентский путь</div><div></div><div>34</div></div> <div><div>Внедряем технологии для повышения лояльности покупателей</div><div></div><div>56</div></div>
<div><div>Устойчивое развитие</div><div></div></div> <div><div>Подход к управлению устойчивым развитием</div><div>138</div></div> <div><div>Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года</div><div>140</div></div> <div><div>Забота о людях</div><div>144</div></div>	<div><div>Корпоративное управление</div><div></div></div> <div><div>Структура корпоративного управления</div><div>150</div></div> <div><div>Общее собрание акционеров</div><div>152</div></div> <div><div>Совет директоров</div><div>153</div></div> <div><div>Правление</div><div>155</div></div> <div><div>Корпоративный секретарь</div><div>156</div></div> <div><div>Система внутреннего контроля и управления рисками</div><div>156</div></div> <div><div>Деловая этика и противодействие коррупции</div><div>162</div></div> <div><div>Взаимодействие с акционерами и инвесторами</div><div>166</div></div>	<div><div>Приложения</div><div></div></div> <div><div>Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления</div><div>176</div></div> <div><div>Крупные сделки</div><div>206</div></div> <div><div>Сделки с заинтересованностью</div><div>206</div></div> <div><div>Таблица потребления ресурсов</div><div>206</div></div> <div><div>Глоссарий</div><div>207</div></div> <div><div>Контакты</div><div>209</div></div>	



## О Компании

# 01

О нас	8
Обращение Генерального директора	10
Ключевые показатели	14
Бизнес-модель	16
География присутствия	19

### Создаем зонтичный бренд «Магнит»



20

Факторы инвестиционной привлекательности	22
Наши достижения	24
История «Магнит» – 30 лет рядом с покупателем	30





# О нас



покупатель  
в центре нашего  
внимания

«Магнит» – один из крупнейших российских ритейлеров с общей торговой площадью 10 934 тыс. кв. м, представленный 31 483 магазинами разных форматов в 72 регионах Российской Федерации и Республике Узбекистан.



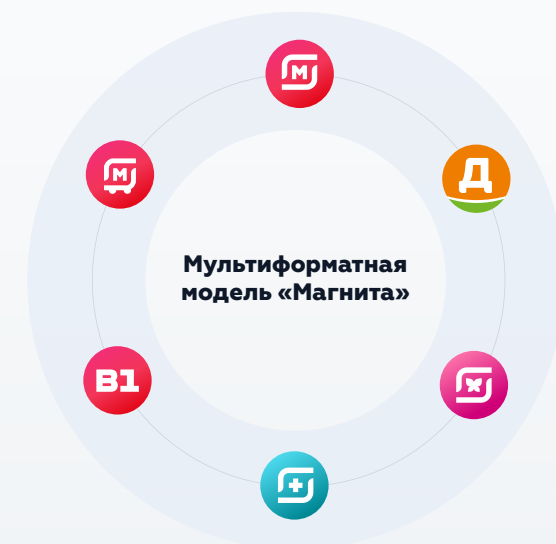
5 марта 2024 г. «Магниту» исполнилось 30 лет

## Наши форматы

Мультиформатная модель «Магнита» включает магазины у дома, дрогери, супермаркеты и аптеки под брендами «Магнит» и «ДИКСИ». Кроме того, «Магнит» запустил сеть жестких технологичных дискаунтеров В1. Клиентам Компании также доступна возможность оформить заказ онлайн и выбрать обычную или экспресс-доставку.

Подробнее о мультиформатной модели в подразделе

«Бизнес-модель» и «Обзор форматов»



## Собственное производство и СТМ

«Магнит» развивает собственное производство продуктов питания. Сегодня Компания управляет 21 производственным комплексом, в том числе семью агропромышленными производствами и 14 предприятиями по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий.

«Магнит» активно развивает собственные торговые марки (СТМ), предлагая покупателям уникальные товары с оптимальным соотношением цены и качества. В настоящее время портфель СТМ «Магнита» насчитывает более 60 марок и около 5,7 тыс. позиций в разных товарных категориях и ценовых сегментах. Товары, эксклюзивно представленные в магазинах «Магнит», производятся преимущественно российскими компаниями, а также на собственных предприятиях.

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

>60

СТМ «Магнит»

-5,7 тыс.

позиций

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

## Логистика

Логистическая сеть «Магнита» является одной из крупнейших в России. Компания постоянно развивает собственную логистическую инфраструктуру и тестирует новые форматы логистики. Сегодня в контуре «Магнита» действует 51 распределительный центр, функционируют складские помещения общей площадью более 2 млн кв. м, а автопарк насчитывает около 7,3 тыс. грузовых автомобилей – это один из самых крупных в России собственных парков.

51

распределительный центр

2 млн кв. м

общая площадь складских помещений

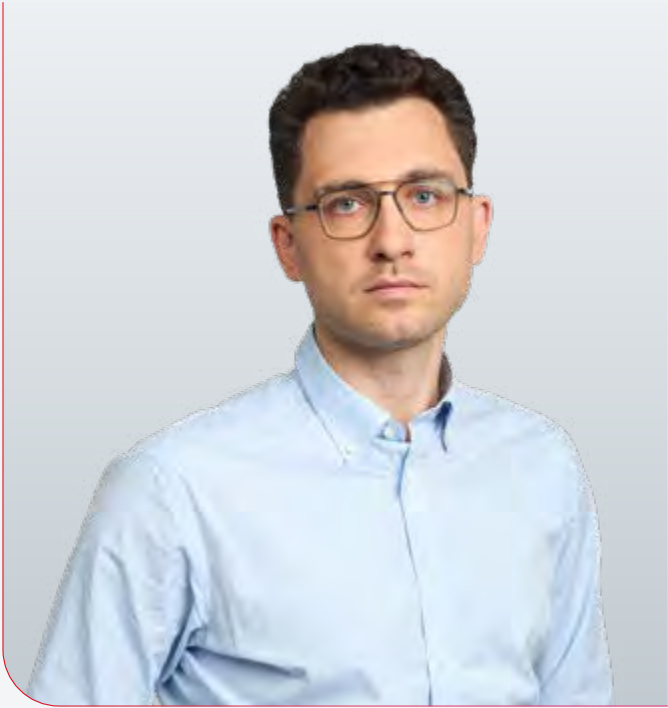
7,3 тыс.

грузовых машин





# Обращение Генерального директора ПАО «Магнит»



Евгений Случевский  
Генеральный директор ПАО «Магнит»

Уважаемые клиенты, акционеры  
и партнеры!

**2024 г. стал значимым этапом в развитии ПАО «Магнит». В отчетном году мы продолжили работать над улучшением нашего комплексного предложения покупателю, исходя из актуальных рыночных трендов. Несмотря на внешние вызовы и макроэкономические условия, Компания показала хорошие финансовые и операционные результаты. Мы укрепили наши позиции на рынке за счет расширения форматов и повышения качества клиентского сервиса.**

### Финансовые и операционные результаты

За прошедший год общая выручка Компании выросла на 20% и достигла 3 043 млрд руб. Несмотря на инфляционные вызовы и рост финансовых расходов, Компания сохранила уверенный контроль за долговой нагрузкой, показатель «Чистый долг / EBITDA» остается комфортным — на уровне 1,5х.

Мы продолжили активное развитие сети: за год было открыто 2 349 новых магазинов, их общее количество составило 31 483. Сопоставимые продажи (LFL) показали рост в 11,2% благодаря увеличению среднего чека на 10,2% и стабильному росту трафика на 0,8%. Общая торговая площадь сети увеличилась на 8,8%, составив 10 934 тыс. кв. м. Отдельно стоит отметить успех программы реновации. Обновление прошли 2 536 магазинов, включая 1 340 магазинов у дома и 344 магазина у дома «ДИКСИ», а также 803 магазина drogery и 49 супермаркетов.

В 2024 г. безусловно важным событием стал комплексный перезапуск программы лояльности. Мы разработали новый визуальный стиль, логотип и название — «Магнит Плюс», отсылающее к дополнительным выгодам, которые получают наши покупатели. Программа лояльности «Магнит Плюс» охватывает основные торговые форматы Компании как офлайн, так и онлайн, а также предоставляет дополнительные возможности для покупателей. Ключевые особенности функционала обновленной программы — омниканальный опыт и глобальная персонализация: пользователи «Магнит Плюс» будут получать еще больше персональных предложений, подобранных специально для них. По состоянию на конец 2024 г. количество зарегистрированных в программе лояльности «Магнита» пользователей превышает 80 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила 63% в чеках и 79% в продажах. Средний чек активного пользователя карты лояльности в два раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

### Стратегические достижения: цифровизация и новые форматы

Растущий интерес к быстрым покупкам, доступности 24/7, готовой еде и сервисам доставки отражается в нашей ассортиментной политике и стратегических инициативах. Одним из важнейших трендов развития Компании стала цифровизация всех аспектов бизнеса. В 2024 г. онлайн-оборот (GMV) превысил отметку в 100 млрд руб., что более чем вдвое выше результатов предыдущего года.

Важным шагом в развитии омниканальности стала интеграция маркетплейса KazanExpress в нашу экосистему под брендом «Магнит Маркет», который предлагает более 1,2 млн товаров и теперь располагает сетью из 4,6 тыс. пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в 275 населенных пунктах.

У нас большие планы и по развитию новых направлений бизнеса, которые мы сейчас активно тестируем. Многообещающим выглядит формат небольших магазинов ultra-convenience, которые располагаются в непосредственной близости от покупателя. Этот формат ориентирован на максимально быстрое и комфортное обслуживание покупателей. Новый концепт нашего флагманского формата «магазин у дома 3.0» прошел стадию пилотирования, и мы отмечаем положительное восприятие нашими покупателями предложенных новаций.

Отдельного внимания заслуживает успешное развитие сети M Cosmetic на территории Узбекистана. За два года количество магазинов достигло 124, и сегодня M Cosmetic является лидером на узбекском рынке drogery. Мы адаптировали ассортимент и программу лояльности под местную специфику, активно расширяем сотрудничество с локальными и международными поставщиками. M Cosmetic была признана самой быстрорастущей сетью (non-food) в Центральной Азии на премии Retail Week Awards 2024.

Мы активно развиваем собственное производство продуктов питания. «Магнит» в 2024 г. одним из первых в России получил сертификат соответствия продукции улучшенным характеристикам «Зеленый эталон» для тепличного комплекса «Зеленая линия» в Краснодарском крае.

Мы считаем инвестиции в развитие производственной и логистической инфраструктуры необходимым условием, обеспечивающим устойчивость Компании. Среди ключевых направлений — строительство и модернизация распределительных центров, обновление автопарка и автоматизация процессов. Продолжается строительство



крупнейшего распределительного центра в Подмоскowie, который будет снабжать более 400 супермаркетов. Также запущены работы по разработке собственной системы прогнозирования спроса и планирования заказов F&R (Forecasting & Replenishment).

Важным направлением для расширения сети является развитие франчайзинга. Он станет для нас эффективным инструментом расширения регионального присутствия, позволяя укреплять позиции в тех регионах, где традиционные методы экспансии ограничены. Первый франчайзинговый магазин «Магнит Косметик» открылся в октябре 2024 г. в Ленинградской области, и мы рассчитываем на успешное развитие этого направления.

В ответ на изменение структуры продуктового предложения на рынке мы значительно усилили процессы импортозамещения. Наш ассортимент активно пополнялся российскими товарами и товарами собственных торговых марок (СТМ), не уступающими по качеству зарубежным аналогам. Мы запустили новую СТМ декоративной косметики LAF (Love\_Against\_Filters), которая уже представлена во всех магазинах «Магнит Косметик». На премии Private Label Awards продукция LAF стала лауреатом в номинации «Лучшая СТМ». А марка Auramore была отмечена в номинации «Лучший ассортимент СТМ парфюмерно-косметических сетей и дрогери». В номинации «Лучший дизайн упаковки СТМ» «Магнит» стал победителем с эксклюзивной линейкой продуктов питания, выпущенной в рамках партнерства с Государственным Эрмитажем.

### Корпоративное управление

«Магнит» в 2024 г. полностью завершил процесс приобретения акций в рамках тендерных предложений. В общей сложности у иностранных акционеров по единой цене было приобретено 30 245 828,8 акции на сумму 67 млрд руб., что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций.

Важным шагом в развитии операционного управления сети стал переход на «форматную» модель управления. Децентрализованный подход позволит Компании эффективнее решать задачи, специфичные для каждого формата. Уже сформирована первая линейка топ-менеджеров, ответственная за развитие ключевых бизнес-форматов и направлений. Активно идет процесс формирования команды и запуска запланированных стратегических инициатив.

В отчетном году аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство АКРА повысило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» до уровня «AAA(RU)», со стабильным прогнозом, что позволяет говорить о прочном положении Компании на рынке.

### Устойчивое развитие и социальная ответственность

Нашим главным активом остаются наши сотрудники. Расходы на обучение сотрудников в 2024 г. составили 233 млн руб. Мы бесконечно благодарны за отдачу и активное вовлечение сотрудников всех уровней, что создает прочную платформу для развития Компании.

«Магнит» традиционно уделяет пристальное внимание аспектам устойчивого развития и социальной ответственности. В 2024 г. нам удалось сократить выбросы парниковых газов на 42% по сравнению с базовым 2019 г., несмотря на существенный рост бизнеса за этот период.

Также продолжились традиционные программы помощи социально уязвимым группам населения. Так, в отчетном году к программе фудшеринга подключились еще 15 супермаркетов, а тысячам благополучателей было передано свыше 1,5 тыс. тонн продуктов.

Приятно отметить, что в отчетном году «Магнит» получил высшую оценку в рейтинге проекта «Лидеры корпоративной благотворительности», который подготовил «Форум Доноров» – ассоциация крупнейших грантодающих организаций, работающих в России. «Магнит» стал единственным ритейлером, которому был присвоен высший рейтинг «А+». Мы в очередной раз стали лидером ESG-ренкинга компаний потребительского сегмента от Национального рейтингового агентства (НРА).

### Планы на будущее

Прошедший год подтвердил, что ключевым фактором успеха остается способность оперативно адаптироваться к изменениям. Мы уверенно смотрим в будущее и планируем продолжать развитие основных и новых форматов магазинов, активнее внедрять цифровые решения, совершенствовать сервисы и предлагать клиентам инновационные продукты.

От имени всей команды ПАО «Магнит» выражаем благодарность за ваше доверие и поддержку. Уверены, что наши совместные усилия и дальнейшее сотрудничество позволят нам добиться еще больших успехов и создавать долгосрочную ценность для клиентов, акционеров и партнеров.

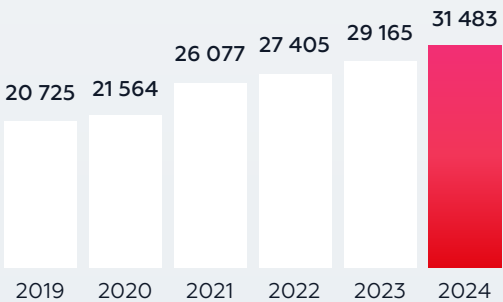
С уважением,  
**Евгений Случевский**  
Генеральный директор ПАО «Магнит»



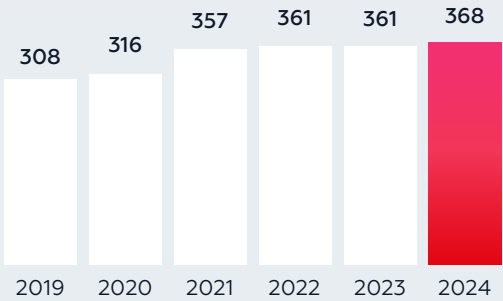
# Ключевые показатели

## Операционные показатели

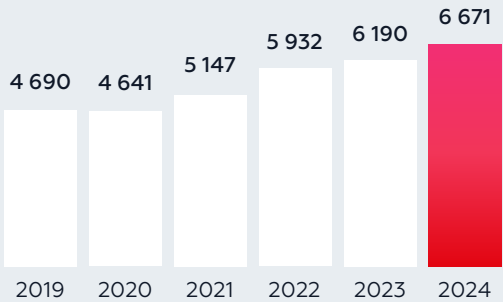
Количество магазинов, шт.



Численность персонала, тыс. человек

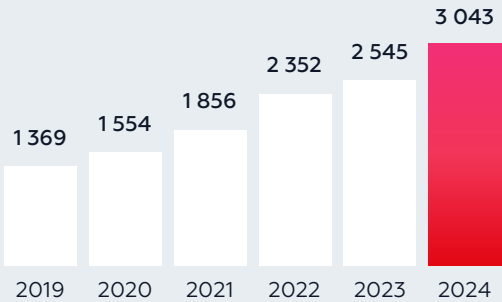


Количество чеков, млн шт.

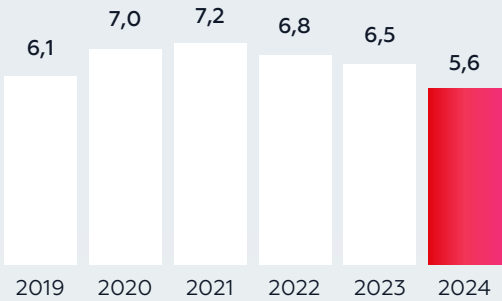


## Финансовые показатели

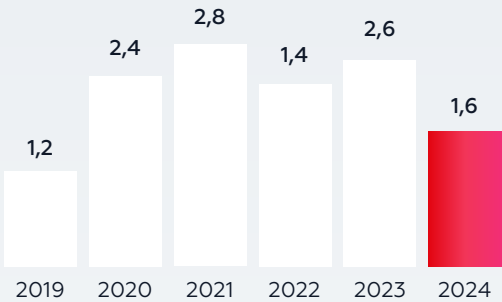
Выручка, млрд руб.



Рентабельность EBITDA, %



Рентабельность чистой прибыли, %.



Примечание: финансовые показатели представлены до применения МСФО-16.



## ESG-показатели<sup>1</sup>

На **29%** в 2023 г. к базовому 2019 г.

На **42%**

снижены удельные выбросы парниковых газов<sup>2</sup>

На **55%** в 2023 г. к базовому 2019 г.

На **65%**

снижено удельное водопотребление<sup>2</sup>

На **29%** в 2023 г. к базовому 2019 г.

На **29%**

снижено удельное потребление электроэнергии<sup>2</sup>

На **59%** в 2023 г. к базовому 2019 г.

На **59%**

снижено удельное образование пищевых отходов<sup>2</sup>

**598,5 млн руб.** в 2023 г.

**561 млн руб.**

расходы на социальные и благотворительные проекты

**81,1%** в 2023 г.

**81,2%**

уровень удовлетворенности персонала

**86%** в 2023 г.

**87,1%**

уровень вовлеченности сотрудников

<sup>1</sup> В 2024 г. была обновлена методика расчета данных по потреблению энергии и выбросам парниковых газов. В связи с этим был проведен пересчет показателей за период 2019–2023 гг.

<sup>2</sup> По сравнению с базовым 2019 г.



# Бизнес-модель

## Миссия

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

- Крупнейший ритейлер по количеству магазинов и географическому охвату
- Единственный ритейлер с собственным маркетплейсом
- Вертикально интегрированный ритейлер

## Персонал

368 тыс. сотрудников на конец 2024 г.

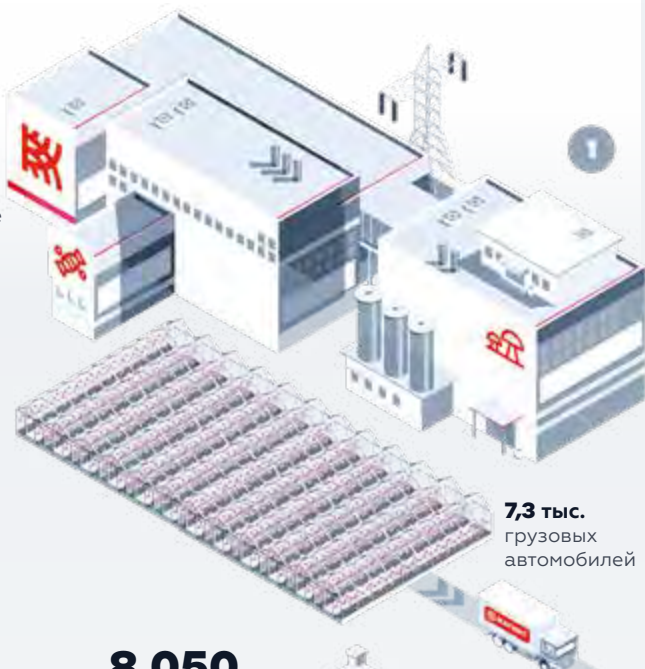
81% уровень удовлетворенности сотрудников

### 1 Собственное производство

21

производственное предприятие

- 7 – аграрные
- 14 – промышленные



7,3 тыс. грузовых автомобилей

### 2 Распределительные центры

>2 млн кв. м

площадь распределительных центров

88%

заказов комплектуется с использованием технологии Pick-by-Voice<sup>3</sup>

80%

уровень механизации труда сотрудников склада



51 распределительный центр

### 3 Поставщики

>5 тыс.

предприятий-поставщиков

47%

доля локальных поставщиков

62

собственные торговые марки

>750

российских поставщиков стали новыми партнерами «Магнита» в 2024 г.



31 483

магазина<sup>1</sup>

Структура розничной выручки по форматам, %



- 68,8 Магазины у дома «Магнит»
- 10,8 Магазины у дома «ДИКСИ»
- 8,8 Супермаркеты
- 7,5 Дрогери<sup>2</sup>
- 4,1 Прочие форматы

100,6 млрд руб.

объем цифровых продаж

- Собственный маркетплейс «Магнит Маркет»
- «Магнит Доставка»

-190 тыс.

среднее количество заказов в день



Онлайн-торговля

### 5 Клиенты

-18 млн

покупателей обслуживается ежедневно

80 млн

карт лояльности

72

региона

>33 тыс.

касс самообслуживания работают в магазинах сети «Магнит»

21 млн

пользователей мобильного приложения OMNI



## Финансы<sup>4</sup>

+19,6% к 2023 г.

3 043 млрд руб. выручка

172 млрд руб. EBITDA

50 млрд руб. чистая прибыль

1,5x чистый долг / EBITDA

ruAAA

прогноз «стабильный»

Expert

AAA(RU)

прогноз «стабильный»

АКРА

## Ответственность

### Акционеры

84 млрд руб.

дивиденды, выплаченные в 2024 г.

### Государство

182 млрд руб.

налоги, перечисленные в федеральный и муниципальный бюджет

### Сообщества

-600 млн руб.

социальные инвестиции и благотворительность

4 млрд руб.

направленно на экологические инициативы

### Сотрудники

356 млрд руб.

заработная плата и другие расходы на персонал

<sup>1</sup> Включая магазины «Самбери», но без учета аптек.  
<sup>2</sup> В том числе 124 магазина косметики, расположенные в Узбекистане.  
<sup>3</sup> Голосовое управление складскими операциями.  
<sup>4</sup> До применения МСФО 16.



# Наш фокус – забота о покупателях

## Наши решения формируют платформу общих ценностей

### Забота о покупателях

- Адаптация и создание форматов магазинов, отвечающих нуждам покупателей в конкретных населенных пунктах
- Внедрение инструментов CVM<sup>1</sup>
- Развитие сервисов онлайн-продаж и доставки
- Повышение доступности товаров за счет использования новых технологий и развития коммуникаций

### Поощрение сотрудников

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

### Взаимодействие с поставщиками

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

### Обеспечение доходности для акционеров

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

### Вклад в экономику

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

### Поддержка местных сообществ

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

«Магнит» разработал коллекцию продуктов с необычными вкусами, нестандартных цветов и в яркой футуристичной упаковке. Выпуск новых продуктов, эксклюзивно представленных в магазинах розничной сети, приурочен к юбилею «Магнита», который в 2024 г. отметил 30-летие.

Компания вместе с поставщиками представила, как могли бы выглядеть продукты будущего и какие тренды развернутся на потребительском рынке в ближайшие годы.

На полках магазинов розничной сети появились шоколадные батончики, соусы и чипсы с необычными для этих продуктов вкусами, а также новые напитки (например, фруктовые и травяные чаи необычных цветов) и другие продукты – всего 12 наименований. Выход некоторых продуктов будет поддержан цифровыми активностями с элементами геймификации. В магазинах розничной сети появился шоколад «Аленка» со вкусом «взрывная карамель» в упаковке, дизайн которой отсылает к теме космоса. Покупатели могли принять участие в игре в мобильном приложении «Магнита» и получать призы, создавая собственные вселенные.

## Наш культурный код обеспечивает устойчивость бизнеса

### Мы непрерывно совершенствуем

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

**Мы реализуем** принципы эффективной командной работы и уважительного отношения друг к другу и к покупателям, приветствуем открытый и конструктивный диалог и эффективное кросс-функциональное сотрудничество.

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

**Мы ставим** амбициозные цели и способствуем внедрению принципов устойчивого развития во все аспекты и процессы нашего бизнеса.

<sup>1</sup> CVM (Customer Value Management) – управление потребительской ценностью.

# География присутствия

В сентябре 2024 г. «Магнит» объявил об открытии магазина и начале операционной деятельности в Иркутской области.

В октябре 2024 г. «Магнит» и Правительство Магаданской области подписали соглашение о сотрудничестве, направленное на развитие розничной торговли в регионе и открытие первого магазина «Магнит».

Юбилейный сотый торговый объект, объединяющий продовольственный магазин «Магнит» и «Магнит Косметик», открылся в Махачкале в августе 2024 г.

31 483  
магазина

4 594  
населенных пункта

8  
федеральных округов

	Магазины у дома <sup>2</sup>	Супермаркеты <sup>3</sup>	Дрогерии <sup>4</sup>	Магазины у дома	Магазины «Самбери»	Распределительные центры	Агропромышленные комплексы	Производственные площадки
Северо-Кавказский	687	19	282			1		
Южный	3 138	120	1 384			8	5	8
Центральный	5 337	73	2 067	1 875		15	2	2
Приволжский	5 230	113	1 985			12		4
Северо-Западный	2 323	32	773	488		5		
Уральский	2 112	78	907			4		
Сибирский	1 441	21	528			3		
Дальневосточный					346	3		
Всего	20 268	456	8 050	2 363	346	51	7	14
	28 774 «Магнит»			«ДИКСИ»	«Самбери»			

<sup>2</sup> Магазины у дома «Магнит» включают также магазины «М Сити», «Моя Цена» и «Первый выбор».  
<sup>3</sup> Супермаркеты «Магнит» включают супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы.  
<sup>4</sup> 124 магазина формата «дрогерии» открыто в Узбекистане.



→ с. 34 | Следующий кейс

# Создаем зонтичный бренд «Магнит»

В 2024 г. мы приступили к внедрению обновленного ценностного предложения (CVP) во всех магазинах сети, чтобы максимально соответствовать меняющимся предпочтениям покупателей.

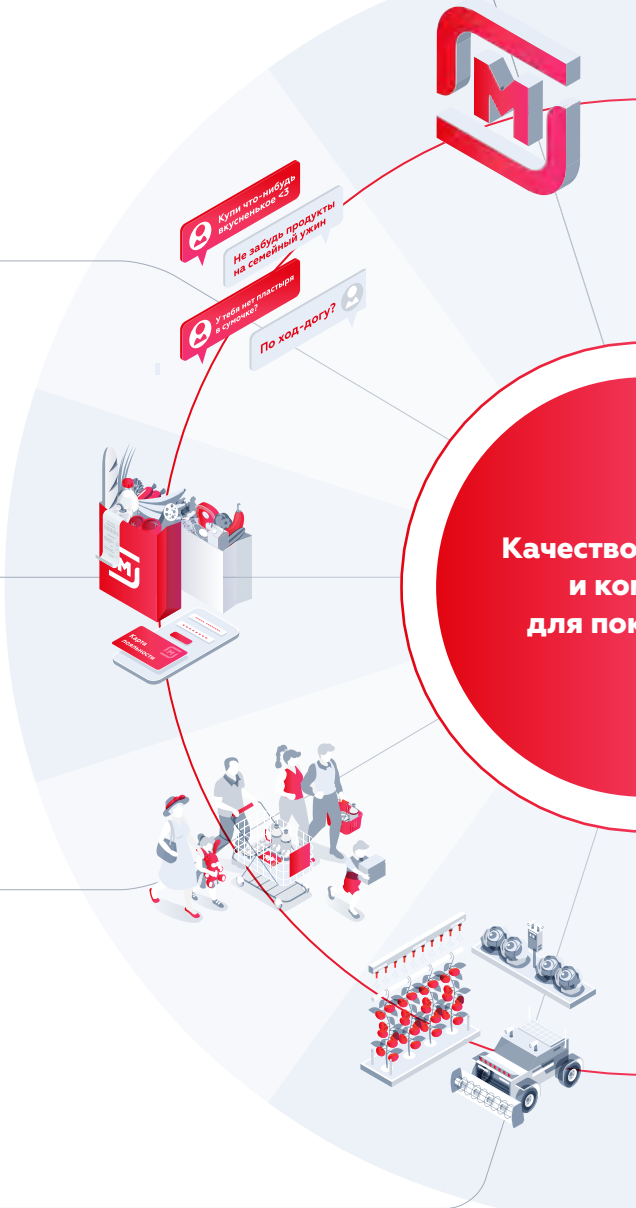
1  
Единый бренд

2  
Мультиформатная модель

3  
Единая программа лояльности

4  
Эмоциональная связь

5  
Собственное производство



## Все нужное – рядом

Мы развиваем мощную экосистему форматов, где покупатель найдет для себя все необходимое для полезного и увлекательного шопинга.

- ✓ Фокусные покупательские миссии
- Дополнительные покупательские миссии

		Перекус на ходу	Продукты на вечер	Повседневные покупки	Закупка впрок	Покупка для особого случая
Ключевые форматы	«У дома» Шаговой доступности	●	✓	✓		
	«Семейный» Супермаркет		✓	✓	✓	●
	«Экстра» Суперстор		●	●	✓	✓
	«Косметик» Дрогери			✓		●
	«Аптека» Фарма					●
Новые форматы	«Моя цена» Мягкий дискаунтер		✓	✓		●
	«У дома» «Плюс»		✓	✓	✓	●
	«М Сити» Ultra-convenience	✓	✓			
	GO Киоск	✓				
B1	B1 Жесткий дискаунтер		✓	✓		



# Факторы инвестиционной привлекательности

«Магнит» обеспечивает инвесторам доступ на крупный рынок

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

1

Большой рынок с возрастающей долей современных форматов продуктового ритейла и возможностями для органического роста

2

Фрагментированный рынок с высоким потенциалом для дальнейшей консолидации

3

Тренд на увеличение доли крупных игроков на рынке

4

Новые ниши и возможности развития на рынке с постоянно растущим сегментом онлайн-продаж



► «Магнит» формирует узнаваемый бренд с высокой лояльностью

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

- Мультиформатное предложение, в рамках которого четыре основных формата представлены такими сегментами, как продукты питания, косметика и аптеки.
- Широкий охват: 31 483 магазина, 4 594 населенных пункта, восемь федеральных округов.
- Рыночная доля в продовольственной рознице – 13,2%<sup>1</sup>.
- Обслуживание покупателей во всех густонаселенных регионах России (72 региона, 80 млн карт лояльности).
- Развитая цепочка поставок, включающая 51 распределительный центр и один из крупнейших в России собственных парков грузовых автомобилей.
- Вертикально интегрированный ритейлер: 21 собственная производственная площадка, включая семь агропромышленных комплексов.

► «Магнит» обеспечивает высокую дивидендную доходность

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

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

► «Магнит» реализует технологический потенциал для развития бизнеса

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

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

Мы последовательно реализуем огромный потенциал Компании для развития бизнеса.

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

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



# Наши достижения

Private Label Awards

- «Магнит» победил в номинации **«Лучший дизайн упаковки СТМ»** за эксклюзивную линейку продукции, выпущенную в рамках партнерства с Государственным Эрмитажем.

- «Магнит» стал лауреатом в номинации **«Лучшая СТМ»** в категории товаров для красоты и ухода с новым собственным брендом декоративной косметики LAF (Love\_Against\_Filters).

- Марка Auramore отмечена в номинации **«Лучший ассортимент СТМ парфюмерно-косметических сетей и дрогери»**.

Retail Week Awards 2024

XV Премия «Выбор потребителей»<sup>1</sup>

Индекс удовлетворенности клиентов РОМИР

- Сеть магазинов M Cosmetic, ведущий ритейлер в сфере товаров для красоты, семьи и дома в Узбекистане, признана **самой быстрорастущей сетью (non-food) в Центральной Азии**.

- Розничная сеть «Магнит» – номинация **«Мультиформатная сеть магазинов года»**, признана лучшей в категории **«Розничная торговля»**.

- Розничная сеть «Магнит» признана **победителем** по результатам 2024 г.

<sup>1</sup> На протяжении 15 лет премия «Выбор потребителей» – главная премия на российском рынке, вручаемая в области качества и сервиса.

## Партнерства

Группа «Самолет»

«Магнит» и группа «Самолет» заключили договоры аренды коммерческих помещений на первых этажах в жилых проектах девелопера под размещение магазинов розничной сети. Это первая сделка такого масштаба между двумя лидерами в своих сегментах на российском рынке. На первом этапе планируется открыть 30 магазинов в пяти регионах: Москве, Московской области, Санкт-Петербурге, Ленинградской области и Тюмени.

Метрополитен

«Магнит» открыл первый киоск готовой еды «Магнит ГО» в Московском метрополитене. Новый магазин расположен в подземном переходе у входа на станцию «Кожуховская». Упакованные готовые блюда удобно взять с собой по пути на работу, учебу или же по дороге домой для обеда или ужина, чтобы не тратить время на приготовление пищи.

Розничная сеть «ДИКСИ» открыла первый магазин в центре Санкт-Петербурга у станции метро «Достоевская». В магазине сделан акцент на предложении «свежих» категорий, готовой еды и кофе-корнере.

«Самбери»

«Магнит» и крупнейшая розничная сеть на Дальнем Востоке «Самбери» открыли в Хабаровске первый тестовый магазин формата «жесткий дискаунтер» «Ценохит». Прототипом для нового формата стала сеть жестких дискаунтеров В1 («Первый выбор»), которую «Магнит» развивает с 2023 г.

Everland

«Магнит» и инклюзивный проект Everland запустили в 10 регионах серию мотивационно-прикладных мероприятий «Эстафета успешности» для молодых людей с инвалидностью и их близких. Инициатива реализована при поддержке движения инклюзивного проекта «Открыто для всех» Агентства стратегических инициатив. Участниками «Эстафеты» стали уже более 700 тыс. человек из России и других стран.

Дом моды HENDERSON

«Магнит Косметик» совместно с Домом моды HENDERSON представил эксклюзивную линейку мужских ароматов. В линейку входят четыре парфюма в среднем ценовом сегменте. Ароматы Indigo Waves, Spirit Accord, Blue Intense и Ocean Extreme разработаны совместно с одним из ведущих дистрибьюторов мировых брендов парфюмерии и косметики «Единая Европа-Холдинг».

MTC Ads и OMD OM Group

«Магнит», OMD OM Group и MTC Ads (рекламная вертикаль MTC) успешно протестировали возможности таргетинга в Telegram по сегментам обезличенных агрегированных данных программы лояльности розничной сети. Новый рекламный инструмент позволит широкому кругу рекламодателей проводить как охватные кампании, так и таргетироваться на узкие сегменты аудитории.

Food Miles

«Магнит» совместно с Food Miles запустил агрегатор фермерской продукции в Ленинградской области. Целевая модель агрегатора предусматривает централизованные закупки фермерской продукции, инфраструктуру для ее хранения и подготовки, формирование консолидированных партий для поставок в магазины, логистику последней мили, а также консультации фермеров по вопросам производства и сбыта.

OXYmed

Сеть магазинов дрогери M Cosmetic, которую «Магнит» развивает в Узбекистане, договорилась о стратегическом партнерстве с OXYmed – одной из ведущих аптечных сетей страны. Первый магазин M Cosmetic в партнерстве с аптекой OXYmed открылся в Ташкенте. Торговые точки расположены в одном помещении, а ассортимент нового M Cosmetic скорректирован с учетом предложения аптеки OXYmed.

«Яндекс»

Компании «Магнит» и «Яндекс» запустили новую схему доставки Delivery by Seller (DBS), которая функционирует в рамках сервисов «Яндекс Еда», «Деливери», «Яндекс Маркет» и «Яндекс Go». В рамках модели DBS «Магнит» самостоятельно организует процесс доставки товаров и управляет им с помощью собственной курьерской службы. DBS дополнит уже существующую схему доставки из магазинов ритейлера курьерами «Яндекса».

Retail Services

Розничная сеть «ДИКСИ» совместно с компанией Retail Services запустила аналитический портал для поставщиков. На портале RS.Dixy партнеры розничной сети смогут оперативно получать актуальные данные о спросе, доле товара в ассортименте и категории, проникновении в чек, результатах промоакций, наличии товара на полках магазинов и складах, уровне сервиса при поставках в распределительные центры и торговые точки и другую информацию, которая поможет поставщикам повысить эффективность продаж.

Эрмитаж

В 2024 г. «Магнит» выступил генеральным партнером открывшейся выставки фламандского натюрморта. Выставка «ARS VIVENDI. Франс Снейдерс и фламандский натюрморт XVII века» стала вторым проектом в рамках стратегического партнерства «Магнита» и Эрмитажа. Соглашение о сотрудничестве «Магнита» с Государственным Эрмитажем подписано в 2023 г. и предусматривает поддержку Компанией выставочных, реставрационных, театральных и издательских проектов музея.



## Бизнес



### Приобретение розничной сети «Самбери»

«Магнит» согласовал с Федеральной антимонопольной службой (ФАС России) сделку по приобретению крупнейшей на Дальнем Востоке розничной сети «Самбери». В группу компаний «Самбери» входит около 350 магазинов различных форматов: гипермаркеты и супермаркеты. Торговые точки представлены в 38 муниципальных образованиях Приморского края, Хабаровского края, Еврейской автономной области и Амурской области. «Самбери» продолжит развитие под своими брендами и управлением действующей команды менеджмента. Представители «Магнита» будут вовлечены в стратегическое управление бизнесом «Самбери» в рамках заключенного соглашения о совместной деятельности.

### Развитие маркетплейса «Магнит Маркет»

Маркетплейс «Магнит Маркет» запустил сайт [mm.ru](https://mm.ru) и провел ребрендинг мобильного приложения KazanExpress, завершив основной этап интеграции актива.

Маркетплейс «Магнит Маркет» запустил сортировочные центры в РЦ «Магнита» в Перми и Ижевске. Планируется запуск еще семи новых сортировочных центров на базе РЦ «Магнита». Использование инфраструктуры «Магнита» поможет развитию маркетплейса «Магнит Маркет» и нового B2B-сервиса «Магнит Пост». Маркетплейс «Магнит Маркет» начал открывать пункты выдачи заказов (ПВЗ) в деревнях и небольших населенных пунктах с численностью населения менее 10 тыс. жителей.

Маркетплейс «Магнит Маркет» открыл круглосуточные пункты выдачи заказов на базе магазинов «Магнит», работающих 24 часа.

Маркетплейс «Магнит Маркет» запустил сервис «Магнит Пост» для доставки заказов из онлайн-магазинов. Заказы покупателей, сделанные на партнерских площадках, будут доставляться в ПВЗ «Магнит Маркета», большинство из которых расположены в магазинах розничной сети «Магнит».

### Запуск аптечного маркетплейса

«Магнит» запустил аптечный маркетплейс на базе своего формата «Магнит Аптека». На сайте и в мобильном приложении «Магнит: акции и доставка» в разделе «Аптека» покупателям доступен не только ассортимент сети, но и аптечный ассортимент от компаний-партнеров. Первым партнером «Магнит Аптеки» стал «ПУЛЬС» – один из крупнейших российских фармдистрибьюторов.

### Запуск B2B-сервиса доставки заказов

«Магнит» запускает B2B-сервис доставки заказов из других продовольственных и непродовольственных магазинов, ресторанов и кафе до конечных потребителей. Заказы доставляют курьеры «Магнит Доставки». Сервис доступен на всей географии «Магнит Доставки» (более 180 городов). Технологическая платформа, которую разработала Компания, составляет оптимальные маршруты, чтобы стандартное время доставки из магазинов «Магнит» осталось неизменным.

### Перезапуск программы лояльности

«Магнит» обновил визуальный стиль программы лояльности, ее логотип и название – «Магнит Плюс». Новая программа лояльности «Магнит Плюс» охватывает все продукты, представленные в офлайн- и онлайн-форматах. Функционал дополнен возможностями накопления бонусов, получения скидки, участия в промоакциях и розыгрышах. Ключевые особенности обновленной программы – омниканальный опыт за счет интеграции онлайн-форматов и глобальная персонализация: пользователи «Магнит Плюс» будут получать еще больше персональных предложений, подобранных специально для них на основе анализа больших данных.

### Запуск франшизы

«Магнит» объявил о запуске франшизы большинства своих торговых форматов. Компания предлагает партнерам работу по модели обратного франчайзинга. В 2024 г. открыт первый франчайзинговый магазин розничной сети – «Магнит Косметик» в поселке Первомайское Ленинградской области. Магазин работает в соответствии с обновленным концептом сети, который, в частности, предусматривает современный дизайн и более удобную организацию торгового пространства.

### Разработка системы Forecasting & Replenishment

«Магнит» приступил к разработке собственной системы прогнозирования спроса и планирования заказов F&R (Forecasting & Replenishment). Решение F&R «Магнита» охватывает все этапы товародвижения – от планирования заказов поставщикам до поставок в магазины с расчетом потребности в каждой товарной позиции.

### Создание Лаборатории розничных технологий

«Магнит» создал на базе 20 магазинов формата «у дома» лабораторию для тестирования новых решений и усовершенствований в операционной модели торговых точек. Такая модель апробирования инноваций позволит увеличить количество и скорость проведения экспериментов для дальнейшего быстрого масштабирования успешных гипотез на всю сеть.

### Тестирование электронных ценников

Сеть жестких дискаунтеров «Первый выбор» (B1) начала тестировать электронные ценники, которые работают на основе технологии электронных чернил (e-ink). Информация о товарах и ценах обновляется автоматически в режиме реального времени за счет подключения электронных ценников к ИТ-системе магазина.

### Запуск новой торговой марки декоративной косметики – LAF

«Магнит» запустил новую CTM декоративной косметики – LAF (Love\_Against\_Filters). В первом квартале 2024 г. продукция под брендом LAF появилась на полках сети магазинов drogery «Магнит Косметик». LAF дополнит предложение собственных брендов «Магнита» в категории декоративной косметики, лидерами которой являются CTM сети Stellary и Beauty Bomb в среднем ценовом сегменте. Линейка включает более 100 SKU<sup>1</sup> и будет регулярно обновляться, также планируется выпуск подарочных наборов.

### Развитие сети в Иркутской области

«Магнит» начал операционную деятельность в Иркутской области. Первые два магазина формата «у дома» открылись в городах Тайшете и Тулуне. Планируется открыть около 10 торговых точек, что обеспечит налоговые отчисления в бюджет региона и позволит создать здесь более 150 рабочих мест.

### Получен сертификат «Зеленый эталон»

Тепличный комплекс «Магнита» «Зеленая линия» прошел сертификацию соответствия продукции улучшенным характеристикам «Зеленый эталон». Роскачество, проводившее сертификацию, подтвердило, что выращиваемые на предприятии томаты, огурцы и салат соответствуют всем необходимым требованиям ГОСТ. В магазины розничной сети такая продукция теперь будет поставляться в упаковке со знаком «Зеленый эталон», утвержденным Министерством сельского хозяйства Российской Федерации.

### Обновлен концепт формата «Магнит Аптека»

«Магнит» разработал новый концепт аптек и открыл первую обновленную точку «Магнит Аптека» в Москве. Ассортимент обновленных аптек будет расширен за счет востребованных лекарств и нелекарственных категорий – БАД и витаминов, средств для личной гигиены и персонального ухода. Также «Магнит Аптека» запустила сервис «Под заказ» – доставку редких лекарственных препаратов или препаратов, которых не оказалось в наличии, под заказ на следующий день.

### Обновлена концепция формата «М Сити»

«Магнит» обновил концепцию формата «М Сити». Формат небольших магазинов максимально адаптирован к запросам потребителей в больших городах. В магазине изменено зонирование торгового зала, использованы современные материалы, новые цвета и графика.

### Открытие концепт-стор «Магнит Косметик»

«Магнит» открыл в Санкт-Петербурге первый концепт-стор «Магнит Косметик». Концепция нового магазина выстроена вокруг представления о «будущем бьюти-шопинга» и технологичного подхода к красоте – с фокусом на категориях декоративной и уходовой косметики, а также цифровых сервисах.

<sup>1</sup> SKU (Stock Keeping Unit) – единица складского учета; номер, присваиваемый продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара.



**Новое позиционирование сети M Cosmetic в Узбекистане**

Сеть M Cosmetic, которую ритейлер «Магнит» развивает в Узбекистане, представила новое позиционирование своего бренда. В его основе – фокус на экспертность: в лице M Cosmetic клиент получает эксперта, который поможет разобраться в темах ухода и макияжа, подобрать средства для каждого члена семьи, продукцию для домашних животных и позаботиться о чистоте и уюте в доме.

**Запуск нового формата «ДИКСИ GO!»**

Розничная сеть «ДИКСИ» начала тестировать формат ультрамалых магазинов «ДИКСИ GO!». Миссия нового формата – быстрые и удобные покупки максимально близко к дому. Магазины «ДИКСИ GO!» ориентированы на повседневные покупки и дозакупки базовых продуктов, готовой еды на вечер или продукции для перекуса. Для удобства и скорости покупок торговые точки оборудованы кассами самообслуживания.

**Открытие тематического магазина ультрамалого формата в Санкт-Петербурге**

«Магнит» открыл в центре Санкт-Петербурга магазин ультрамалого формата, в оформлении которого использованы образы Северной столицы. Торговое пространство украшено символами города, а один из настенных ковров около входа в магазин служит фоном для фотозоны.

Ассортимент «Магнита» на Садовой учитывает потребности как местных жителей и горожан, так и туристов. Особенностью магазина стало расширенное предложение товаров от местных производителей и наличие сувенирной продукции с символикой Санкт-Петербурга.

## ESG

**«Магнит» передал пенсионерам продукты питания**

«Магнит» к Международному дню пожилых людей, который отмечается 1 октября, передал 2,5 тыс. продуктовых наборов для нуждающихся пенсионеров. В рамках первой совместной акции с фондом «Дари еду» Компания передала нуждающимся пожилым людям 16 т продуктов, из которых были сформированы продовольственные наборы. Акция охватила 14 городов.

**«Магнит» начинает массовый наем на работу людей с особенностями здоровья**

«Магнит» запустил масштабную программу по трудоустройству людей с ограниченными возможностями здоровья. Компания адаптирует рабочие процессы и создает комфортные условия труда, включая обучение сотрудников и развитие инклюзивной среды. В тестовом режиме проект стартовал в Екатеринбурге и Уфе и постепенно будет расширяться по всей стране. Инициатива направлена на поддержку социальной интеграции и профессионального развития людей с инвалидностью.

**«Магнит Всевозможный» провел грантовый конкурс инклюзивных проектов**

Социальная цифровая платформа «Магнит Всевозможный» провела конкурс инклюзивных проектов. Победителями конкурса стали 12 некоммерческих организаций из восьми регионов России. Для участия в конкурсе поступило 175 заявок из 47 регионов. Проекты направлены на поддержку детей и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья, а также их семей. Проекты финалистов будут реализованы в Красноярском крае, Нижегородской, Омской, Ростовской, Самарской и Тверской областях, а также Москве и Санкт-Петербурге. При этом проекты двух московских НКО охватят все регионы присутствия розничной сети «Магнит». Призовой фонд составил 50 млн руб., которые распределили между победителями.

**Развитие корпоративного волонтерства**

«Магнит» развивает корпоративное волонтерство и поддерживает инициативы сотрудников, готовых помогать другим. По итогам 2024 г. более 28 тыс. сотрудников «Магнита» приняли участие в различных волонтерских акциях – общественных и организованных Компанией.

**«Магнит» поддержал инициативу по восстановлению леса в Мордовском заповеднике**

Розничная сеть «Магнит» помогла восстановить лес в Мордовском заповеднике, пострадавшем от пожаров. Компания обеспечила высадку 10 тыс. двухлетних саженцев сосны на площади 2 га в рамках проекта «Посади лес» межрегиональной экологической общественной организации ЭКА. В акции приняли участие около 100 волонтеров, в том числе сотрудники ритейлера. В высадке леса также поучаствовали волонтеры МПК «Атяшевский», поставщика «Магнита» из Республики Мордовия.

**Магнит» развивает программу поддержки российского футбола**

«Магнит» продолжил реализацию проектов, направленных на развитие футбола в Республике Дагестан. В День защиты детей и Всероссийский день футбола 1 июня «Магнит» и ФК «Динамо Махачкала» провели турнир «Футбол на высоте». В футбольном празднике приняли участие более 15 детских команд и известные футбольные блогеры. Также «Магнит» выступает официальным партнером масштабного проекта Российского футбольного союза «Футбол в школе», проводит конкурс «Магнит футбола» для тренеров.

**«Магнит» расширяет программу фудшеринга**

В 2024 г. «Магнит» в партнерстве с благотворительным фондом «Банк еды «Русь» масштабировал программу фудшеринга – безвозмездной передачи нуждающимся качественных продуктов, срок годности которых скоро истечет. В августе Компания поэтапно подключила к проекту еще 15 магазинов больших форматов – суперсторов «Магнит Экстра» и супермаркетов «Магнит Семейный». С 2022 г., когда программа была запущена, помощь от «Магнита» получили 354 тыс. человек, нуждающимся безвозмездно было передано 500 т продовольствия.

**Получение экосертификации по жизненному циклу**

«Магнит» стал первым в России ритейлером, чей магазин получил экологический сертификат «Листок жизни», подтвердив соответствие требованиям энергоэффективности и продемонстрировав практики минимизации отходов, работы с вторичным сырьем и упаковкой. Сертификат соответствия получил суперстор «Магнита», расположенный на федеральной территории «Сириус» Краснодарского края.

**Разработка рекомендаций по устойчивой упаковке для лекарств**

Сеть «Магнит Аптека» вместе с некоммерческим партнерством ECR Sustainability, участниками фармацевтического рынка, переработчиками и производителями упаковки разработали рекомендации по устойчивой упаковке для лекарственных препаратов, медицинской косметики и БАДов. Информация станет полезным инструментом для производителей, дистрибьюторов и утилизаторов упаковки и конечной продукции, готовых внедрять лучшие инициативы в сфере устойчивого развития.

**Установка зарядных станций для электромобилей около магазинов**

«Магнит» в рамках пилотного проекта установит быстрые зарядные станции для электромобилей на парковках около своих магазинов больших форматов – супермаркетов «Магнит Семейный» и суперсторов «Магнит Экстра». Первая электроразрядная станция появилась около магазина «Магнит Экстра», расположенного в Краснодаре. Компания планирует установить еще несколько электроразрядных станций в Московской и Ленинградской областях, Ростове-на-Дону, на федеральной территории «Сириус» (Краснодарский край) и в других населенных пунктах.

**Поддержка марафона «Белые ночи» в Санкт-Петербурге**

«Магнит» выступает официальным партнером марафона «Белые ночи» в Санкт-Петербурге. Забег по историческому центру города состоялся 29 июня. Маршрут обеих дистанций начался на Дворцовой площади и завершился около памятника Медному всаднику на Сенатской площади.

**Инклюзивный проект «Футбол в коррекционной школе»**

«Магнит» в рамках социальной платформы «Магнит Всевозможный» стал партнером Российского футбольного союза в реализации инклюзивного спортивного проекта «Футбол в коррекционной школе». Это социальный проект, направленный на поддержку детей с интеллектуальными нарушениями, обучающихся в специализированных общеобразовательных организациях. Он предоставляет возможность заниматься футболом в группах два часа в неделю в рамках программы дополнительного образования. Занятия футболом помогают ребятам социализироваться, прививают навыки здорового образа жизни. В новом учебном году в проекте примут участие 110 коррекционных школ из 29 регионов.



# История «Магнит» – 30 лет рядом с покупателем

## 1994–1997

### Истоки

- Сергей Галицкий создает компанию по оптовой торговле товарами бытовой химии «Тандер».
- Сеть активно развивается и входит в десятку крупнейших российских дистрибьюторов косметики, бытовой химии и парфюмерии.
- Выходим на рынок продуктового ритейла с магазинами в формате Cash&Carry.

## 1998–2001

### Старт

- Регистрируем бренд «Магнит» – акроним появился из первых букв описания «магазин низких тарифов».
- Создаем собственное автотранспортное предприятие – компанию «Сельта».
- Запускаем первую линейку товаров под собственной торговой маркой.
- Переходим на модель дискаунтера.
- Открываем первые 160 магазинов и становимся лидером в России по размеру сети.

## 2002–2005

### Розница

- Открываем первый распределительный центр «Кропоткин» в Краснодарском крае.
- Перезапускаем сеть в формате магазинов «у дома». Это наш ключевой формат и сегодня.
- Быстро растем: 1,5 тыс. торговых точек на конец 2005 г.
- Закрываем бизнес по оптовым продажам косметики и бытовой химии и фокусируемся на рознице.

## 2006–2009

### Прогресс

- Впервые размещаем акции на российских торговых площадках.
- Запускаем новый формат компактного городского гипермаркета.
- Корпорация Deloitte отмечает «Магнит» как самую быстрорастущую розничную компанию мира.
- Впервые размещаем акции на Лондонской фондовой бирже. Привлеченные средства направляем на развитие сети.
- Первыми из ритейлеров переходим на собственный импорт самых востребованных товаров.

## 2019

### Экспансия

- В год 25-летия компании презентуем новый кросс-форматный бренд для всех магазинов «Магнит».
- Открываем 20 000-й магазин «у дома» и 5 000-й «Магнит Косметик».
- В Индустриальном парке «Краснодар» появляется второй резидент – «Кондитер Кубани».
- Тестируем новые форматы – суперстор, «М Сити».
- Запускаем программу лояльности для покупателей.
- «Магнит» становится официальным партнером Российского футбольного союза и сборной России по футболу.

## 2020

### Фокус на устойчивость

- Запускаем социальную программу #МагнитЗабота и передаем свыше 350 тыс. продуктовых наборов.
- Принимаем Стратегию в области устойчивого развития.
- Открываем первые дискаунтеры «Моя Цена».
- Развиваем направления e-com и e-pharma.
- Присоединяемся к Глобальному договору ООН – крупнейшей мировой корпоративной инициативе в области устойчивого развития.
- Запускаем программу «Зеленый офис», посвященную экологическим инициативам.

## 2021

### Продвижение

- Открываем первые киоски Magnit Go.
- Запускаем инициативу «Вместе за здоровое будущее» с крупнейшими FMCG-брендами и помогаем покупателям вести здоровый образ жизни.
- Международное агентство MSCI повышает рейтинг «Магнита» в области устойчивого развития до уровня «BBB».
- Покупаем розничную сеть «ДИКСИ» и начинаем процесс интеграции компаний.
- Преодолеваем рубеж в 100 тыс. онлайн-заказов в сутки.

## 2010–2012

### Мультиформатность

- Открываем первый магазин формата «дрогери» «Магнит Косметик».
- Запускаем собственное производство овощей и зелени – тепличный комплекс «Зеленая линия» в Краснодарском крае.
- Становимся крупнейшим частным работодателем в России.
- Внедряем новый формат – супермаркет «Магнит Семейный».

## 2013–2015

### Лидерство

- Становимся крупнейшей розничной компанией по количеству магазинов, торговых площадей, эффективности и объему продаж.
- Капитализация «Магнита» на Московской бирже превышает 1 трлн руб.
- «Магнит Косметик» становится крупнейшей по размеру сетию дрогери в России.
- Запускаем услугу оплаты покупок по банковским картам и устанавливаем первые кассы самообслуживания.
- Преодолеваем рубеж в 10 тыс. магазинов.
- Начинаем строить собственный индустриальный парк «Краснодар».

## 2016–2018

### Перемены

- Запускаем новый формат – «Магнит Аптека».
- Открываем первый распределительный центр за Полярным кругом, в Мурманске.
- Начинаем выращивать шампиньоны в собственном грибном комплексе в Краснодарском крае.
- Группа ВТБ покупает 29,1% пакета акций «Магнита». Сергей Галицкий уходит с поста главы Компании.
- Старт работы первого резидента Индустриального парка «Краснодар» – «Кубанского комбината хлебопродуктов».
- «Магнит Косметик» – крупнейший игрок на рынке розничных продаж косметики и парфюмерии в России.

## 2022

### Размах

- Открываем первый магазин дрогери M Cosmetic в Узбекистане.
- Подписываем Национальный инклюзивный договор и реализуем ряд социальных проектов, включая M Life по адаптации детей-сирот.
- Запускаем первую в сети пивоварню в суперсторе Краснодара.
- Начинаем обжаривать и фасовать кофе под собственными брендами на предприятии компании в Твери.
- Внедряем фудшеринг в Москве и Санкт-Петербурге.
- Открываем магазины в аэропортах и других транспортных узлах.
- «Магнит» входит в число лидеров «ESG-Рейтинга устойчивого корпоративного управления российских компаний».
- Запускаем Центр выращивания вешенок, опят и шиитаке в Краснодарском крае.

## 2023

### Развитие

- Запускаем формат жесткого дискаунтера под брендом В1 («Первый выбор»).
- Тестируем формат ultra-convenience – компактных магазинов, расположенных максимально близко к покупателям.
- Интегрируем сервис «Магнит Доставка» в мобильное приложение «Магнит».
- Внедряем новый концепт магазинов «Магнит у дома» и «ДИКСИ».
- Выкупаем маркетплейс KazanExpress.
- «Магнит» становится первым ритейлером с собственным органическим производством.

## 2024

### Горизонты

- Отмечаем 30-летие и расширяем сеть до 30 тыс. магазинов.
- Обновляем программу лояльности под брендом «Магнит Плюс».
- Развиваем собственный маркетплейс «Магнит Маркет»: расширяем сеть ПВЗ и выходим в новые города.
- Закрываем сделку по покупке 33,01% ритейлера «Самбери».
- Разрабатываем собственную систему прогнозирования спроса и планирования заказов F&R.
- Создаем лабораторию искусственного интеллекта AI.Lab.





Стратегический отчет

02

Формируем комфортный клиентский путь



34

- Обзор рынка36
- Стратегия46
- Инновации и цифровые решения48





Предыдущий кейс | [с. 20](#) | [с. 56](#) | Следующий кейс

# Формируем комфортный клиентский путь

«Магнит» предлагает современную мультиформатную концепцию ритейла на основе омниканального взаимодействия с клиентом с опорой на лучшее предложение ассортимента (в том числе от местных производителей), качество, удобство и комфорт.

## 1 Расширение торговой сети

## 2 Расширение ассортимента местных поставщиков

## 3 Обучение персонала

## 4 Развитие логистики

## 5 Развитие сервисов E-com

Качество, удобство  
и комфорт  
для покупателя



## 1 Тестируем новые и развиваем существующие форматы магазинов для удобства покупателей

- ▶ Рост торговой площади составил 8,8%, мы присутствуем в 4 594 населенных пунктах в восьми федеральных округах.
- ▶ «ДИКСИ» в 2024 г. открыла 233 магазина в новом концепте.
- ▶ Количество жестких дискаунтеров В1, ориентированных на доступные и необходимые товары, выросло до 171 магазина в 2024 г.
- ▶ В 2024 г. открыто 200 новых аптек по всей стране.
- ▶ В Санкт-Петербурге открыт уникальный концепт-стор «Магнит Косметик» с фокусом на будущее бьюти-шопинга.

## 2 Адаптируем ассортимент под локальные предпочтения клиентов

- ▶ Запуск агрегаторов фермерской продукции в трех регионах.
- ▶ Увеличение количества местных фермерских хозяйств.
- ▶ 45% – доля фермерской продукции в поставках по системе агроконтрактации.
- ▶ «Магнит» одним из первых в России получил сертификат соответствия продукции улучшенным характеристикам «Зеленый эталон».

## 3 Расширяем компетенции сотрудников и партнеров

- ▶ «Магнит» развивает Корпоративную академию— систему обучения и развития сотрудников Компании. В 2024 г. обучение прошли более 300 тыс. сотрудников. Учебные курсы нацелены на повышение квалификации линейного персонала, формирование кадрового резерва в каждой функции и подготовку сотрудников к новым вызовам быстро меняющейся бизнес-среды.

## 4 Открываем новые распределительные центры

- ▶ «Магнит» запустил в Санкт-Петербурге логистический комплекс площадью 32 тыс. кв. м, который обслуживает 700 магазинов.
- ▶ Для обеспечения дальнейшего роста сети открыт второй распределительный центр в Самарской области площадью 15 тыс. кв. м., Центр максимально автоматизирован: применяются передовые технологии автозаказа, тайм-слоттинга, Pick-by-Voice.

## 5 Увеличиваем количество точек взаимодействия с клиентом

- ▶ Активное развитие ПВЗ «Магнит Маркет», обеспечивающих удобный доступ к онлайн-заказам.
- ▶ Перезапуск сервиса подписок под брендом «Магнит Плюс Премиум» в программе лояльности «Магнит Плюс».
- ▶ Запуск B2B-сервиса доставки заказов из других продовольственных и непродовольственных магазинов, ресторанов и кафе до конечных потребителей.
- ▶ Маркетплейс «Магнит Маркет» расширяет логистическую инфраструктуру и открывает сортировочные центры на базе распределительных центров розничной сети для быстрого увеличения количества ПВЗ и поддержки региональной экспансии. В 2024 году сеть ПВЗ выросла в восемь раз, до более чем 4 тыс. пунктов выдачи. ПВЗ были открыты как в текущих городах присутствия, так и в 150 новых населенных пунктах.

# Обзор рынка

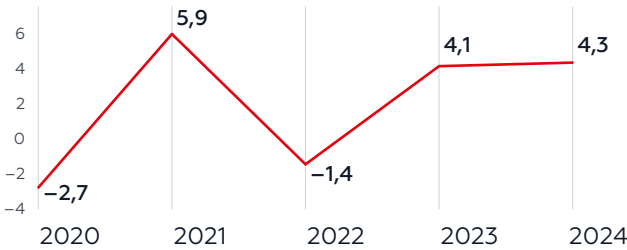
## Макроэкономическая среда

В 2024 г. экономическая активность в России продолжала расти. Объем валового внутреннего продукта впервые превысил 200 трлн руб., достигнув исторического максимума. Рост ВВП составил 4,3%. Ряд инвестиционных аналитиков обратили внимание на совокупный рост экономики относительно предкризисного 2021 г. – показатель ВВП вырос на 7%.

Совокупность факторов в виде осложнения условий внешней торговли, а также недостатка производственных возможностей экономики для удовлетворения внутреннего спроса вызвали рост цен и негативно повлияли на инфляционные ожидания населения. При этом большую часть года в стране продолжался рост объемов кредитования, что также стимулировало потребление и рост цен.

Банк России в течение года три раза повышал ключевую ставку, она выросла с 16 до 21%. Последнее повышение произошло в октябре, и, таким образом, уже в ноябре рост розничного кредитования практически остановился. Помимо этого, впервые с начала 2024 г. значительно замедлился рост корпоративного кредитования.

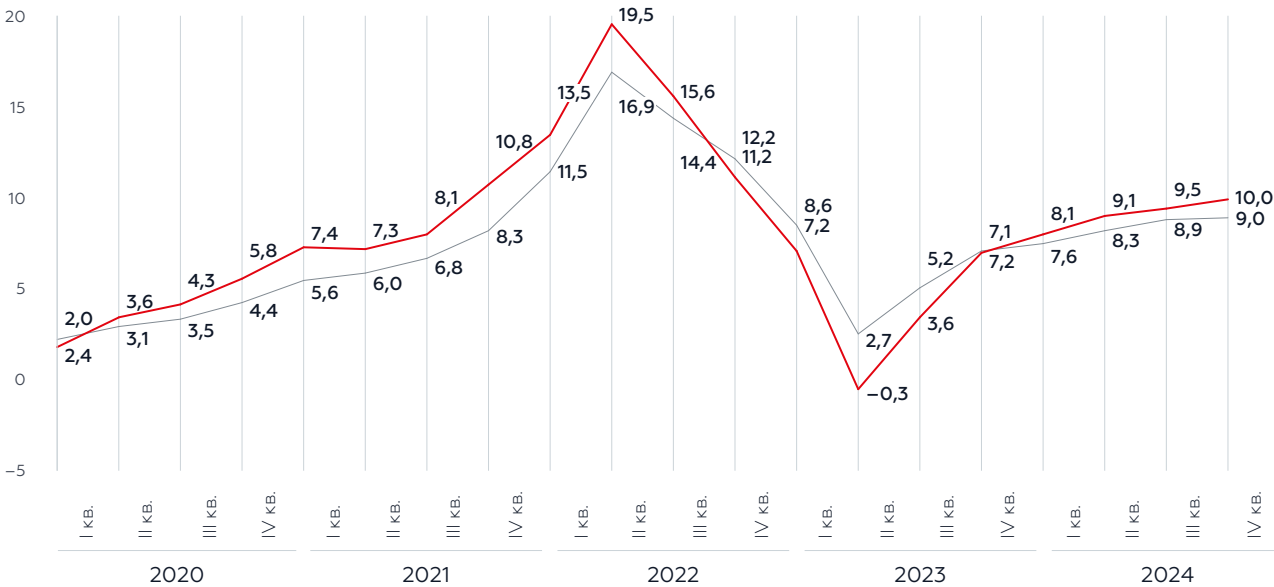
Динамика реального ВВП России, %



Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

По оценке Банка России, с учетом значительного роста процентных ставок для конечных заемщиков и охлаждения кредитной активности достигнутая жесткость денежно-кредитных условий сформировала необходимые предпосылки для возвращения инфляции к целевым значениям. Результатом предпринятых мер стала стабилизация индекса потребительских цен в IV квартале 2024 г. на уровне 9,0%, а значение инфляции на продукты питания в том же квартале составило 10,0%.

Квартальные индексы потребительской и продовольственной инфляции, %



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

Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

>200 трлн руб.

объем валового внутреннего продукта в 2024 г.

4,3%

рост ВВП России в 2024 г.

88,0 тыс. руб.

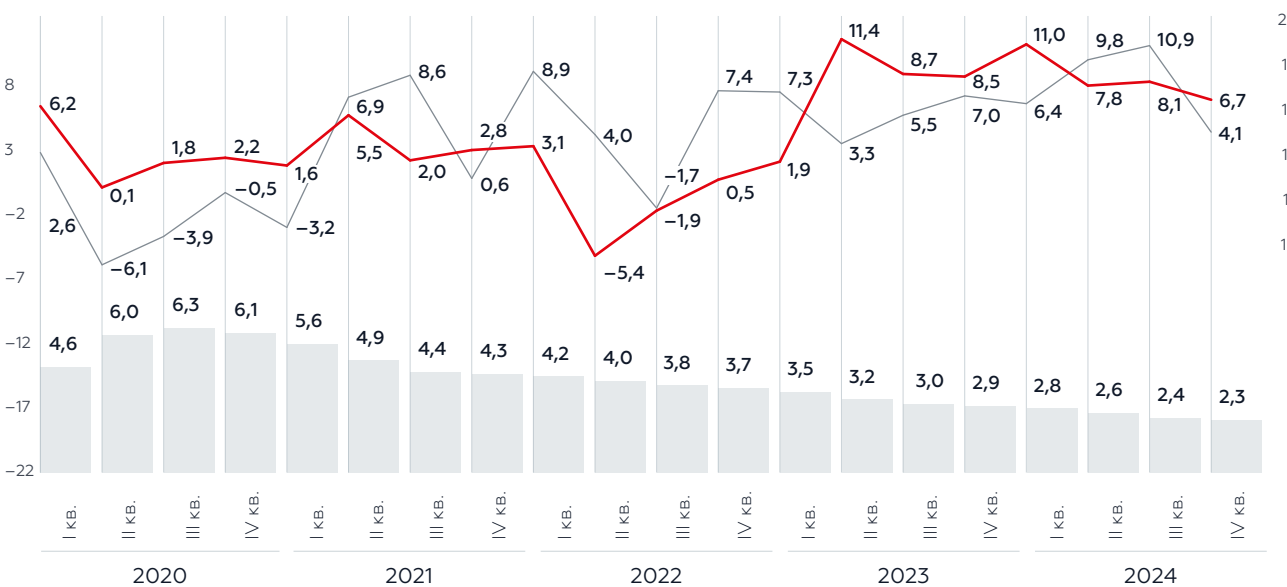
среднемесячная начисленная заработная плата сотрудников организаций в 2024 г.

Опрос предприятий, проведенный Банком России в ноябре 2024 г., показал, что в отчетном году практически все респонденты (93%) индексировали заработную плату сотрудников. При этом 43% компаний, повысивших заработную плату, увеличили ее в диапазоне от 10 до 20%, около 38% – в пределах 10%, 19% – более чем на 20%. Тем не менее доля затрат на оплату труда в структуре себестоимости реализованных предприятиями товаров и услуг в отчетном году оставалась стабильной, сложившись на уровне средних значений за предыдущие пять лет. При этом, согласно Росстату, среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций составила 88,0 тыс. руб. в 2024 г.,

а медианная заработная плата по всем отраслям в 2024 г. составила 61,4 тыс. руб<sup>1</sup>. В условиях сохраняющейся напряженности на рынке труда большинство опрошенных Банком России предприятий (75%) планируют увеличивать оплату труда сотрудников и в 2025 г.

В результате этот факт привел к рекордным за 10 лет показателям: росту заработной платы на 9,1% и реальных располагаемых доходов на 7,3%. Среднегодовой уровень безработицы снизился до 2,5% по сравнению с 3,2% годом ранее, обновив исторический минимум.

Изменение реальной заработной платы, реальных располагаемых доходов населения и уровня безработицы, %



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

Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

<sup>1</sup> Источник: данные SberIndex.



## Российский рынок розничной торговли

По данным Росстата, совокупный оборот розничной торговли в России вырос на 15,4% относительно 2023 г. и составил 55,6 трлн руб., что, в свою очередь, соответствует около 29% ВВП. Оборот розничной торговли продовольственными товарами вырос меньше, на 14,9%, составив 26,4 трлн руб., что соответствует 47,6% совокупного оборота розничной торговли, или около 14% ВВП. В целом, согласно данным Euromonitor, совокупный объем рынка продовольственных товаров России в 2024 г. составил 209,6 млрд долл. США. Этот показатель, даже несмотря на снижение курса рубля, соответствует восьмой позиции в мире и превосходит соответствующие значения Италии, Мексики, Канады, Австралии и Индонезии.

### Рынок розничной торговли продовольственными товарами в 2024 г., млрд долл. США

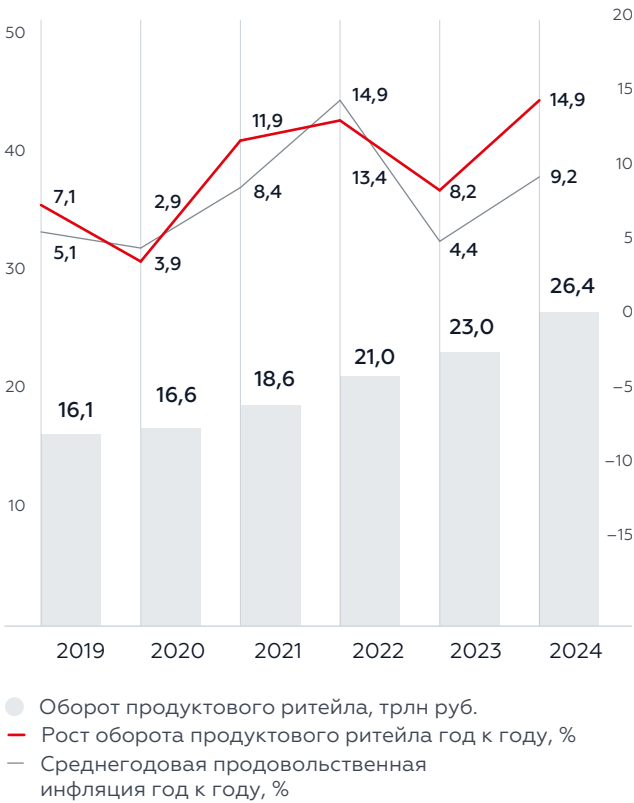


Источники: Euromonitor, анализ Компании

Расходы россиян на продукты питания оставались в числе ключевых статей семейного бюджета. По данным Росстата, доля расходов домашних хозяйств на питание с 2006 по 2023 г. колебалась от 33,2 до 37,4%. Среднее значение за указанный период составило 35,5%. Согласно отчету от SberCIB<sup>1</sup>, структура расходов россиян в 2024 г. не претерпела значительных изменений – доля расходов на продукты питания составила 37%.

<sup>1</sup> SberCIB «Потребительский индекс Иванова», анализ Компании

### Оборот продуктового ритейла в России

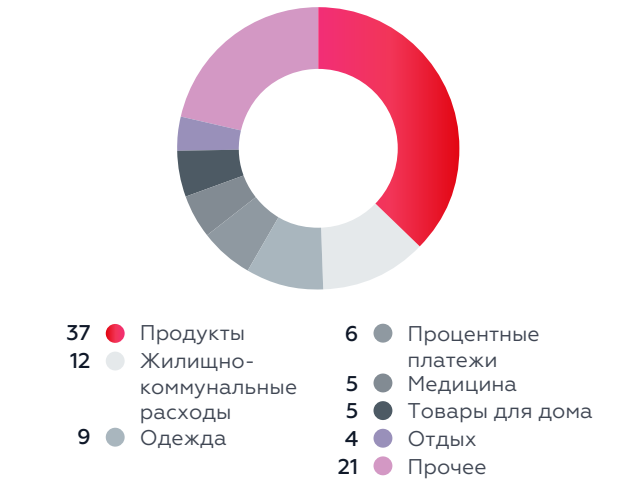


Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

37%

доля расходов россиян на продукты питания в 2024 г.

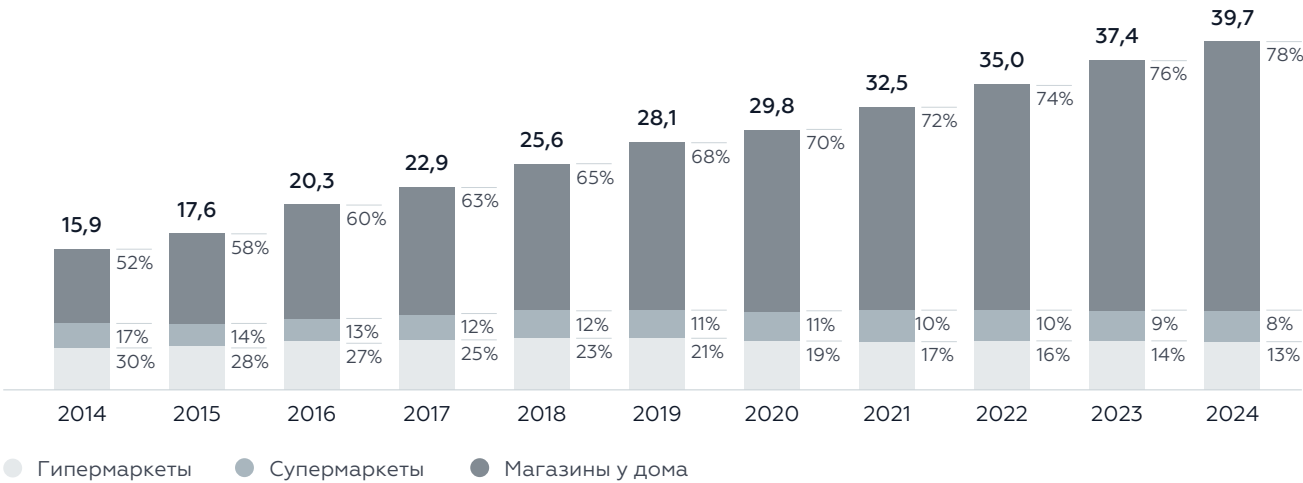
### Структура потребительских расходов населения, %



Источник: SberCIB «Потребительский индекс Иванова», анализ Компании

Российский рынок розничной торговли продуктами питания в 2024 г. оставался благоприятным для всех игроков современного ритейла, включая «Магнит». В частности, сетевым ритейлерам удалось увеличить свою долю рынка на 0,7%, до 75,6%, за счет открытия новых магазинов и выхода на новые локации.

### Общий объем торговых площадей современного ритейла в России, млн кв. м

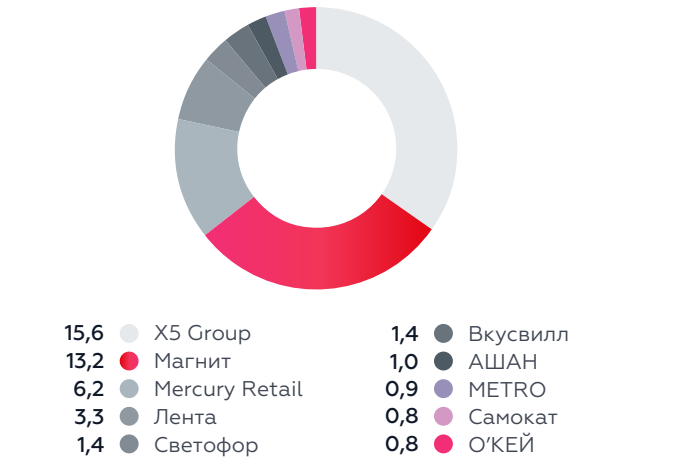


Источники: INFOLine, анализ Компании

Современный российский рынок ритейла по-прежнему обладает значительным потенциалом роста. Так, доля топ-5 игроков по итогам 2024 г. за год выросла на 1,7% и составила 39,7%, в то время как в западных странах этот показатель составляет 60% рынка и более. В 2024 г. доля топ-10 торговых сетей выросла на 1,8 п. п. и составила 44,5%.

Рост товарооборота «Магнита» ускорился до 20% и превзошел рост рынка на 5 п. п. В итоге доля «Магнита» составила 13,2% от совокупного оборота торговли продуктами питания в стране.

### Доля рынка крупнейших торговых сетей по объему выручки в России в 2024 г., %



Источники: INFOLine, анализ Компании

2,2 млн кв. м

составил совокупный прирост торговых площадей, при этом большая часть, как и прежде, пришлась на формат магазинов «у дома»

Начавшиеся в 2022 г. структурные изменения экономики России по-прежнему предоставляют дополнительные возможности развития российскому ритейлу. Большинство ведущих игроков продолжают инвестировать в собственное производство, развивать СТМ и расширять предложение товаров по доступным ценам. По данным информационного агентства INFOLine, совокупные продажи СТМ в категории продуктов питания увеличились на 23% и превысили 2,9 трлн руб., покрыв 11% в структуре товарооборота продуктов питания.

Наряду с ростом традиционных каналов розницы в отчетном году быстрыми темпами развивалась торговля продуктами питания онлайн. Так, по данным INFOLine, в 2024 г. e-grocery-рынок России вырос на 39%, составив 1,3 трлн рублей, или 4,8% товарооборота продуктов питания.

2,9 трлн руб.

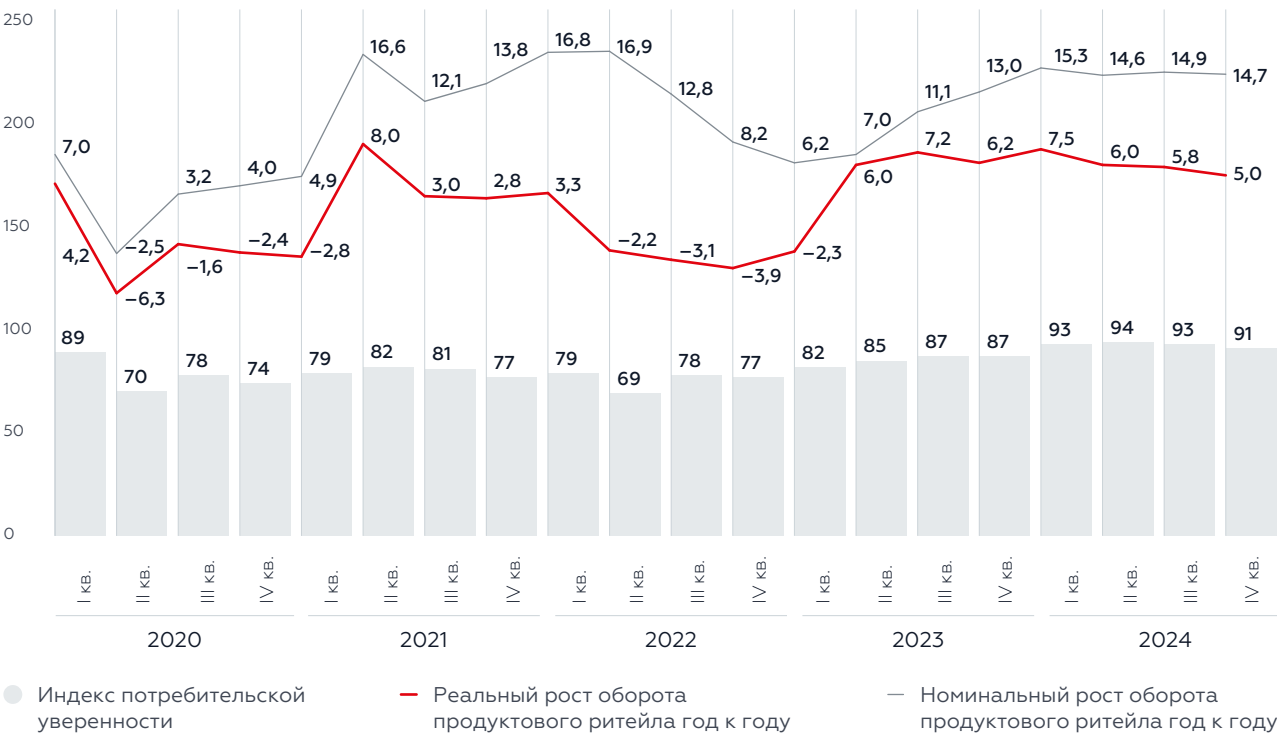
совокупные продажи СТМ в категории продуктов питания

+39% к 2023 г.

1,3 трлн руб.

e-grocery-рынок России в 2024 г.

Индекс потребительской уверенности и рост объемов продаж в продуктовом ритейле, %



Источники: Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

Помимо активного развития СТМ и собственного производства, Компания продолжила тестировать и развивать новые форматы, соответствующие наиболее актуальным трендам потребительского поведения: в 2024 г. были открыты новые компактные торговые точки ультрамалого формата «М Сити», жесткие дискаунтеры В1 («Первый выбор»).

Кроме того, «Магнит» перезапустил программу лояльности, проведя ребрендинг и распространив программу на все офлайн- и онлайн-форматы Компании.

Программа получила название «Магнит Плюс» и покрывает магазины «Магнит у дома», «Магнит Экстра», «Магнит Семейный», «Магнит Косметик», «Магнит Аптека», «Магнит Доставка» и «Магнит Маркет».

Теперь все покупатели «Магнита» могут закрывать большую часть своих основных потребностей, оставаясь в периметре экосистемы Компании: покупать еду и напитки, косметику, лекарства, а также выбирать из более чем миллиона товаров на маркетплейсе.



Основные тенденции поведения и предпочтений потребителей в 2024 году

Стремительное развитие тренда рационального потребления, отказ от спонтанных покупок

Покупатели все щепетильнее подходят к расходам и бережнее относятся к своему бюджету. Ключевыми факторами выбора для потребителя при совершении покупки сегодня являются ценность денег, ценность времени и ценность ассортимента.

Интерес к здоровым продуктам и ответственному потреблению

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

Рост популярности товаров среднего и нижнего ценового сегментов

Рост инфляции приводит к отказу россиян от покупки товаров премиальных брендов – вместо них покупатели все чаще выбирают аналоги из более доступных ценовых категорий. Это открывает новые возможности для развития собственных производств и СТМ.

Растущий интерес к продукции локального производства

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

Цифровизация потребителей

Спрос на онлайн-покупки и доставку продолжает расти, особенно в регионах. Стоит отметить, что в том числе частично благодаря тренду на экономию канал электронной коммерции остается одним из наиболее динамичных: покупатели продолжают сравнивать цены на большинство продуктов и находить более выгодные предложения онлайн.

Растущий интерес к готовой еде

Рост количества одиночных домохозяйств (их доля уже составляет порядка 40%) и компактных семей, где люди не хотят уделять много времени работе по хозяйству, а также распространение сервиса быстрой доставки меняет предпочтения потребителей, которые все чаще хотят приобретать готовую еду. Например, сокращается количество потребителей, которые покупают свеклу в виде корнеплода. Все чаще люди выбирают уже сваренную и очищенную свеклу, растет потребление уже готовых салатов со свеклой.



Основные тенденции российского рынка розничной торговли

Рост доли российских производителей

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

Увеличение числа жестких дискаунтеров и минимаркетов

В связи с чувствительностью потребителей к цене популярность приобретают дискаунтеры и мини-маркеты, которые востребованы в том числе в отдаленных локациях. Ожидается, что именно сегмент жестких дискаунтеров останется одним из драйверов традиционного ритейла в ближайшие годы и будет способствовать расширению рынка.

Развитие онлайн-продаж продуктов питания

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

Появление новых цифровых систем

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

Активное развитие маркетплейсов

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

Развитие омниканального подхода

Потребители все чаще выбирают место совершения покупки в зависимости от ситуации (срочно, спонтанно, с долгим выбором, по плану), что требует от ритейлеров усовершенствования клиентского пути и все большей омниканальности, а также максимальной интеграции в жизнь потребителей.

Изменение структуры спроса и предложения

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



Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2024 году

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Продление моратория на проведение внеплановых проверок в отношении контрольно-кассовой техники до конца 2024 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 2140	14 декабря 2023 г.
Индексация тарифа системы взимания платы с большегрузных автомобилей «Платон» (рост на 21 коп. по сравнению с ранее действовавшим тарифом)	Решение Министерства транспорта Российской Федерации	1 февраля 2024 г.
Продление срока запрета на въезд грузовиков на территорию Российской Федерации из недружественных стран на неопределенный срок	Постановление Правительства Российской Федерации № 1728	25 декабря 2023 г.
Расширение действия таможенной пошлины в размере 35% на новые виды парфюмерно-косметической продукции и бытовой химии из недружественных стран; повышение ставки пошлин на ввозимую из недружественных стран алкогольную продукцию	Постановление Правительства Российской Федерации № 500	17 апреля 2024 г.
Изменение ставок таможенных пошлин в отношении отдельных товаров, импортируемых из недружественных стран	Постановление Правительства Российской Федерации № 984	17 июля 2024 г.
Продление периода автоматического продления сроков действия лицензий и других видов разрешительных документов до конца 2024 г. Часть мер продлена до конца 2029 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 2269	23 декабря 2023 г.
Индексация акцизной ставки на табачную продукцию в 2025–2027 гг.	Федеральный закон № 539-ФЗ	1 января 2024 г.
Повышение минимальной цены на крепкий алкоголь с 1 июля 2024 г.	Приказ Министерства финансов Российской Федерации № 80н	5 июня 2024 г.
Утверждение новых правил определения минимальных цен на никотинсодержащую продукцию.  17 июня 2024 г. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации установило минимальные цены на никотинсодержащую продукцию на период с 1 сентября по 31 декабря 2024 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 301	14 марта 2024 г.

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Повышение ставки акцизов в отношении крепленых и отечественных игристых вин: с 1 мая 2024 г. они повышены до 119 руб./литр. Вместо акцизных марок вводится термин «учетно-контрольная специальная марка» для средств идентификации, наносимых на упаковки табачной продукции	Федеральный закон № 96-ФЗ	1 мая 2024 г.
Внесение в правила маркировки дополнительных требований к производителям, импортерам и продавцам маркированной продукции в части ЭДО	Постановление Правительства № 743	31 мая 2024 г.
Разрешение Росалкогольтабакконтролю проводить в магазинах выборочные проверки алкоголя	Постановление Правительства № 240	29 февраля 2024 г.
Отмена обязательного требования о нанесении на табачную продукцию бумажных акцизных и специальных марок. Переход к цифровой маркировке, предполагающей нанесение на упаковку двухмерного цифрового кода и наличие информации о товаре в ГИС МТ, продлится до 1 июля 2025 г.	Федеральный закон № 325-ФЗ	1 сентября 2024 г.
Вступление в силу обновленного перечня товаров, попадающих под обязательную маркировку	Постановление Правительства № 1765-р	18 июля 2024 г.
Уточнение сроков оплаты поставщику скоропортящихся продуктов. Закон вступит в силу с 1 марта 2025 г.	Федеральный закон № 301-ФЗ	8 августа 2024 г.
Утверждение изменений в перечень товаров, подлежащих параллельному импорту	Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации № 135	8 февраля 2024 г.
Проведение эксперимента по маркировке косметической продукции и бытовой химии	Постановление Правительства Российской Федерации № 2405	15 января 2024 г.
Проведение эксперимента по маркировке консервов	Постановление Правительства Российской Федерации № 105	12 февраля 2024 г.
Продление эксперимента по маркировке импортного алкоголя федеральными спецмарками до 31 мая 2026 г.	Федеральный закон № 57-ФЗ	23 марта 2024 г.
Внесение изменений в правила маркировки отдельных видов товаров, в том числе молочной продукции, табачной и никотинсодержащей продукции. Введение ответственности маркетплейсов за товары с маркировкой, которые продаются через их площадки	Постановление Правительства Российской Федерации № 386	28 марта 2024 г.
Введение механизма автоматического запрета продажи нелегальных и просроченных товаров, подлежащих маркировке, на кассе	Постановление Правительства Российской Федерации № 1944	1 апреля 2024 г.
Введение обязательной маркировки икры осетровых и лососевых видов рыб	Постановление Правительства Российской Федерации № 2028	1 апреля 2024 г.
Введение уголовной ответственности за безлицензионное производство и оборот табака и табачной продукции	Федеральный закон № 390-ФЗ	1 апреля 2024 г.
Утверждение перечня товаров, производство которых должно осуществляться с использованием определенной доли вторсырья в их составе	Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2094-р	1 марта 2024 г.
Утверждение правила маркировки кормов для животных. Маркировка кормов и ветеринарных препаратов запущена в стране с 1 сентября 2024 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 674	27 мая 2024 г.
Утверждение правил маркировки отдельных видов пищевых растительных масел и масложировой продукции. Обязательная маркировка растительных масел введена с 1 октября 2024 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 676	27 мая 2024 г.
Утверждение формы отчетности для импортеров и производителей о выполнении самостоятельной утилизации отходов	Постановление Правительства Российской Федерации № 742	31 мая 2024 г.
Утверждение перечня базовых ставок экологического сбора для производителей и импортеров утилизируемых товаров, которые не обеспечивают самостоятельную утилизацию отходов от использования этих товаров	Постановление Правительства Российской Федерации № 1041	1 августа 2024 г.
Введение обязательства компаний, которые покупают молочную продукцию и упакованную воду для собственных нужд, предоставлять сведения в систему маркировки об обороте и выбытии данных товаров	Постановление Правительства Российской Федерации № 841	1 сентября 2024 г.
Создание агроагрегаторов – организаций, содействующих в сбыте урожая фермеров в крупные торговые сети	Федеральный закон № 297-ФЗ	8 августа 2024 г.
Запрет продажи на всей территории Российской Федерации безалкогольных тонизирующих напитков, в том числе энергетических, несовершеннолетним. Также не допускается розничная торговля такими напитками в потребительской таре объемом более 500 мл	Федеральный закон № 304-ФЗ	8 августа 2024 г.

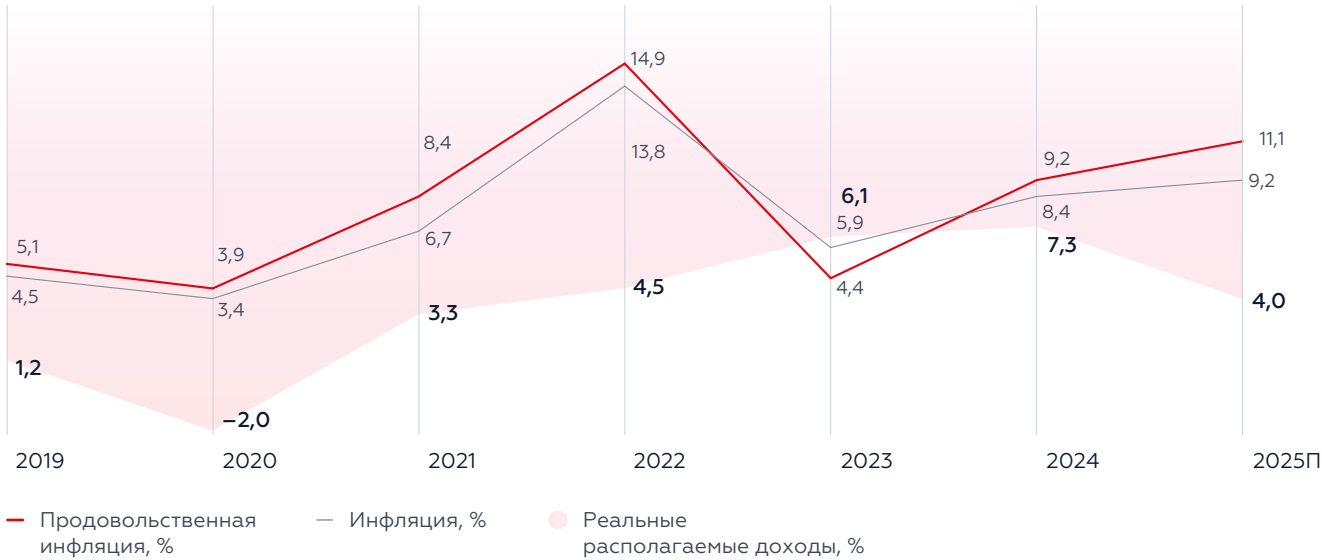
## Прогноз развития рынка продовольственной розницы<sup>1</sup>

На фоне сохранения низкой безработицы Альфа-Банк ожидает рост зарплат в 2025 г. на 12% год к году, а рост реальных располагаемых доходов – на 4%. Это, в свою очередь, окажет поддержку рынку продовольственной розницы, рост которого ожидается на уровне 14%.



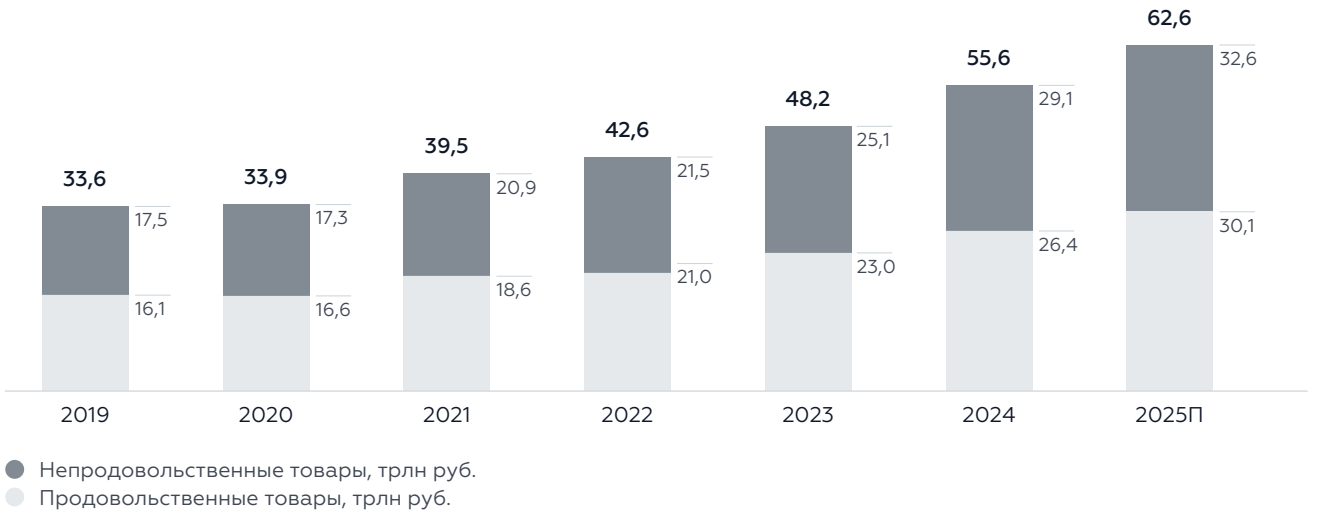
Крупнейшие игроки продолжают усиливать позиции в отрасли за счет открытия новых магазинов и точечных сделок M&A<sup>2</sup>.

### Среднегодовой рост инфляции и реальных располагаемых доходов, год к году, %



Источники: Прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

### Совокупный оборот розничной торговли, трлн руб.



Источники: Прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании

<sup>1</sup> Прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ Компании.  
<sup>2</sup> M&A (Mergers & Acquisitions) – слияния и поглощения.



# Стратегия

Наша стратегическая амбиция – обеспечить лидерство через уникальное мультиформатное предложение с широкой экосистемой технологичных сервисов, объединенных интегрированной программой лояльности.

Компания фокусируется на постоянном развитии ценностного предложения для наших клиентов и повышении эффективности внутренних процессов.

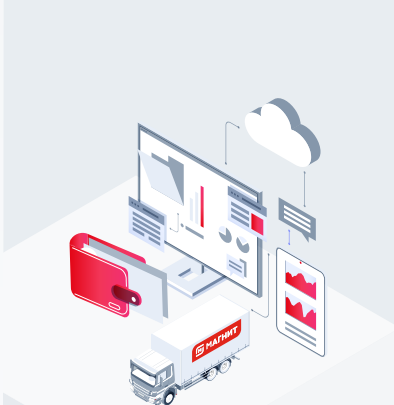
## Основные направления

### Развитие ценностного предложения для клиентов



- Адаптация ассортимента под локальные предпочтения клиентов
- Расширение и дифференциация предложения СТМ
- Постоянное развитие механик лояльности
- Улучшение позиционирования бренда, включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение
- Усиление вовлеченности покупателей за счет предложения дополнительных сервисов в магазине (например, выпечка, кофе с собой), развития механик персонализации на базе анализа больших данных (ИИ) в дополнение к привлекательным механикам лояльности
- Добавление технологичных экосистемных сервисов для дальнейшего развития мультиканального клиентского опыта

### Повышение эффективности



- Гибкая, надежная и масштабируемая облачная платформа на основе передовых ИТ-решений и аналитики данных
- Монетизация цифровой и офлайн-инфраструктуры
- Открытие новых РЦ
- Обновление парка транспортных средств
- Инвестиции в автоматизацию и стандартизацию процессов
- Кросс-функциональные E2E-инициативы с фокусом на повышение эффективности ключевых бизнес-процессов
- Выстраивание гибкой организационной структуры с четким разделением ответственности в сочетании с культурой предпринимательства и эффективным кросс-функциональным сотрудничеством

### Для адаптации к структурным вызовам особый фокус направлен на развитие ключевого актива Компании – наших сотрудников

- Гибкий и проактивный подход к привлечению персонала
  - Увеличение инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности Компании
- Формирование долгосрочных планов развития и преемственности
  - Постоянное улучшение условий труда линейного персонала

### Стратегия реализуется за счет существующих ключевых каналов взаимодействия с клиентом



- Развиваем магазины у дома в качестве флагманского формата



- Разумно инвестируем в формат «Магнит Косметик»



- Взвешенно подходим к поддержанию и развитию магазинов больших форматов «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра»

### Компания развивает новые точки роста, способствующие активному расширению продуктового предложения и большему удобству для клиентов



- Магазины формата «дискаунтер»



- Магазины шаговой доступности (ultra-convenience)



- E-com-сервисы доставки и «МагнитМаркет», интегрированные в единое суперприложение

# Инновации и цифровые решения

## Цифровые решения и инновации в бизнесе

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

### Наш подход к инновациям направлен:

на развитие внутренних производственных мощностей;

оптимизацию бизнес-процессов;

снижение негативного влияния на окружающую среду;

повышение уровня клиентского сервиса;

укрепление корпоративного ценностного предложения.

### Цифровая трансформация в Компании построена на применении:

1

Гибкой и модульной бизнес-архитектуры, способной адаптироваться к любым изменениям и запросам покупателей

2

Современных инструментов и технологий, создающих componуемые сервисы для обеспечения гибкости и скорости при минимизации расходов

3

Метода работы, ориентированного на продукт, который помогает находить, тестировать и масштабировать креативные решения новых задач

Ключевым элементом инновационной деятельности «Магнита» является внедрение новых цифровых решений во все сферы деятельности и бизнес-процессы Компании. В «Магните» действует комплексная программа цифровой трансформации, которая направлена на формирование оптимального ценностного предложения для покупателя.

Мы активно внедряем технологии, позволяющие повысить скорость запуска новых продуктов, оптимизировать операционные процессы, провести аналитику клиентского поведения и повысить вовлеченность сотрудников.



## Проекты, направленные на развитие функционала сотрудников

### Бэк-офис

После ухода международных компаний, предоставлявших инструменты управления жизнедеятельностью торговой точки, «Магнит» решил сфокусироваться на разработке собственного бэк-офиса. Инструмент разрабатывается на базе действующих ИТ-решений Компании с фокусом на улучшение опыта сотрудников торговых объектов.

#### В разработке находятся приложения, направленные:

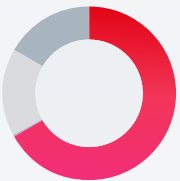
- на упрощение основных бизнес-процессов магазинов (сокращение трудозатрат сотрудников);
- унификацию инструментов работы сотрудников (единые интерфейсы);
- гибкое управление документооборотом (первичная документация, претензионная работа, инкассация и т. д.)

Развитие системы бэк-офиса позволяет сократить нагрузку на сотрудников за счет комплексного подхода к упрощению процессов, связывающих все инструменты сотрудника: систему товарного учета и управления товародвижением, терминал сбора данных (ТСД), мобильные принтеры и др.

### ЕММ<sup>1</sup>

В «Магните» разработана собственная система управления мобильностью ИТ-среды предприятия, отличающаяся высоким уровнем безопасности, надежности и мощности. Цель ЕММ – построить оптимальное взаимодействие мобильных устройств, работающих в ИТ-инфраструктуре, которые влияют на бизнес-процессы предприятия. Технология позволяет удаленно управлять инструментами работы магазинов, настраивать их и обновлять. Развитие технологии ЕММ снижает случаи простоя оборудования и сокращает время на инвентаризацию устройств.

### Структура устройств в системе ЕММ в 2024 году, шт.



208 748	Всего
Мобильные устройства	
134 572	Корпоративные (ТСД, прайс-чекеры, смартфоны, дисплеи покупателей, ТВ)
251	Личные (в рамках политики BYOD <sup>2</sup> )
Десктоп-устройства	
41 798	Принтеры для печати ценников
33 127	Кассы самообслуживания

### Повышение производительности при работе с выкладкой – Image Recognition и OSA<sup>3</sup>

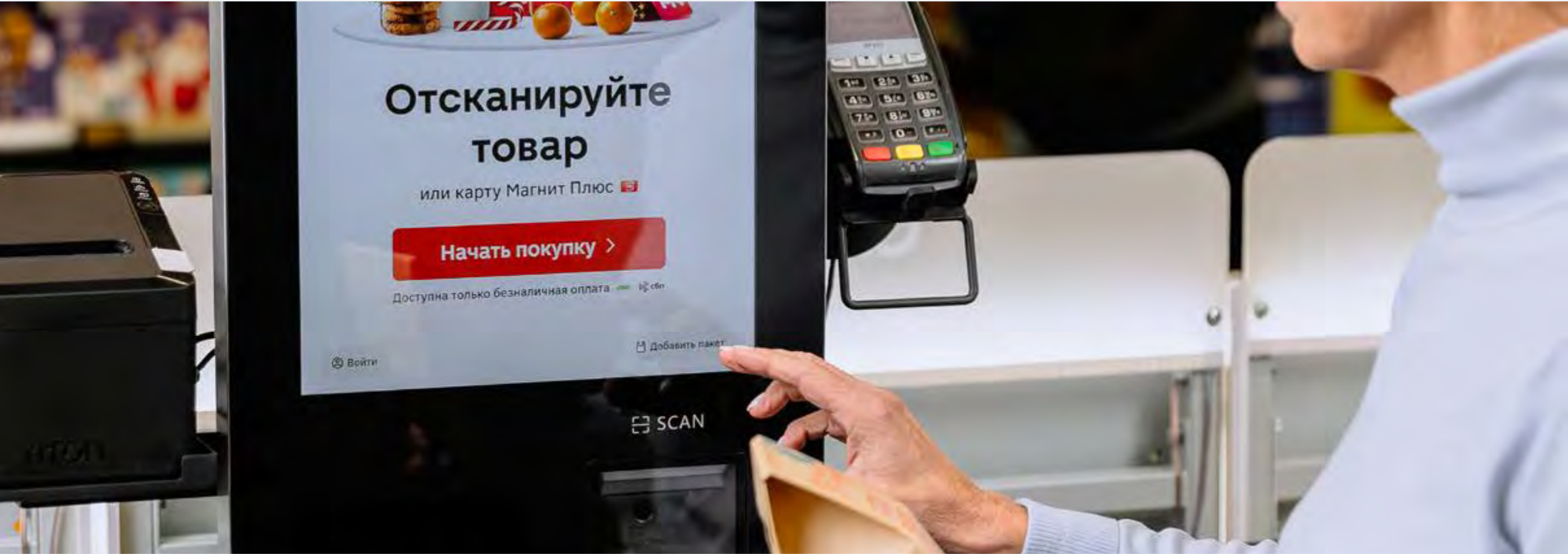
С целью увеличения производительности сотрудников при работе с выкладкой «Магнит» совместно с российским партнером разрабатывает технологию диагностирования «здоровья полки» – Image Recognition (IR). Решение, работающее на базе нейросетей, позволяет меньше чем за минуту определить, какой товар отсутствует на полке, в каком приоритете его выставить, какие ценники потеряли свою актуальность и их нужно заменить. Приложение позволяет оперативно собирать аналитику по реальной доступности более чем 20 тыс. SKU на полке. На первых этапах реализации проекта рост выручки составил 2,4% за счет поддержания качества выкладки товара. Развитие проекта также направлено на рост плотности продаж за счет повышения эффективности выполнения ежедневных операций при работе с выкладкой: в приложении доступны модули контроля планogramм, работы с невыставленным товаром, проверки корректности ценников. Технология масштабируется на сеть магазинов больших форматов, магазинов у дома и дрогери.

С ноября 2024 г. на всей сети магазинов у дома «Магнит» запущено решение собственной разработки для повышения доступности товаров на полке с помощью сигналов OSA. Благодаря продвинутой системе алгоритмов каждый день в магазин отправляются сигналы по товарам, которые недоступны для покупателя. Сотрудники получают сигналы, отработка которых принесет наибольший рост товарооборота в конкретном магазине. Для отработки сигналов в магазине был создан удобный интерфейс в ТСД, позволяющий не только выявлять проблему, но и оперативно ее исправлять. Например, моментальная печать ценника существенно сокращает трудозатраты сотрудников.

В 2025 г. запланирована интеграция системы IR и OSA для достижения больших эффектов для бизнеса.

<sup>1</sup> ЕММ (Enterprise Mobility Management) – процесс управления мобильностью ИТ-среды предприятия  
<sup>2</sup> BYOD (Bring Your Own Device) – политика разрешает использовать собственное цифровое устройство вместо официального, предоставленного компанией.  
<sup>3</sup> OSA (On Shelf Availability) – система контроля наличия товара в разных местах продаж (полка, холодильник, прикассовая зона).





Цифровой двойник операционных процессов

В 2024 г. Компания активно работала с оптимизацией процессных утяжелителей за счет оцифровки фактической нагрузки по 1,5 тыс. операций, совершаемых сотрудниками на ежедневной основе. Оценка проводилась во всех форматах сети, что позволило создать цифровые двойники по 184 процессам. На базе полученных данных определены драйверы, позволяющие управлять нормативом нагрузки на сотрудников при реализации типовых задач и внедрении новых процессов.

Технология цифрового учета рабочего времени QR-Link

Технология цифрового учета рабочего времени QR-Link позволяет получать точные и объективные данные о фактическом рабочем времени сотрудников. Решение позволяет сделать расчет заработной платы и дополнительных выплат прозрачнее и понятнее для сотрудников. Кроме этого, технология повышает качество учета и снижает нагрузку на административный персонал, в том числе за счет полной автоматизации процессов. В 2024 г. инструмент был масштабирован во всех форматах сети. С 2025 г. планируется использование QR-Link для учета внешних сотрудников (аутсорс, клининг, мерчендайзеры).

Проекты, направленные на развитие клиентского сервиса

Умные весы с технологией распознавания товаров Clever Lever

«Магнит» завершил проект по оснащению больших форматов технологией умных весов: клиенты могут воспользоваться сервисом в «Магнит Экстра» и «Магнит Семейный» на всей географии сети. Система распознает весь ассортимент весовых товаров. Это более 800 SKU в таких категориях, как свежие и замороженные фрукты и овощи, конфеты, полуфабрикаты, морепродукты, снеки и др. Технология применяется для товаров в прозрачной упаковке (полиэтиленовых пакетах, сетках или авоськах). Точность распознавания составляет 98%, при этом система самообучается, запоминая выбор покупателя при взвешивании товара.

Также Компания запустила пилот умных весов в магазинах «Магнит у дома». Помимо сокращения пересорта весовых товаров, в малом формате технология позволяет снять нагрузку с кассира, сокращая время добавления весовых товаров в чек на шесть секунд.

98% точность распознавания товара весами с технологией распознавания Clever Lever

Технология подбора косметики BeautyScan

«Магнит» при поддержке МГМУ им. И. М. Сеченова разработал и протестировал в формате «Магнит Косметик» не имеющий аналогов в офлайн-ритейле сервис BeautyScan, с помощью которого покупатели могут узнать больше о своей коже и выбрать продукты, максимально отвечающие их потребностям. Сервис использует современные алгоритмы ИИ для анализа фотографий и ответов пользователей. Покупатель получает свой портрет с обозначением проблемных зон и индивидуальный план ухода за состоянием кожи. Рекомендации строятся на основе продуктов из линейки «Магнит Косметик», включая новинки ассортимента и эксклюзивные бренды. В планах Компании расширение сервиса до 2,5 тыс. магазинов, включение в систему сервиса подбора декоративной косметики и выбора парфюма.

До 2,5 тыс. магазинов планируемое расширение сервиса BeautyScan

Электронные ценники и медиаполки

Цифровизация работы с ценниками позволила сотрудникам магазинов гибко управлять маркетинговыми инструментами на полке. Проект позволил сократить трудозатраты и перераспределить нагрузку на персонал, а также повысить продажи, в том числе за счет трансляции динамичной рекламы на медиаполках. В 2024 г. проект реализовывался в трех форматах сети.

**Комплексность**

- 99,9% корректность ценников
- Экосистема с единой системой управления
- Гибкое изменение шаблонов под регулярное и акционное предложение, возможность продвижения и дополнительной монетизации отдельных групп товаров
- Снижение нагрузки на персонал до минимума
- Внедрение маячковой системы для быстрого поиска товара через электронный ценник
- Поддержка функций: инвентаризация, e-com, сборка и другие

Основные результаты

**Скорость**

- Обновление одного ценника занимает до 10 секунд
- Возможность динамического ценообразования





## Информационная безопасность и защита персональных данных

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

И

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

### Основные направления информационной безопасности

Система защиты от кибератак

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

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

В связи с уходом зарубежных вендоров, поставляющих системы безопасности, в 2024 г. были проведены работы по тестированию и переходу на отечественные решения системы DCAP/DAG – система контроля и управления правами доступа к данным. Также завершены работы по замене системы управления событиями и информацией о безопасности (SIEM) и системы управления уязвимостями (VM).

Удаленная работа

В 2024 г. мы провели пилотный проект отечественной системы удаленного доступа в нескольких филиалах Компании. Совместно с производителем разработали план доработок, в 2025 г. планируется внедрение выбранной системы.

Антифрод

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

Обучение сотрудников безопасному использованию ИТ-систем

Один из приоритетов в политике информационной безопасности – повышение осведомленности сотрудников о правилах кибербезопасности. В 2024 г. сохранили фокус на формирование практических навыков безопасной работы в цифровой среде. Сотрудники проходят интерактивное обучение и подвергаются имитированным фишинговым атакам, формируя практические навыки. Использование элементов геймификации способствует вовлеченности сотрудников в процесс обучения.

<sup>1</sup> 0-day, или уязвимость нулевого дня, – неустраненные уязвимости, а также вредоносные программы, против которых еще не разработаны защитные механизмы.

<sup>2</sup> Anti-DDoS – система защиты от DDoS-атак, нацеленных на выведение из строя вычислительной системы путем постоянного потока запросов.



### Безопасность персональных данных

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

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

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

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



### Планы на 2025 год

В 2025 г. мы продолжим развивать наши системы информационной безопасности для предупреждения новых угроз, в том числе продолжать автоматизировать процессы, реализовывать импортозамещение средств защиты информации, стандартизировать процессы и подходы в командах разработки и развивать процессы DevSecOps<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> DevSecOps – актуальное направление в разработке, благодаря которому организации могут быстро создавать и выпускать защищенные приложения.



Обзор  
деятельности

03

Внедряем технологии для повышения  
лояльности покупателей



56

Результаты 2024 года	58
Обзор форматов	64
Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации	96
Собственные торговые марки	104
Собственное производство	110
Работа с поставщиками	116
Контроль качества продукции	122
Цепочки поставок	128





Предыдущий кейс | **с. 34**

# Внедряем технологии для повышения лояльности покупателей

«Магнит» активно внедряет современные цифровые решения для повышения эффективности, улучшения взаимодействия с клиентами и партнерами и комфорта покупателей.

1

Оптимизация операционных процессов

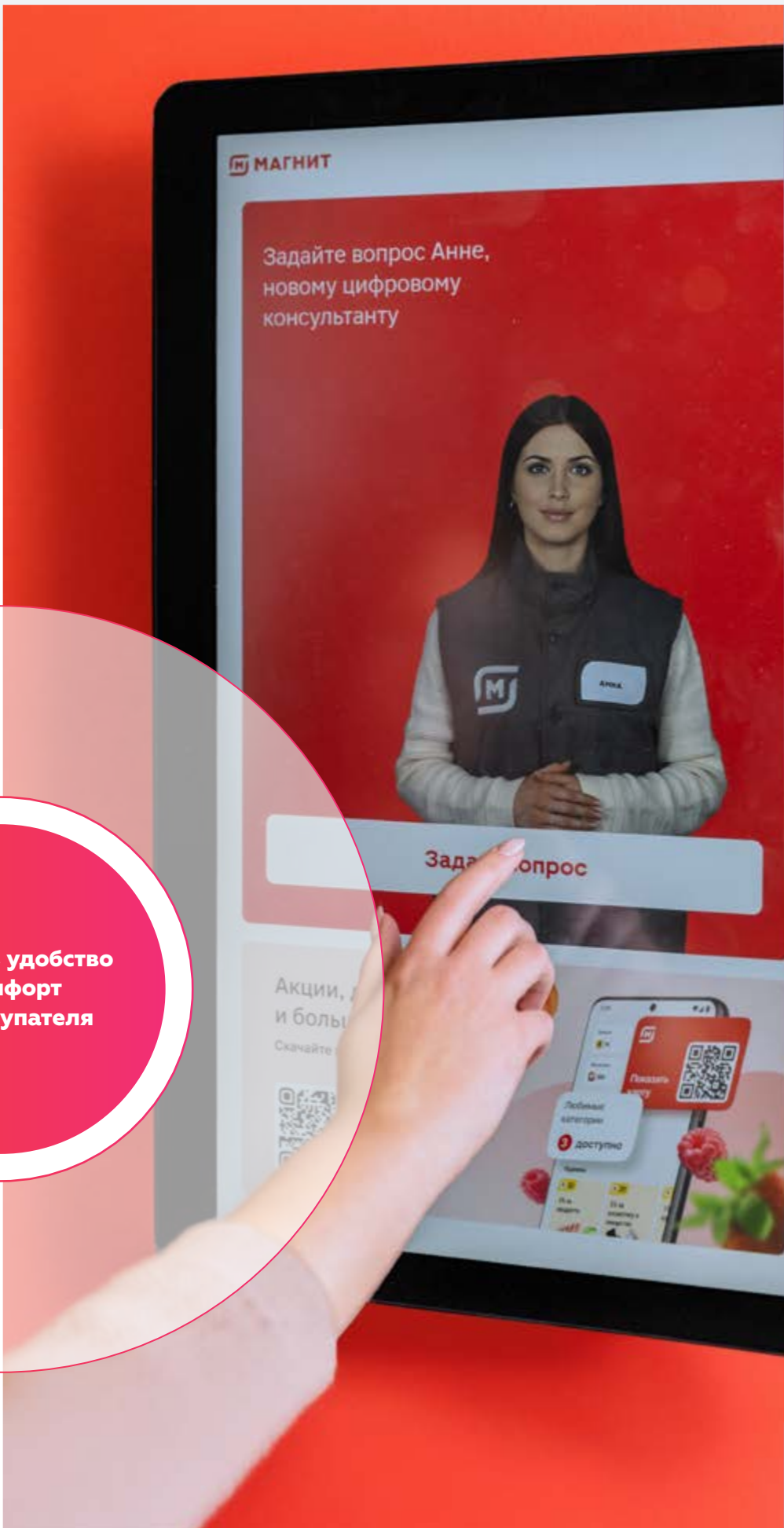
2

Цифровые решения в магазинах

Аналитика для поставщиков

3

Качество, удобство и комфорт для покупателя



1

**Разработка собственной системы F&R** для прогнозирования спроса и планирования заказов.

- Преимуществами собственного решения F&R от ПАО «Магнит» являются 100%-ное владение исходным кодом, единый интерфейс и возможность работы в режиме одного окна.

**Перевод платформы управления цифровым маркетингом на собственное технологическое решение**, что позволяет Компании быстрее адаптироваться к изменениям рынка и управлять маркетинговыми кампаниями более эффективно.

- На основе данных 80 млн держателей карт лояльности пользователи «Магнит.DMP» могут более точно настроить рекламу в интернете и проследить путь покупателя от момента рекламного контакта до покупки.

**Создание Лаборатории розничных технологий** для тестирования новых решений и усовершенствований в операционной модели торговых точек. Лаборатория позволит увеличить количество и скорость проведения экспериментов для масштабирования успешных гипотез на всю сеть.

- На базе лаборатории тестируется новый подход к формированию ассортимента на основе современных моделей искусственного интеллекта, оптимизация дискретности поставок, механизмы автозаказа товаров, создание цифровых двойников магазинов.

**Наполнение базы инноваций «Твоя Идея»** предложениями сотрудников по улучшению операционных процессов и сервисов.

- Проект позволил Компании сократить операционные расходы более чем на 120 млн руб.

2

**Внедрение электронных ценников** для ускорения процессов обновления цен и улучшения покупательского опыта.

- В 2024 г. сеть жестких дискаунтеров «Первый выбор» начала тестировать электронные ценники.

**Автоматизация работы с выкладкой** на базе технологии нейросетей.

- Приложение Image Recognition (IR) позволяет оперативно собирать аналитику по реальной доступности более чем 20 тыс. SKU на полке.

**Тестирование технологии подбора косметики BeautyScan.**

- Сервис использует современные алгоритмы ИИ для анализа фотографий клиентов и подбора продуктов из линейки «Магнит Косметик», максимально отвечающих потребностям покупателя.

3

**Развитие аналитического портала для поставщиков – RS.Magnit**, который стал незаменимым инструментом взаимодействия с поставщиками, предоставляя возможность отслеживать важные бизнес-метрики в реальном времени. Сервис способствует улучшению бизнес-процессов и помогает партнерам более эффективно управлять своим ассортиментом и логистикой.

- В рамках развития портала RS.Magnit состоялся запуск аналогичного сервиса для поставщиков «ДИКСИ». Расширился доступ к актуальной информации и аналитике для улучшения планирования и управления поставками. Данные предоставляются по более чем 35 параметрам и 2,2 тыс. торговых точек и обновляются ежедневно, что позволяет быстрее принимать решения.



# Результаты 2024 года

## Операционные результаты



**19,6%**  
рост общей выручки

**8,8%**  
рост торговой площади год к году

**11,2%**  
рост LFL-продаж

**11,2%**  
рост плотности продаж год к году (LTM)<sup>1</sup>

**2 349**  
органических открытий (gross)

**80 млн**  
держателей карт лояльности

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

В 2024 г. общая выручка ПАО «Магнит» выросла на 19,6% год к году и составила 3 043,4 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 20,3% год к году на фоне увеличения торговой площади на 8,8% и роста LFL-продаж на 11,2%. Чистая розничная выручка магазинов у дома «Магнит» увеличилась на 18,1% благодаря росту LFL-продаж в зрелых магазинах и увеличению торговой площади.

В 2024 г. рост чистой розничной выручки продолжал опережать рост торговой площади благодаря дальнейшему повышению плотности продаж. Выручка с кв. м по всей сети в отчетном периоде увеличилась на 11,2% год к году.

Рост торговой площади ускорился до 8,8% год к году благодаря органическому развитию торговой сети. В 2024 г. Компания открыла (gross) 2 349 магазинов, или 2 008 магазинов (net). Прирост торговой площади (net) в 2024 г. составил 881 тыс. кв. м. Общее количество магазинов сети по состоянию на 31 декабря 2024 г. составило 31 483 ед.

Рост LFL-продаж ускорился с 5,5% в 2023 г. до 11,2% в отчетном периоде, главным образом благодаря сильной динамике роста среднего чека. 1 768 магазинов (net) вошли в базу LFL в 2024 г. На данный момент 89% торговой площади Компании уже достигли зрелого уровня продаж и только 11% находится в стадии выхода на целевые показатели. Таким образом, рост LFL-продаж был обусловлен высокими показателями зрелых магазинов, а не темпами увеличения торговой площади.

Рост LFL-продаж в 2024 г. был обусловлен ростом LFL-среднего чека на 10,2% и ростом LFL-трафика на 0,8%. Рост LFL-среднего чека стал результатом ускорения инфляции год к году, повышения промоактивности и увеличения количества товаров в корзине. Рост LFL-трафика составил 0,8% благодаря промоакциям и маркетинговым инициативам.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. количество держателей карт лояльности превысило 80 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила 63% в чеках и 79% в продажах. В пиковые дни отчетного периода она достигала 66 и 82% соответственно. Программа лояльности дает положительные кросс-форматные результаты: около 41% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в два раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

Торговая площадь по форматам, тыс. кв. м

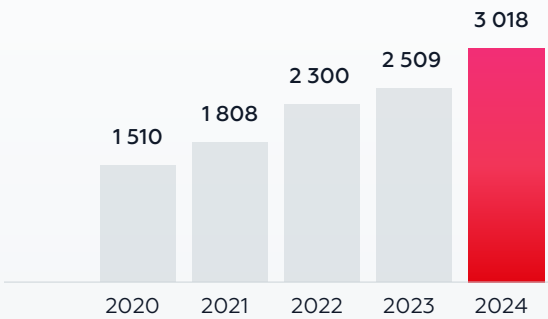


7 113	Магазины у дома «Магнит»	2 076 600
1 834	Дрогерии «Магнит Косметик»	226 934
938	Супермаркеты «Магнит»	266 564
785	Магазины у дома «ДИКСИ»	326 334

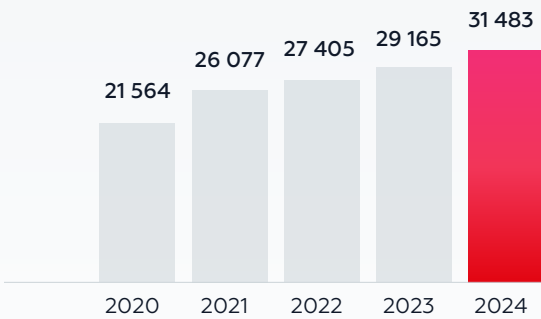
Чистая розничная выручка по форматам, млн руб.



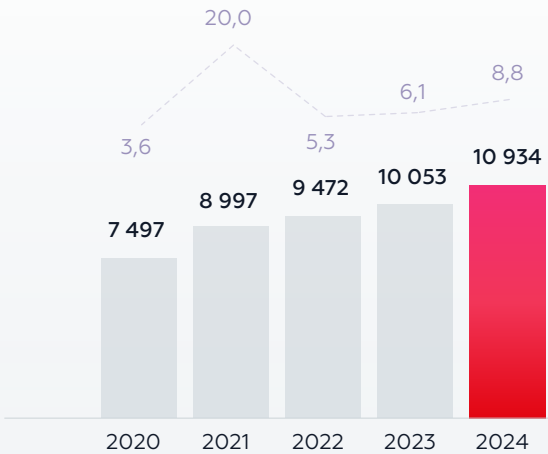
Чистая розничная выручка, млрд руб.



Общее количество магазинов, ед.

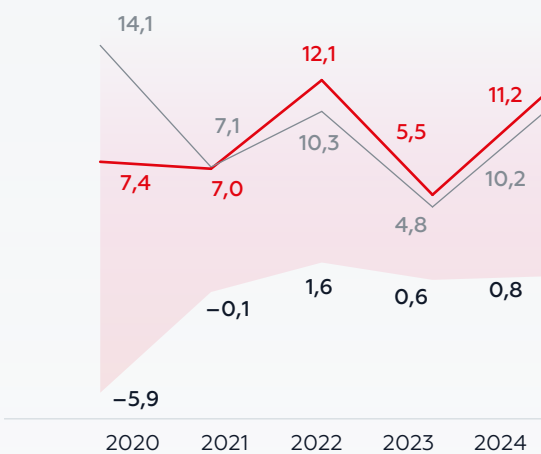


Торговая площадь, тыс. кв. м



-- Рост торговой площади год к году, %

Результаты LFL, %

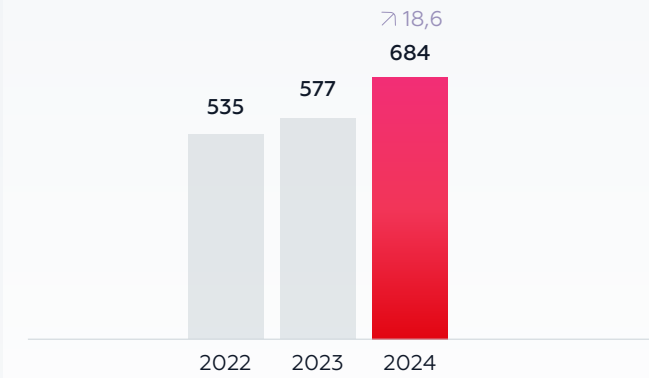


— Рост LFL-чека  
— Рост LFL-трафика  
— Рост LFL-продаж

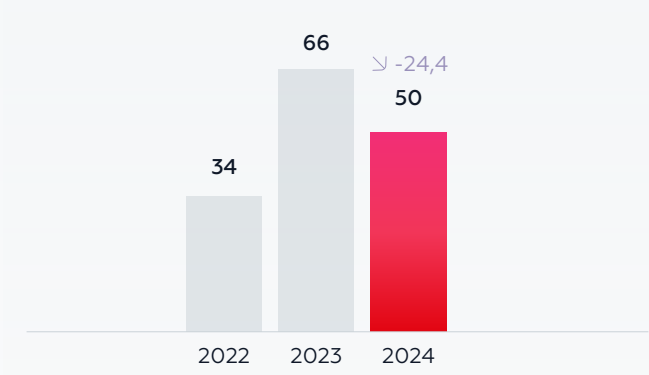
Финансовые результаты

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2024 г. и заключение независимого аудитора размещены на официальном сайте Компании в сети Интернет в разделе «Отчеты и результаты» по [ссылке](#).

Валовая прибыль, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



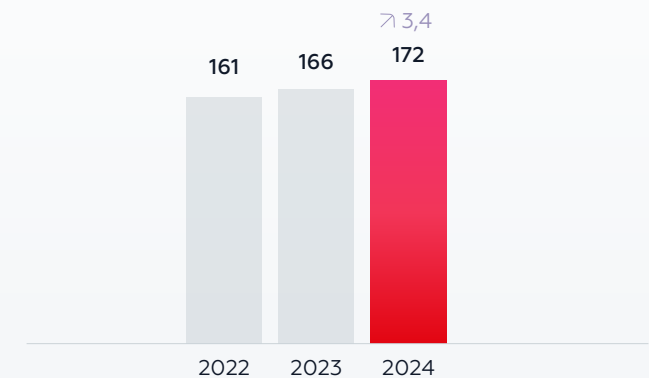
↑ Изменение 2024/2023, %

Примечание: до применения МСФО 16.

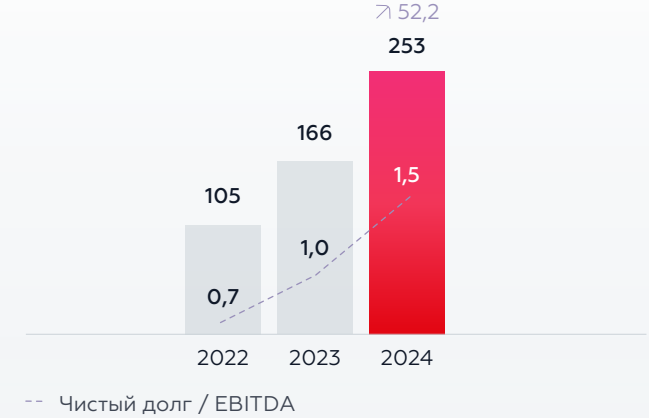
Общая выручка, млрд руб.



EBITDA, млрд руб.



Чистый долг, млрд руб.



Финансовые показатели за 2024 год<sup>1</sup>

Млн руб.	До применения МСФО 16			МСФО 16		
	2024	2023	Изменение 2024/2023	2024	2023	Изменение 2024/2023
Общая выручка	3 043 434	2 544 689	19,6%	3 043 434	2 544 689	19,6%
Розничная выручка	3 017 878	2 509 308	20,3%	3 017 878	2 509 308	20,3%
Оптовая выручка	22 923	34 800	-34,1%	22 923	34 800	-34,1%
Прочая выручка <sup>2</sup>	2 632	581	353,0%	2 632	581	353,0%
Валовая прибыль	684 368	577 261	18,6%	686 823	579 187	18,6%
Валовая маржа, %	22,5%	22,7%	-20 б. п.	22,6%	22,8%	-19 б. п.
SG&A <sup>3</sup> , % от продаж	-20,7%	-20,1%	-57 б. п.	-19,3%	-18,8%	-50 б. п.
Прочие доходы и расходы, % от продаж	1,4%	1,3%	8 б. п.	1,4%	1,3%	10 б. п.
EBITDA	171 897	166 256	3,4%	290 935	269 614	7,9%
Рентабельность по EBITDA, %	5,6%	6,5%	-89 б. п.	9,6%	10,6%	-104 б. п.
EBIT	95 852	97 643	-1,8%	143 969	135 517	6,2%
Рентабельность по EBIT, %	3,1%	3,8%	-69 б. п.	4,7%	5,3%	-60 б. п.
Чистые финансовые расходы	-24 540	-13 817	77,6%	-85 580	-61 030	40,2%
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	1 636	8 229	-80,1%	1 653	8 249	-80,0%
Прибыль до налогообложения	72 949	92 055	-20,8%	60 042	82 736	-27,4%
Чистая прибыль	49 980	66 137	-24,4%	44 334	58 678	-24,4%
Чистая маржа, %	1,6%	2,6%	-96 б. п.	1,5%	2,3%	-85 б. п.

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

Общая выручка в 2024 г. выросла на 19,6% на фоне роста чистой розничной выручки на 20,3%. Рост общей выручки был частично нивелирован сокращением оптовых продаж на 34,1%. Доля оптовых операций составила 0,8% от общей выручки.

Валовая прибыль в 2024 г. увеличилась на 18,6% год к году, до 684,4 млрд руб. Валовая маржа снизилась на 20 б. п. год к году, до 22,5%, в результате увеличения интенсивности промо, роста логистических расходов и потерь, частично компенсированных положительным влиянием структуры форматов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы как процент от продаж выросли на 57 б. п. год к году и составили 20,7% в связи с ростом расходов на персонал, рекламу и прочих расходов, частично компенсированным снижением год к году расходов на амортизацию и аренду.

<sup>1</sup> Показатели «Самбери» консолидированы в финансовые результаты Компании с 11 января 2024 г. согласно правилам МСФО.  
<sup>2</sup> Прочая выручка включает преимущественно комиссии маркетплейса.  
<sup>3</sup> SG&A (Selling, General and Administrative Expense) – коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.



Расходы на персонал как процент от продаж выросли на 32 б. п. год к году – главным образом в связи с индексацией заработных плат персонала магазинов, а также повышением тарифов на сторонний персонал.

Расходы на рекламу как процент от продаж выросли на 12 б. п. год к году в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 84,2% в 2024 г. по сравнению с 82,8% годом ранее, расходы на аренду как процент от продаж сократились на 9 б. п. благодаря увеличению плотности продаж и закрытию неэффективных магазинов.

Прочие расходы как процент от продаж увеличились на 32 б. п. год к году, в основном в связи с ускорением роста онлайн-сервисов.

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

В результате показатель EBITDA увеличился на 3,4% год к году, до 171,9 млрд руб. Рентабельность по EBITDA сократилась на 89 б. п. год к году и составила 5,6% на фоне динамики валовой рентабельности и коммерческих, общехозяйственных

Примечание: до применения МСФО 16.

Баланс и денежные потоки

Ключевые показатели баланса (МСФО 16)

Млн руб.	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Запасы	270 417	233 693
Торговая и прочая дебиторская задолженность	21 001	12 844
Денежные средства и их эквиваленты	159 470	221 286
Долгосрочные кредиты и займы	151 050	280 940
Торговая и прочая кредиторская задолженность	373 983	300 292
Краткосрочные кредиты и займы	260 868	121 195

и административных расходов, частично компенсированной ростом прочих доходов и расходов.

Расходы на амортизацию как процент от продаж снизились на 20 б. п. год к году на фоне эффекта высокой базы прошлого года.

Чистые финансовые расходы в 2024 г. выросли на 77,6% год к году, до 24,5 млрд руб., в связи со снижением процентных доходов от банковских депозитов, а также с увеличением общей суммы заимствований и стоимости долга.

Средневзвешенная стоимость долга<sup>1</sup> увеличилась на 475 б. п. год к году, до 13,8%, но все еще остается значительно ниже текущей ключевой ставки Банка России. 97,5% долга Компании представлены долгосрочными заимствованиями и облигациями.

В 2024 г. прибыль Компании по курсовым разницам, полученная в связи с переоценкой остатков денежных средств на валютных счетах, составила 1,6 млрд руб. по сравнению с прибылью 8,2 млрд руб. в аналогичном периоде прошлого года.

В результате чистая прибыль в 2024 г. уменьшилась на 24,4% год к году, до 50,0 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли составила 1,6% на фоне динамики показателя EBITDA, чистых финансовых расходов и прибыли по курсовым разницам.

Товарные запасы увеличились на 36,7 млрд руб. (+15,7% год к году) по сравнению с 31 декабря 2023 г. и составили 270,4 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 19,6%. Оборачиваемость запасов сократилась на 2,9<sup>2</sup> дня год к году и составила 39 дней благодаря сокращению товаров с низкой оборачиваемостью и гармонизации ассортимента.

Торговая и прочая кредиторская задолженность увеличилась на 73,7 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2023 г. и составила 374,0 млрд руб. в связи с ростом продаж. Дебиторская задолженность увеличилась на 8,2 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2023 г. и составила 21,0 млрд руб.

Структура долга и долговая нагрузка<sup>3</sup>

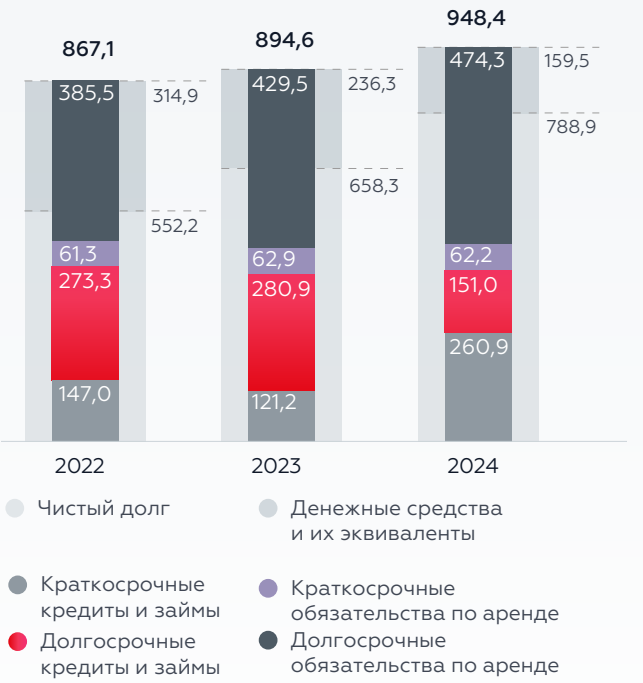
	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г. <sup>4</sup>
До применения МСФО 16		
Общий долг, млрд руб.	412,2	402,4
• Долгосрочный долг, млрд руб.	151,2	281,0
• Краткосрочный долг, млрд руб.	261,0	121,4
Чистый долг, млрд руб.	252,8	166,1
Чистый долг / EBITDA	1,5x	1,0x
МСФО 16		
Чистый долг, млрд руб.	788,9	658,3
Чистый долг / EBITDA	2,7x	2,4x

На 31 декабря 2024 г. общий долг увеличился на 9,8 млрд руб., или 2,4%, по сравнению с 31 декабря 2023 г., и составил 412,2 млрд руб. Объем денежных средств уменьшился до 159,5 млрд руб. на 31 декабря 2024 г. с 236,3 млрд руб.<sup>4</sup> на 31 декабря 2023 г. В результате чистый долг увеличился на 52,2% год к году, до 252,8 млрд руб., на 31 декабря 2024 г.

Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение «Чистый долг / EBITDA» составило 1,5x на 31 декабря 2024 г.

Капитальные затраты в 2024 г. увеличились на 118,6% и составили 160,5 млрд руб. Преимущественно этот рост был обусловлен существенным обновлением парка грузовых автомобилей, а также ускорением программ развития и редизайна.

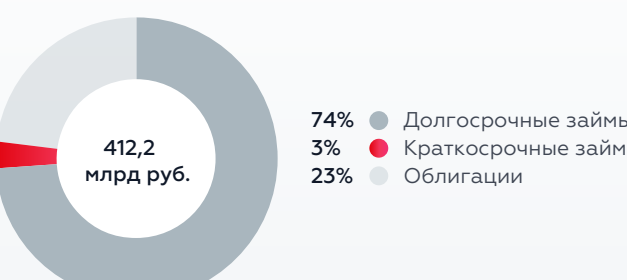
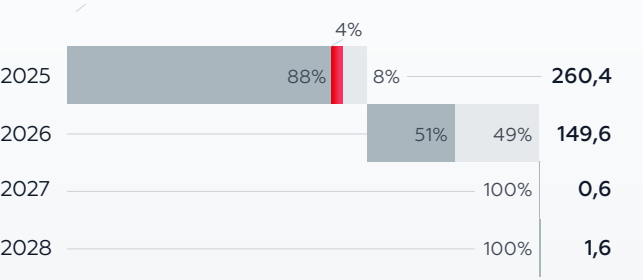
Динамика уровня долга<sup>5</sup>, млрд руб.



Структура капитальных затрат, млн руб.



Сроки погашения задолженности, млрд руб.



<sup>1</sup> Не включая «Самбери».

<sup>2</sup> Оборачиваемость запасов в днях = ((запасы на 31.12.2024 + запасы на 31.12.2023)/2/себестоимость за 2024 г.) x 366.

<sup>3</sup> При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.

<sup>4</sup> При расчете показателя были учтены суммы депозитов, отраженных в составе финансовых активов. Средства, размещенные на данных депозитах, являются высоколиквидными и могут быть изъяты в любой момент без потери стоимости (без штрафов за изъятие).

<sup>5</sup> МСФО 16.



# Обзор форматов

«Магнит» работает на базе мультиформатной бизнес-модели, стремясь стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом. Портфель форматов Компании нацелен на широкое покрытие покупательских миссий, что делает магазины «Магнит» выбором номер один для совершения повседневных покупок.

## Помимо традиционных продуктовых форматов, мы:

развиваем магазины косметики и аптеки, предлагая нашим покупателям товары для красоты и здоровья;

изучаем другие ниши и тестируем новые форматы;

развиваем собственное производство, предлагая покупателю товары высокого качества по доступной цене благодаря возможности контролировать все звенья цепочки создания стоимости;

расширяем наши возможности онлайн и развиваем сервисы электронной коммерции.

Программа лояльности «Магнит» объединяет все основные форматы розничной сети – магазины у дома, супермаркеты и суперсторы, дрогери, аптеки и доставку.



## Традиционные офлайн-форматы

### Магазины у дома «Магнит»



66

### Магазины у дома «ДИКСИ»



69

### Супермаркеты «Магнит»



74

### Магазины косметики



78

## Перспективные офлайн-форматы

### Магазины «Моя цена»



82

### Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» (B1)



83

### «М Сити»



85

### «Магнит Go»



86

### «Магнит у дома плюс»



87

### «Магнит Аптека»



88



## Традиционные офлайн-форматы

### Магазины у дома «Магнит»



Магазины у дома «Магнит» – одна из крупнейших сетей продуктовой розницы формата «у дома» в России. CVP магазинов у дома – скорость и удобство покупок за счет более удобного клиентского пути и внедрения современных технологических решений.

Формат «у дома» – удобный магазин для ежедневных покупок с широким выбором необходимых продуктов питания и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. Это самый популярный и востребованный формат: покупатели с минимальными затратами времени могут приобрести здесь свежую молочную продукцию, фрукты и овощи, хлеб, бакалею, мучные и кондитерские изделия, бытовую химию.



#### Открытие магазина

- Срок окупаемости: 3–4 года
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: 36 тыс. руб.;
  - редизайн: 29 тыс. руб.
- Выход на зрелый уровень продаж: 12 месяцев.

#### CVP. Магазины у дома «Магнит»

##### Позиционирование

Все, что нужно, чтобы сегодня стало лучше. Магазин со всем, что нужно здесь и сейчас, для тех, кто хочет удовлетворить свои повседневные потребности.

##### Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

##### Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

##### Кластеризация

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

##### Структура продаж



89% ● Продукты питания  
11% ● Непродовольственные товары

>5 тыс. SKU  
ассортимент

351 кв. м  
средняя площадь  
торгового зала



#### Результаты 2024 года<sup>1</sup>

Магазины у дома под брендом «Магнит» в 2024 г. сохранили лидирующую позицию в сегменте повседневных покупок. На конец года доля в розничных продажах компании составила 69%. В 2024 г. сеть «Магнит» активно развивала формат магазинов у дома, внедряя новый концепт и расширяя присутствие в различных регионах.

Компания открыла (gross) 1 771 магазин и закрыла 204 магазина в результате программы повышения операционной эффективности. Чистая динамика открытий (net) составила 1 567 магазинов.

75% открытых магазинов – это новые магазины формата «у дома». Также был продолжен редизайн существующих магазинов, что привело к увеличению товарооборота и росту средних LFL-продаж на 11,7% за год. LFL-трафик увеличился на 0,8%.

В сентябре 2024 г. «Магнит» объявил о планах масштабировать обновленный формат магазинов у дома. В 2024 г. мы открыли 55 магазинов в новом формате, модернизируя существующие торговые точки. В 2025 г. все новые магазины у дома будут открываться в соответствии с обновленным CVP.

<sup>1</sup> Операционные показатели включают результаты магазинов у дома и прочих малых форматов, в том числе мягких дискаунтеров «Моя цена», жестких дискаунтеров «Первый выбор», магазинов «М Сити», «Магнит Go» и «Магнит у дома плюс».

#### Магазины у дома «Магнит» в цифрах

<b>7 113</b> тыс. кв. м	<b>586</b> тыс. кв. м
общая торговая площадь	прирост торговой площади (net)
<b>87%</b>	<b>13%</b>
аренда	собственность

#### Количество магазинов

<b>20 268</b>	<b>1 771</b>
общее количество магазинов	открытый магазин (gross)

#### Покупательская активность

<b>4 997</b> млн	<b>416</b> руб.
общее количество чеков	средний чек (без НДС)

**305** тыс. руб. /кв. м в год  
плотность продаж (LTM)

#### LFL-показатели

<b>11,7%</b>	<b>10,7%</b>
рост LFL-выручки	рост LFL-среднего чека

**0,8%**  
рост LFL-трафика



▶ **Запуск франшизы большинства торговых форматов**

В августе 2024 г. «Магнит» запустил франшизу для большинства своих торговых форматов, включая магазины у дома.

«Магнит» предлагает партнерам сотрудничество по модели обратной франшизы, которая предусматривает передачу франчайзи прав на использование бренда и бизнес-модели ритейлера. Франчайзи выступают в роли агентов по реализации товаров «Магнита» и отвечают за операционное управление магазинами, получая поддержку и экспертное сопровождение на всех этапах ведения бизнеса. «Магнит» обеспечит франчайзи собственной аналитикой, поможет провести оценку эффективности локаций и потенциальных финансовых показателей будущих магазинов, обучит формированию ассортиментной матрицы и принципам ответственного ценообразования, поможет с проведением маркетинговых активностей, обеспечит интеграцию с собственными ИТ-системами, проведет обучение персонала франчайзи.



▶ **Сотрудничество с девелопером «Самолет»**

В октябре 2024 г. «Магнит» договорился с девелоперской компанией «Самолет» об открытии 30 магазинов в жилых комплексах девелопера в пяти регионах России. Средняя площадь торговых точек «Магнит» у дома и «Магнит Косметик» составит около 350–400 кв. м. Торговые площади планируется передавать под магазины как в заселенных очередях комплексов, так и в тех, которые находятся на стадии строительства.



▶ **Открытие первого экомagasина у дома в Москве**

В ноябре 2024 г. «Магнит» открыл первый экологичный магазин «у дома» в центре Москвы. Особое внимание уделено экологии и рациональному использованию ресурсов, что отражает стремление Компании к устойчивому развитию и внедрению экологически ответственных практик.

Магазин не только предлагает товары, но и активно работает над формированием экологической ответственности у покупателей:

- размещены инструкции по правильной сортировке отходов и осознанному выбору продукции;
- установлен бокс для сбора использованных батареек;
- на отдельных полках представлен расширенный ассортимент экопродукции с проверенным экологическим составом.

Среди нововведений – готовая еда под брендом «М Кухня» в упаковке, потенциально пригодной для переработки. Сотрудники магазина прошли специальный курс об экопродукции, разработанный совместно с Экологическим союзом.

Эти инициативы подчеркивают стремление «Магнита» к модернизации и расширению сети магазинов у дома, адаптируясь к современным потребностям покупателей и внедряя инновационные решения в розничной торговле.

# Магазины у дома «ДИКСИ»



Магазины у дома «ДИКСИ» – это одна из крупнейших розничных сетей продуктового формата «у дома» в России.

Основное преимущество этого формата – широкий ассортимент необходимых товаров по привлекательным ценам, что делает эти магазины удобным выбором для ежедневных покупок.

По состоянию на конец 2024 г. сеть магазинов «ДИКСИ» насчитывает 2 363 точки. После приобретения сети в 2021 г. «Магнит» продолжил развивать этот бренд, проведя редизайн 344 объектов в 2024 г. В течение года было открыто 155 новых магазинов (в том числе один даркстор), а также улучшена модель их работы.



## CVP. Магазины у дома «ДИКСИ»

▶ **Позиционирование**  
Удобный и доступный магазин для повседневных покупок.

- ▶ **Миссии**

  - Продукты на вечер
  - Повседневные покупки
  - Готовые блюда
- ▶ **Локация**

Спальные и деловые районы, торговые центры

>6 тыс. SKU  
ассортимент

332 кв. м  
средняя площадь  
торгового зала



Структура собственности



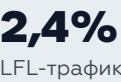
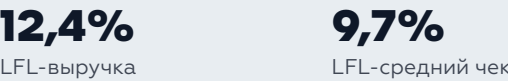
Количество магазинов



Покупательская активность



LFL-показатели



Результаты 2024 года

Доля магазинов «ДИКСИ» в розничных продажах компании составила 11%. В течение года открыто 155 новых магазинов и закрыто 27. На конец года общее количество магазинов составило 2 363.

Рост LFL-выручки составил 12,4% – самый высокий показатель среди всех торговых форматов Компании – благодаря росту LFL-среднего чека на 9,7% и росту LFL-трафика на 2,4%. Плотность продаж выросла на 10,4%.

Общая торговая площадь сети составила 785 тыс. кв. м, что на 46 тыс. кв. м больше, чем в предыдущем году.

Доля электронной коммерции в товарообороте за декабрь 2024 г. достигла 2,3% (1,6% в среднем по году), выручка выросла более чем в три раза. Услугами доставки продуктов воспользовались 3,3 млн покупателей за год. В конце декабря был открыт первый даркстор на базе собственных системных решений, который дает существенное улучшение покупательского опыта: семь минут – время принятия заказа, 15 минут – время сборки.

В 2024 г. сеть «ДИКСИ» разработала и запустила новый концепт магазинов у дома с обновленным CVP, провела первые пилоты и начала его масштабирование.

Новое CVP сети «ДИКСИ» предполагает больший фокус на готовой еде, продуктах быстрого приготовления и решениях для удобного перекуса, что особенно важно для покупателей в больших городах. За 2024 г. запущено 386 новых товаров СТМ, всего на конец года в портфеле 932 наименования, доля в выручке составляет более 8%. В 2024 г. выпечка появилась в 280 магазинах, общее количество магазинов с пекарнями на конец года — 412 (17% сети). Готовая еда представлена в 1 055 магазинах (45% сети). Все магазины нового концепта оснащаются КСО, на конец года КСО установлены в 1 365 магазинах (58% сети).

В 2024 г. были открыты 233 торговые точки в новом концепте в соответствии с обновленным CVP. Магазины, открытые согласно новой концепции, демонстрируют более высокий рост продаж и покупательского трафика по сравнению с показателями магазинов без редизайна или обновленных ранее в соответствии с предыдущим концептом. Например, дополнительный прирост сопоставимых продаж магазинов в новом концепте после реконструкции составил более 30%.

В 2024 г. сеть «ДИКСИ» начала тестировать формат ультрамалых магазинов «ДИКСИ GO!» — небольших торговых точек с востребованным ассортиментом, расположенных в шаговой доступности от потребителя. Первые магазины «ДИКСИ GO!» были открыты в Московском регионе. Торговые точки расположены на первых этажах жилых домов. На конец 2024 г. открыты 24 торговые точки нового формата.

Миссия нового формата — быстрые и удобные покупки максимально близко к дому. Магазины «ДИКСИ GO!» ориентированы на повседневные покупки и дозакупки базовых продуктов, готовой еды на вечер или продукции для перекуса. Для удобства и быстроты покупок торговые точки оборудованы кассами самообслуживания.

Особенностями формата являются небольшая торговая площадь (70–110 кв. м) и относительно небольшой ассортимент (около 2 тыс. SKU). В структуре ассортимента значительная доля приходится на напитки, включая алкоголь, а также бакалейные товары и кондитерские изделия. Особый акцент сделан на предложении готовой еды, выпечки и свежезваренного кофе.

Ценовая политика основана на модели EDLP (каждый день низкие цены без промоакций). В «ДИКСИ GO!» будет действовать общая с розничной сетью «ДИКСИ» программа лояльности.

Родство с материнским брендом также отражено в оформлении магазинов: в дизайне «ДИКСИ GO!» использованы базовые элементы обновленного бренда «ДИКСИ».



«ДИКСИ» открыл первый магазин в метро Санкт-Петербурга

Сеть «ДИКСИ» открыла первый магазин в метрополитене – в центре Санкт-Петербурга у станции метро «Достоевская».

Торговая площадь нового магазина составляет 333 кв. м, ассортимент – около 5,4 тыс. наименований. В магазине сделан акцент на предложении «свежих» категорий и готовой еды – на эту продукцию приходится около трети в структуре ассортимента. Кроме упакованной готовой еды, в «ДИКСИ» предусмотрен кофе-корнер, чтобы покупатели могли взять с собой свежезваренный кофе.

Также в магазине представлены овощи и фрукты, бакалея, кондитерские изделия, алкогольные и безалкогольные напитки, востребованные непродовольственные товары – все, что нужно как для регулярных закупок продуктов, так и для выбора решений для перекуса или обеда вне дома.

Для удобства и быстроты покупок в магазине предусмотрены удобная навигация, широкие проходы и кассы самообслуживания.





Сеть «ДИКСИ» оптимизировала операционную модель

Благодаря упрощению и оптимизации ряда операционных процессов была существенно снижена нагрузка на персонал, высвобождено более 14 часов времени, улучшен клиентский сервис.

Внедрение инструмента OSA<sup>1</sup> на базе GoodsForecast решило проблему с наличием товаров на полке, что способствовало росту розничного товарооборота.

За счет оптимизации процесса пополнения оборачиваемость товарных запасов улучшена на семь дней, что привело к высвобождению рабочего капитала, который был направлен на инвестиции в развитие сети. При этом удалось сохранить высокую доступность товара для покупателей.

В 2024 г. сеть «ДИКСИ» провела пилотирование нескольких моделей прогнозирования спроса от разных контрагентов, выбрала решение и приступила к запуску полноценного промышленного решения системы пополнения и прогнозирования спроса.

Сеть «ДИКСИ» провела обновление более 60% парка грузовых автомобилей, более 30% парка складской техники, значительно инвестировала в обновление логистической инфраструктуры и улучшение условий труда, что привело к росту производительности сотрудников в РЦ более чем на 20%.

«ДИКСИ» внедряет диджитал-инструменты в торговых залах и на фасадах магазинов для коммуникации с покупателями и привлечения новых клиентов.

В конце 2024 г. количество ТВ-панелей в торговых залах составило 4 265 штук, покрыв 1 314 торговых точек. По состоянию на конец 2024 г. в «ДИКСИ» представлено более 130 диджитал-инструментов и фасадных LED-экранов.

Почти половина сети (1 290 магазинов) к концу 2024 г. были оснащены системой внутреннего аудиовещания, что позволяет, с одной стороны, улучшать атмосферу магазина и повышать лояльность покупателей, а с другой — продвигать услуги и предложения магазина.



«ДИКСИ» внедрила инновационный подход к мерчандайзингу и зонированию торговых площадей

В 2024 г. торговая сеть «ДИКСИ» кардинально пересмотрела подход к управлению выкладкой товаров и организации пространства в своих магазинах. Основой для принятия решений стали данные из обширной экосистемы Компании, а также исследования ведущих аналитических агентств России.

Новая стратегия позволяет «ДИКСИ» более точно понимать потребности и предпочтения покупателей, делая поход в магазин максимально комфортным и удобным. Благодаря использованию современных технологий и аналитики Компания может оперативно адаптироваться к изменяющимся запросам клиентов, повышая их лояльность и предлагая именно те товары, которые востребованы.

«ДИКСИ» меняет коммуникационную стратегию и контур бренда

В рамках принятого нового брендбука, разработанного в 2023–2024 гг., сеть «ДИКСИ» начала трансформировать взаимодействие с клиентом. Задача маркетинга стоит в обновлении восприятия бренда в умах покупателей.

В 2024 г. был сформирован ряд проектов, позволяющих обновить восприятие бренда «ДИКСИ»: запущены обновленные рекламные материалы, проекты социального характера, использован потенциал спортивного маркетинга.

Помимо этого, обновляется формат работы с уже существующими акциями для клиентов. Важно, что в рамках поддержки развития программы лояльности «Клуб друзей «ДИКСИ» мы увеличили проникновение механик лояльности в стимулирующие акции до 80%.



«ДИКСИ» запустила систему оценки магазинов клиентами

Сеть «ДИКСИ» ввела систему оценки магазинов своими клиентами на постоянной основе. Благодаря ей мы можем отслеживать трудности, с которыми сталкивается покупатель на уровне каждого магазина, и предпринимать меры для исправления. Эта система позволяет не только контролировать качество текущего сервиса в торговых залах, но и фиксировать неочевидные проблемы, которые возникают у клиента в процессе взаимодействия с брендом.

Помимо рейтингов лучших и худших регионов и дивизионов, система позволяет оценить вклад разных составляющих сервиса в общую оценку магазинов, дает понимание, на какие аспекты работы сети нужно обратить внимание в первую очередь, чтобы повысить эффективность.

Кроме того, система позволяет получить оперативную обратную связь на нововведения в магазинах, оценить вклад в рост показателя удовлетворенности магазинами и денежный эффект.

Ценообразование

«ДИКСИ» внедрила систему ценового мониторинга посредством парсинга открытых интернет-ресурсов конкурентов – это позволило увеличить частоту, объем и качество мониторинга. Теперь мы оперативнее и эффективнее реагируем на изменения рынка.

С лета 2024 г. в «ДИКСИ» действует система автокупонинга, которая интегрирована во внутреннее приложение «Дикси Стафф». Система позволяет с помощью партионного учета выявлять товары с рисками списания и предлагает сотрудникам магазина наклеить скидочные купоны на конкретные единицы товаров.

Развитие и трансформация программы лояльности

В ноябре 2024 г. сеть магазинов «ДИКСИ» обновила программу лояльности для своих клиентов: оставили топовые уровни с максимальным кешбэком,кратно увеличили количество любимых категорий и товаров для получения дополнительного кешбэка 10% и скидки 20%. Благодаря этому к концу года количество покупок, совершенных с использованием карты лояльности, увеличилось на 12% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

В 2025 г. «ДИКСИ» продолжает развивать направление клиентоцентричности, предлагая более 300 товаров с дополнительными привилегиями по карте лояльности. В планах развитие персонального ценообразования и некоммерческих партнерств для повышения качества жизни клиентов «ДИКСИ».

«ДИКСИ» запустила аналитический портал для поставщиков

Розничная сеть «ДИКСИ» при поддержке компании Retail Services запустила аналитический портал для поставщиков.

На портале RS.Dixy партнеры розничной сети смогут оперативно получать актуальные данные о спросе, доле товара в ассортименте и категории, проникновении в чек, результатах промоакций, наличии товара на полках магазинов и складах, уровне сервиса при поставках в распределительные центры и торговые точки и другую информацию, которая поможет поставщикам повысить эффективность продаж. Так, ресурс позволит оценить влияние всего цикла цепочек поставок на финальные продажи, отследить потребительское поведение через анализ карт лояльности. Партнеры сети также получат возможность следить за наличием товара в магазине без посещения торговой точки мерчандайзерами.

Данные предоставляются более чем по 35 параметрам – как по всей сети, которая объединяет около 2,4 тыс. торговых точек, так и в разрезе каждого отдельного магазина, и обновляются ежедневно.

Продукцию в магазины «ДИКСИ» поставляют около 1,3 тыс. поставщиков. В пилотном режиме к новому аналитическому portalу уже подключились первые поставщики, в том числе и те, которые пользуются аналогичным решением, внедренным в сети «Магнит».

<sup>1</sup> On-shelf availability – доступность товара на полке.



# Супермаркеты «Магнит»



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

## CVP. Супермаркеты «Магнит Семейный»

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

### ► Позиционирование

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

### ► Миссии

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

### ► Локация

Спальные и деловые районы, торговые центры

>14 тыс. SKU  
ассортимент

## CVP. Суперсторы «Магнит Экстра»

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

### ► Позиционирование

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

### ► Миссии

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

### ► Локация

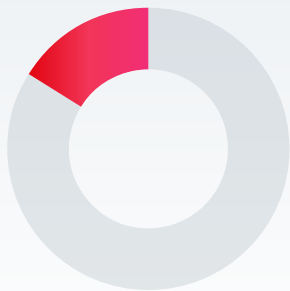
Спальные районы, транспортные магистрали

>23 тыс. SKU  
ассортимент



## Магазины больших форматов

### ► Структура продаж



86% ● Продукты питания  
14% ● Непродовольственные товары

### ► Площадь

0,9 – 2,2 тыс. кв. м  
супермаркеты «Магнит Семейный»

2,3 – 5 тыс. кв. м  
супермаркеты «Магнит Экстра»

### ► Стоимость редизайна

26 тыс. руб.  
на 1 кв. м торговой площади

## Результаты 2024 года

Супермаркеты «Магнит» обеспечили 8,8% розничных продаж Компании в 2024 г. В рамках кампании по повышению операционной эффективности в отчетном году Компания закрыла 33 супермаркета, сфокусировавшись на увеличении плотности продаж действующей сети магазинов. Торговая площадь супермаркетов составила 938 тыс. кв. м.

LFL-продажи супермаркетов выросли на 6,5% на фоне роста LFL-среднего чека на 8,5% и снижения LFL-трафика на 1,9%. В результате рост чистых розничных продаж супермаркетов в 2024 г. составил 5,5%.



938 тыс. кв. м  
торговая площадь

Структура собственности

46% аренда  
54% собственность

Покупательская активность

330 млн количество чеков  
807 руб. средний чек (без НДС)

277 тыс. руб. / кв. м в год  
плотность продаж (LTM)

LFL-показатели

6,5% рост LFL-выручки  
8,5% рост LFL-среднего чека  
-1,9% рост LFL-трафика



«Магнит» установит зарядные станции для электромобилей у магазинов больших форматов

В 2024 г. «Магнит» запустил пилотный проект, в рамках которого установит быстрые зарядные станции для электромобилей на парковках около своих магазинов больших форматов – супермаркетов «Магнит Семейный» и суперсторов «Магнит Экстра».

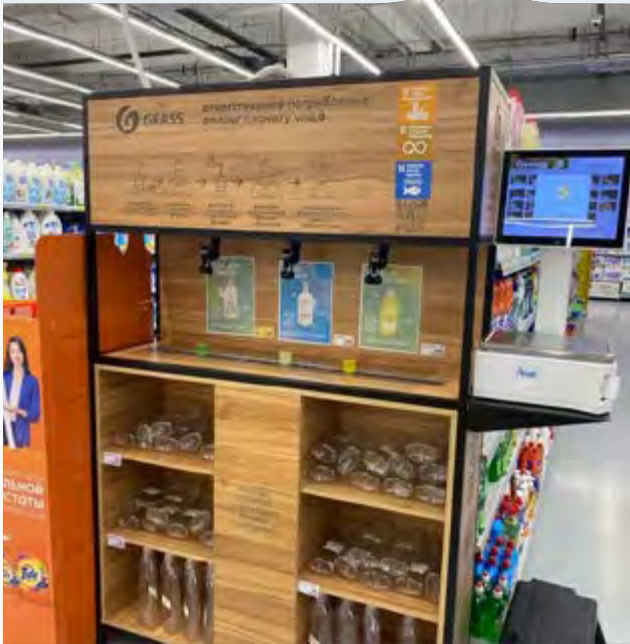
Первая электрозарядная станция появилась около магазина «Магнит Экстра», расположенного по адресу: Краснодар, улица 40-летия Победы, 174. Мощность станции составляет 150 кВт. Одновременно она может обслуживать до трех электромобилей.

В рамках пилота Компания планирует установить еще несколько электрозарядных станций около своих магазинов больших форматов в Московской и Ленинградской областях, Ростове-на-Дону, на федеральной территории «Сириус» (Краснодарский край) и в других населенных пунктах.

Поставщиком электроэнергии для зарядных станций будет «Магнит Энерго» – одна из крупнейших в России независимых энергосбытовых компаний, входящая в Группу компаний «Магнит». «Магнит Энерго» обеспечивает поставки электроэнергии для объектов ритейлера, включая магазины, а также других компаний – как небольших предприятий, так и представителей крупного бизнеса. Благодаря закупкам на оптовом рынке электроэнергии и мощности (ОРЭМ) «Магнит Энерго» может предлагать контрагентам привлекательные цены.

Суперстор «Магнита» первым в России прошел процесс экосертификации по жизненному циклу

«Магнит» стал первым в России ритейлером, чей магазин получил экологический сертификат «Листок жизни», подтвердив соответствие высоким требованиям в области экологии и устойчивой потребительской экономики. Система добровольной экологической сертификации «Листок жизни», которая разработана в соответствии с принципами международного стандарта ISO 14024, нацелена на формирование и сохранение здоровой окружающей среды. Сертификат соответствия получил суперстор «Магнита», расположенный на федеральной территории «Сириус» Краснодарского края. Эксперты сертифицирующей организации «Экологический союз» провели выездной аудит магазина, а также изучили документацию об основных операционных процессах торговой точки. В ходе сертификации оценивались такие параметры, как энергоэффективность оборудования (систем кондиционирования, отопления, освещения, холодильного и прочего оборудования), практики, направленные на минимизацию отходов, в том числе пищевых, а также на работу с вторичным сырьем, упаковкой, взаимодействие с покупателями (организация сбора вторичного сырья, информирование об экоассортименте и другое). Эксперты также изучили процесс взаимодействия сети с поставщиками с точки зрения соблюдения принципов зеленых закупок и следования экологической политике. Кроме того, оценивался ассортимент товаров на «экополке», а также принципы отбора такой продукции.



«Магнит» подключил к программе фудшеринга еще 15 супермаркетов

В партнерстве с благотворительным фондом «Банк еды «Русь» «Магнит» масштабирует программу фудшеринга – безвозмездной передачи нуждающимся качественных продуктов, срок годности которых скоро истечет. В августе 2024 г. Компания поэтапно подключила к проекту еще 15 магазинов больших форматов – суперсторов «Магнит Экстра» и супермаркетов «Магнит Семейный». Таким образом, по состоянию на конец 2024 г. в программу входят 20 магазинов больших форматов.

Магазины расположены в Саратовской области, Воронеже, Екатеринбурге, Краснодаре, Невинномысске, Нижнем Новгороде, Новороссийске, Пензе, Пскове, Рязани, Санкт-Петербурге, Серове (Свердловская область), Твери, Уфе и Челябинске. Всего по итогам нового этапа масштабирования программа фудшеринга «Магнита» будет действовать в 20 городах.

В состав продовольственной корзины входит 300 позиций, за исключением продукции животного происхождения. Это не только базовые продукты, но также овощи и фрукты, что позволяет составить полноценный здоровый рацион.

Волонтеры фонда в день сборки на дарксторах и в магазинах передают продукты благополучателям. Все продукты проходят двойной контроль качества – со стороны сотрудников «Магнита» и волонтеров фонда. Во всех магазинах, которые будут подключаться к программе фудшеринга, Компания организует сбор и передачу нуждающимся непродовольственных товаров.





## Магазины косметики



«Магнит Косметик» – это магазин непродовольственных товаров для женщин, помогающий заботиться о себе, своих близких и доме. В ассортименте – декоративная и уходовая косметика, парфюмерия, средства гигиены, продукция для детей, бытовая химия, непродовольственные товары повседневного спроса.

«Магнит Косметик» является крупнейшей сетью drogery в России, насчитывающей 8 тыс. магазинов. Оформление магазинов выполнено в ярких розовых тонах. В торговом зале сделано акцентное освещение, создающее приятную атмосферу для покупок.



### Открытие магазина

- Срок окупаемости: 3–4 года
- Стоимость магазина на 1 кв. м торговой площади:
  - новый магазин: 36 тыс. руб.;
  - редизайн: 29 тыс. руб.
- Выход на зрелый уровень продаж: 12 месяцев

### CVP. «Магнит Косметик»

#### Уникальное торговое предложение

Нам можно довериться! Проверяем за вас качество, цены и оригинальность каждого товара. А вы только выбираете – прийти в магазин или заказать доставку из «Магнит Косметик».

#### Позиционирование

Формат drogery, рядом с домом, широкий ассортимент товаров повседневного спроса в категориях «Косметика», «Бытовая химия», «Товары для дома». Доступные цены.

#### Локация

- Спальные районы
- Торговые центры
- Улицы с высоким трафиком

#### Кластеризация

- «Мегapolis». Ключевой ассортимент – декоративная косметика и парфюмерия. Основная миссия покупки – купить для себя. Различные бьюти-сервисы.
- «Город». Сбалансированное предложение для разных покупательских групп. Ключевой ассортимент – товары для стирки и уборки. Основная миссия покупки – купить для семьи и дома.
- «Деревня». Большой выбор товаров для семьи и дома – средства гигиены, товары для детей и ухода за домом. Ключевой ассортимент – непродовольственные товары: аксессуары, товары для дома, хранения и кухни. Основная миссия покупки – удачная находка.



### Магазины косметики в цифрах

8 050

общее количество магазинов

1 834 тыс. кв. м

общая торговая площадь

8 255 SKU

ассортимент

228 кв. м

средняя площадь торгового зала

### LFL-показатели

10,0%

рост LFL-выручки

9,7%

рост LFL-среднего чека

0,2%

рост LFL-трафика



### Результаты 2024 года

Доля формата «Магнит Косметик» в розничных продажах Компании составила 7,5%. В 2024 г. было открыто (gross) 376 магазинов и закрыто 66 магазинов в рамках кампании по повышению операционной эффективности. В результате на 31 декабря 2024 г. общее количество магазинов составило 8 050<sup>1</sup>.

Прирост торговой площади — 61 тыс. кв. м, что составляет 3,5% год к году. На фоне роста торговой площади и роста LFL-продаж на 10,0% увеличение чистой розничной выручки достигло 13,1%. Рост LFL-продаж был обусловлен увеличением LFL-среднего чека на 9,7% и LFL-трафика на 0,2%.

В 2024 г. Компания продолжила успешное развитие онлайн-формата магазинов «Магнит Косметик» и оптимизировала доставку. В 2024 г. первый магазин «Магнит Косметик» в поселке Первомайское Ленинградской области открылся по франшизе. Также мы продолжаем тестировать передовые технологии, в том числе связанные с искусственным интеллектом: уникальный концепт-стор «Магнит Косметик» открылся в Санкт-Петербурге.

Доля российской косметики и уходовых средств в розничной сети достигла 50% в 2024 г. В ближайший год планируется запуск новых СТМ. С учетом расширения портфеля брендов и запуска новых продуктов количество СТМ в сети «Магнит Косметик» может вырасти в 1,8 раза — до более 30 СТМ с 17 СТМ в 2022 г., а число SKU — более чем на 20%, до 2,6 тыс. Доля СТМ в структуре продаж «Магнит Косметик» составила 18% в 2024 г.

Кроме того, в отчетном году в рамках сети «Магнит Косметик» реализован ряд инициатив, направленных на улучшение качества обслуживания:

- запущены дополнительные инструменты по цифровизации процессов;
- расширен ассортимент товаров, включая экологически чистую продукцию;
- оптимизирована сеть доставки товаров через партнерские сервисы;
- открыт флагманский бьюти-магазин;
- расширены омниканальные сервисы для покупателей;
- пересмотрено ценностное предложение для клиентов и заложена база эволюции формата «Магнит Косметик».

### «Магнит Косметик» и Henderson выпустили коллекцию мужских ароматов

«Магнит Косметик» в сотрудничестве с Henderson и дистрибьютором косметических брендов «Единая Европа-Холдинг» выпустила линейку мужских ароматов.

Российский Дом моды Henderson впервые создал ароматы для сети дрогерии, а для «Магнит Косметик» это первая коллаборация с отечественным fashion-ритейлером. Коллекция уже поступила в магазины и представлена более чем в 8 тыс. точках. В линейку вошли четыре аромата. Сегмент мужской парфюмерии является одним из самых динамично растущих в сети «Магнит Косметик». Доля продаж ароматов для мужчин составляет около 40% от общего объема продаж парфюма в штучном выражении. Кроме того, покупатели стали чаще приобретать позиции среднего ценового сегмента. Продажи категории в прошлом году выросли более чем в два раза.



### «Магнит» открыл концепт-стор «Магнит Косметик» в Санкт-Петербурге

«Магнит» открыл в Санкт-Петербурге первый концепт-стор «Магнит Косметик». Концепция нового магазина выстроена вокруг представления о «будущем бьюти-шопинга» и технологичного подхода к красоте — с фокусом на категориях декоративной и уходовой косметики, а также цифровых сервисах.

Магазин открылся в центре города, на Невском проспекте, 105. Площадь магазина — 180 кв. м, ассортимент — 6,6 тыс. наименований. Акцент сделан на категориях косметики и ухода, а представленность бытовой химии, товаров для дома и некоторых других категорий снижена.

Косметика для ухода за кожей и макияжа и парфюмерия собраны в отдельном зале. В магазине появились новые зоны: serum-бар, где представлены сыворотки для кожи с активными компонентами, treatment-бар, обучающий рутине ухода за волосами, стеллаж «Блогеры рекомендуют» с экраном, где демонстрируются ролики о представленных продуктах. Также в магазине предусмотрена зона для работы стилистов во время клиентских дней.

Торговое пространство наполнено диджитал-решениями для комфортного выбора продукции, сервисами для бесшовного покупательского опыта и быстрого переключения между офлайн- и онлайн-каналами продаж. В магазине работает технология lift & learn (на экранах демонстрируется ролик о продукте, который покупатель взял с полки), сервис подбора краски для волос с возможностью «примерить» различные оттенки на планшетах, а также сервис BeautyScan для индивидуального подбора косметики по уходу за кожей лица.

На витринах, окнах и цифровых настенных панелях размещена информация о продуктах, ингредиентах косметики, актуальных акциях, а также QR-коды для быстрого перехода в нужный раздел приложения для получения подробной информации и заказа продукта. В прикассовой зоне расположен пункт выдачи заказов сервиса click & collect.



### Запуск нового бренда декоративной косметики

«Магнит» запустил новую СТМ декоративной косметики — LAF (Love\_Against\_Filters). В первом квартале 2024 г. продукция под брендом LAF появилась на полках сети магазинов дрогерии «Магнит Косметик», которая объединяет более 8 тыс. торговых точек.

Линейка включает более 100 SKU: тональные основы, румяна, тени для век, подводки для глаз и губ, туши, губные помады и другие косметические средства, а также аксессуары для макияжа, волос и маникюра. Линейка будет регулярно обновляться. Бренд ориентирован на женщин всех возрастов и доступен покупателям с любым уровнем доходов. LAF дополнит предложение собственных брендов «Магнита» в категории декоративной косметики, лидерами которой являются СТМ сети Stellary и Beauty Bomb в среднем ценовом сегменте. «Магнит» также планирует запуск собственной марки косметики в ценовом сегменте «средний плюс».

«Магнит Косметик» с 2022 г. последовательно наращивает предложение СТМ на фоне ухода с российского рынка некоторых зарубежных брендов и сокращения маркетинговой активности ряда производителей. В 2023 г. сеть запустила собственные бренды Fiora в категории средств женской гигиены, LamaLove (средства детской гигиены), Belle Papielle (бумажная гигиеническая продукция), Auramore (туалетная вода), ProWave (средства по уходу за волосами) и другие.

В 2024 г. СТМ LAF (Love\_Against\_Filters) получила награду Private Label Awards в номинации «Лучшая СТМ» в категории товаров для красоты и ухода с новым собственным брендом декоративной косметики.

<sup>1</sup> В том числе 124 магазина косметики, расположенные в Узбекистане.



Перспективные офлайн-форматы

Магазины  
«Моя цена»



Концепция магазинов ориентирована на покупателей, чувствительных к цене, совершающих частые небольшие покупки традиционного ассортимента товаров или приобретающих продукцию впрок.

Магазины «Моя цена» предлагают ограниченный ассортимент, состоящий из позиций – лидеров продаж магазинов у дома «Магнит» по постоянно низким ценам. Магазины удовлетворяют базовые потребности покупателей в товарах повседневного спроса и отличаются простым зонированием торгового пространства и базовым набором оборудования. Одновременно с этим клиентский сервис остается на высоком уровне.

Сеть нацелена на доступные покупки, предлагая товары в категории «фреш», бакалею, замороженные продукты и непродовольственные товары по сниженным ценам.

Магазины «Моя цена» представлены как в небольших населенных пунктах, так и в крупных городах, включая миллионники.



CVP. Магазины «Моя цена»

► Позиционирование

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

► Миссии

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

► Локация

- Спальные районы
- Регионы с невысокими доходами
- Малонаселенные регионы

► Целевая аудитория

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

► Ключевые показатели

2 тыс. SKU  
ассортимент

100–250 кв. м  
средняя площадь  
торгового зала

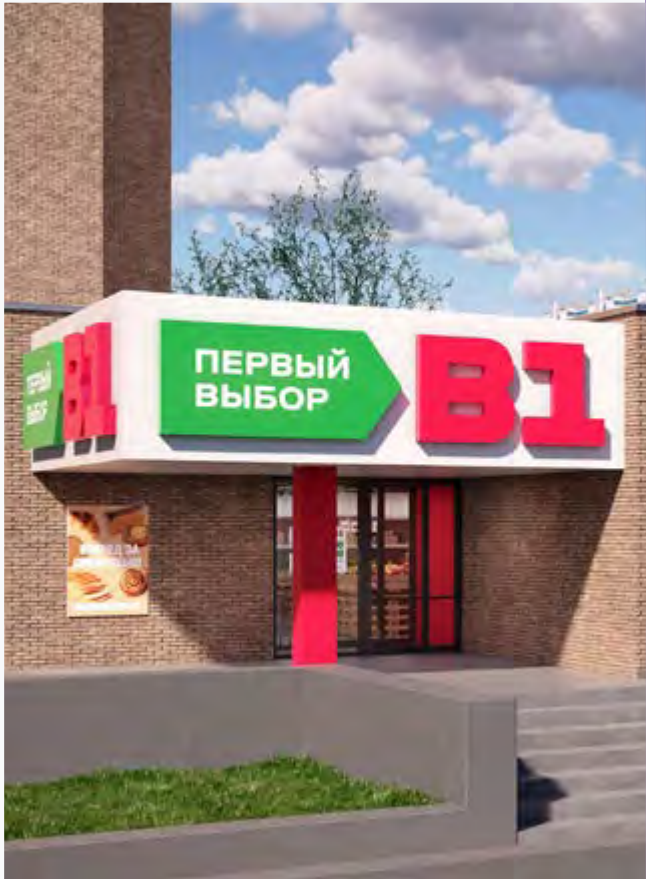
Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену.

Жесткие  
дискаунтеры  
«Первый выбор» (B1)



Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» – это технологичные и инновационные магазины с фокусом на ограниченный качественный ассортимент по привлекательным ценам, закрывающий базовые потребности покупателя.

Его основу составляют товары среднего ценового сегмента с небольшой долей товаров «первой цены». Формат развивает СТМ, которые занимают до 15% ассортимента формата.



CVP. Жесткие дискаунтеры  
«Первый выбор»

► Позиционирование

B1 предлагает рациональному покупателю базовую корзину качественных товаров в удобном покупательском опыте по низкой цене.

Собственное позиционирование и отдельное название, программа лояльности, которая демонстрирует выгоду. B1 постоянно работает с обратной связью от покупателей по улучшению покупательского опыта.

► Миссии

- Ничего лишнего: нет товара, который не продается
- Эффективные процессы

► Локация

Локации с плотным количеством домохозяйств или места торговли в небольших городах

► Целевая аудитория

Рациональные потребители

► Ключевые показатели

1,1 тыс. SKU  
ассортимент: базовая  
корзина

280–350 кв. м  
площадь

100 позиций  
сезонные предложения



Конкурентные преимущества

- Облегченная операционная модель с двумя-тремя сотрудниками в смену, управление гибкими графиками, мультизадачные сотрудники.
  - Ассортимент для дифференциации с другими жесткими дискаунтерами:
    - фрукты и овощи;
    - свежий хлеб и выпечка;
    - товары на вес (орехи, конфеты);
    - сезонные коллекции продуктов и непродовольственных товаров.
  - Высокое качество продукции на основе
- концепции EDLP (Every Day Low Price).
  - Ценовой индекс 0,85 к формату «у дома».
  - Высокая оборачиваемость запасов и отдельная инфраструктура логистики с технологиями для дискаунтера: паллетная и коробочная сборка, разгрузка водителями, открытие собственного РЦ и др.

По состоянию на конец 2024 г. был открыт 171 магазин «Первый выбор», включая один в формате «мини», а также РЦ по технологии 3-PL в г. Дмитрове.

События 2024 года

Тестирование продаж готовой еды

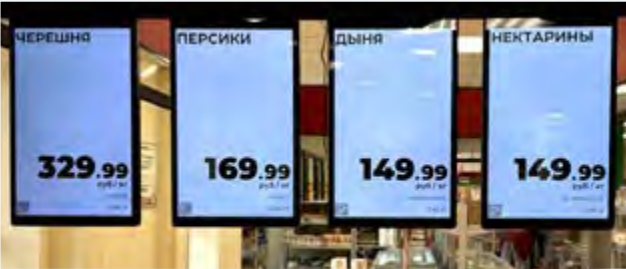
Компания запустила продажи готовой еды в нескольких магазинах в тестовом режиме. Витрины с упакованной готовой едой появились в четырех дискаунтерах В1 в Москве. Линейка включает около 20 позиций. Ассортимент будет постоянно меняться, чтобы покупатели могли пробовать интересные новинки. Готовую еду, упакованную в удобные герметичные контейнеры, можно приобрести для домашнего обеда или ужина, а можно съесть в пути или прямо в магазине: рядом с витринами установлены столы с микроволновыми печами, где можно подогреть выбранное блюдо.

По итогам продаж готовой еды в тестовых локациях будет принято решение о дальнейшем развитии проекта с точки зрения ассортимента и географии.

Региональная экспансия

В марте 2024 г. сеть жестких дискаунтеров «Первый выбор» открыла первый магазин за пределами Московского региона, в Ленинградской области. Ассортимент насчитывает около 1 тыс. товарных наименований, закрывающих ключевые потребности покупателей, в том числе широкий выбор свежих овощей и фруктов, весовых товаров, а также свежая выпечка собственного производства и актуальные сезонные непродовольственные товары.

В мае 2024 г. В1 открыла магазины в Нижегородской области. На конец 2024 г. региональное присутствие составило 35 магазинов в этих областях.



Тестирование электронных ценников

Летом 2024 г. сеть жестких дискаунтеров В1 начала тестировать электронные ценники в одном из магазинов в Москве.

Электронные ценники, которыми оснащен дискаунтер «Первый выбор», работают на основе технологии электронных чернил (e-ink). Информация о товарах и ценах обновляется автоматически в режиме реального времени за счет подключения электронных ценников к ИТ-системе магазина.

Использование электронных ценников позволяет перераспределить нагрузку сотрудников на другие операционные задачи. Кроме того, эта технология исключает ошибки по причине человеческого фактора и обеспечивает отображение всегда актуальных цен и корректной информации о товаре, что способствует повышению качества обслуживания и лояльности покупателей.

Пилотный проект продлился до 2024 г. В1 анализирует, как использование электронных ценников в магазине повлияет на его продажи, производительность труда персонала и удовлетворенность покупателей, а также оценит окупаемость технологии. Мы планируем подключить несколько магазинов с высоким оборотом к этой технологии.

«М Сити»



«М Сити» – компактные магазины с уютным интерьером и зоной кафе, где можно зарядить телефон, подключиться к Wi-Fi-сети, перекусить, взять готовую еду с собой, совершить небольшие покупки.

Формат рассчитан на жителей мегаполисов. В ассортименте выпечка, которую готовят прямо в магазине, блюда ready-to-eat, кофе и чай, снеки и фрукты, молочные продукты, мороженое, напитки. Размещается в локациях с высоким трафиком – рядом с деловыми и офисными центрами, университетами, на центральных улицах городов.

События 2024 года

В рамках развития малых форматов Компания продолжила открытие магазинов «М Сити». В 2024 г. разработана обновленная концепция «М Сити». Магазин в новой концепции открылся после реконструкции в Краснодаре. В магазине было изменено зонирование торгового зала, а в оформлении использованы современные материалы, новые цвета и графика.



Локация

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

Отличительные особенности

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

1,5–3 тыс. SKU  
ассортимент

100–250 кв. м  
площадь





## «Магнит Go»



Киоски «Магнит Go» ориентированы на импульсный спрос и расположены в местах с высоким трафиком: офисы, транспортные узлы, пешеходные улицы, парки, спортивные объекты и учебные заведения. Акцент сделан на готовую еду и продукты для быстрого перекуса.

### События 2024 года

В 2024 г. «Магнит» продолжил расширение сети киосков «Магнит GO» в ключевых регионах России. Первый киоск «Магнит GO» в Московском метрополитене открылся у входа на станцию «Кожуховская». Торговая площадь нового «Магнит GO» составляет 66 кв. м. Ассортимент включает 650 товарных наименований, также в магазине представлено более 40 позиций готовой еды, включая продукцию под собственным брендом ритейлера «М Кухня»: салаты, вторые мясные и рыбные блюда, роллы, сэндвичи.

Новый «Магнит GO» стал четвертым киоском «Магнита» в Москве. Компания продолжит развивать этот формат в столице и рассматривает возможность открытия еще нескольких точек у станций метро.

#### Локация

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

#### Отличительные особенности

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

#### Ключевые показатели

**400** SKU  
ассортимент

**15–50** кв. м  
площадь

## «Магнит у дома плюс»



Магазины «Магнит у дома плюс» – это усовершенствованный формат с расширенным ассортиментом и большей площадью. Формат направлен на покупателей с высокими требованиями к качеству товаров и готовой продукции.



#### Локация

Места с активным пешеходным и автомобильным трафиком, рядом с жилыми районами

#### Отличительные особенности

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

#### Ключевые показатели

**9,5** тыс. SKU  
ассортимент

**650–900** кв. м  
площадь

#### 52 магазина

«Магнит у дома плюс» было открыто по состоянию на конец 2024 г.





## «Магнит Аптека»



«Магнит Аптека» – это удобно расположенные небольшие магазины с лекарствами и товарами для здоровья по доступным ценам. На конец 2024 г. сеть была представлена почти 1,1 тыс. аптек.

### Количество магазинов

1 084

общее количество аптек

189

открытых аптек

### LFL-показатели

25,6%

рост LFL-выручки

18,3%

рост LFL-среднего чека

6,1%

рост LFL-трафика

### Локация

Рядом с магазинами drogery и (или) продуктовыми магазинами

### Отличительные особенности

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

### Ключевые показатели

20–70 кв. м

площадь

20%

доля электронной коммерции

>3,8 тыс. SKU

ассортимент

629 руб.

средний чек (с НДС)

+20,7% год к году

628 тыс. руб. (с НДС)/кв.м. в год

плотность продаж (LTM)



### События 2024 года

- Открыто 189 новых «Магнит Аптек». Тысячная аптека была открыта 2 августа в Сочи. Больше всего открыли аптек в Центральном и Северо-Западном округах, а также высокие темпы развития продемонстрировал Уральский округ. Новые «Магнит Аптеки» впервые появились в Салехарде. По состоянию на конец года сеть насчитывала 1 084 аптеки, расположенные в 435 населенных пунктах.
- Активная клиентская база увеличилась на 17% и составила 4,8 млн человек. Формат привлек 1,9 млн новых клиентов, запустили большое количество маркетинговых активностей. Средняя оценка «Магнит Аптеки» в отзывах клиентов на 2ГИС и в «Яндексе» составляет более 4,5 балла.
- Первая обновленная точка «Магнит Аптека» открылась в Москве. Новый концепт предусматривает перепланировку торгового зала для повышения удобства покупателей и его расширение, обновление торгового оборудования, в том числе прикассовой зоны, витрин и рецептурных шкафов. Для лучшей узнаваемости бренда обновлено оформление входной группы, разработана имиджевая коммуникация внутри аптеки.
- За год проделана большая работа над внешним и внутренним дизайном. Мы оснастили аптеки стильными вывесками, в торговых залах появились зоны для измерения давления и температуры. На кассах были установлены 200 мониторов для клиентов, на которых транслируется реклама, в том числе монетизируемая, а также осуществляется рекомендация по аналогам и допродажам в момент покупки. В 2025 г. распространим практику установки мониторов на все аптеки сети.
- Формат «Магнит Аптека» был интегрирован в мобильное приложение, которое объединяет сервисы доставки из магазинов, маркетплейс, виртуальную карту лояльности и полезный контент для покупателей.
- На базе формата «Магнит Аптека» мы запустили аптечный маркетплейс. На сайте ритейлера и в мобильном приложении «Магнит: акции и доставка» в разделе «Аптека» покупателям теперь будет доступен не только ассортимент сети, но и аптечный ассортимент от компаний-партнеров (более 15 тыс. SKU). Мы также подключили более 20 тыс. партнерских ПВЗ, а рост товарооборота в электронной коммерции увеличился в три раза. Доля электронной коммерции превысила 20% в 2024 г.
- Внедрено аналитическое приложение Heado, позволяющее руководителям аптек в режиме реального времени ставить задачи, следить за продажами и повышать операционную эффективность аптек.
- В декабре 2024 г. «Магнит Аптека» зарегистрировала и запустила новый бренд биодобавок Treat And Benefit (T.A.B.), который уже появился на полках сети. Общая доля собственной торговой марки в обороте составила 5,7%.
- Для сотрудников розницы и офиса запустили «Школу аптечного бизнеса». Мы начали обучать персонал для перепрофилирования консультантов в фармацевты, подписали контракты с 90 учебными заведениями для привлечения новых фармацевтов и провизоров, расширили мобильные бригады и программу наставничества.





## Основные онлайн-форматы

В 2024 г. «Магнит» продолжил развивать собственные онлайн-проекты и активно расширял стратегические партнерства в перспективных направлениях регулярной и экспресс-доставки, онлайн-аптек и собственного маркетплейса.

Сервисы электронной коммерции «Магнита» на конец года охватывали более 28 тыс. офлайн-магазинов. Самым крупным и быстрорастущим сегментом является экспресс-доставка.

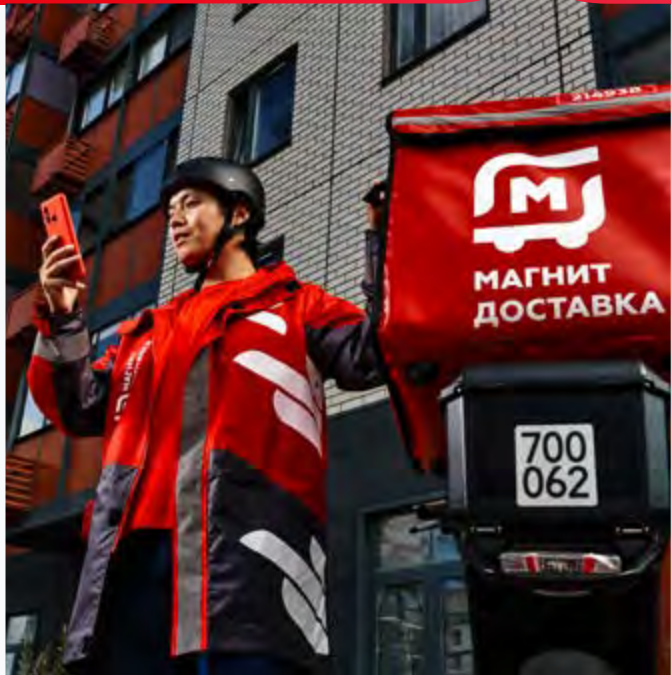
**100,6** млрд руб.  
объем общего торгового  
онлайн-оборота в 2024 г. (GMV<sup>1</sup>)

+116,2% к 2023 г.

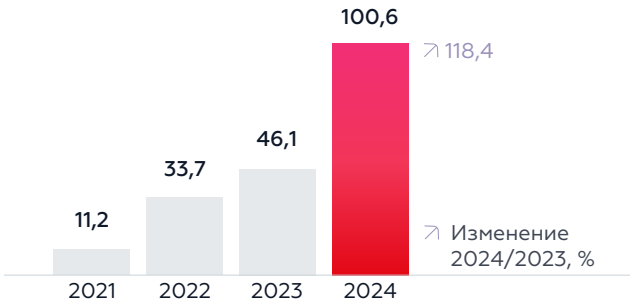
**189 340**  
среднее количество заказов в день

+0,7% к 2023 г.

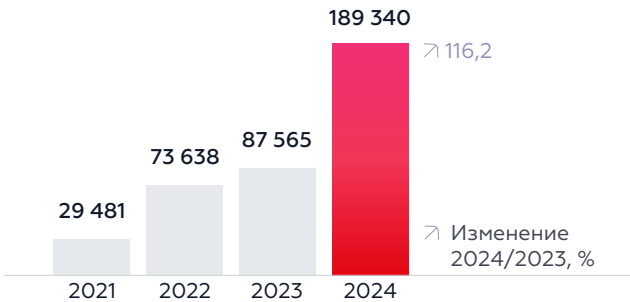
**1 452** руб.  
средний чек по всем  
онлайн-сервисам (с НДС)



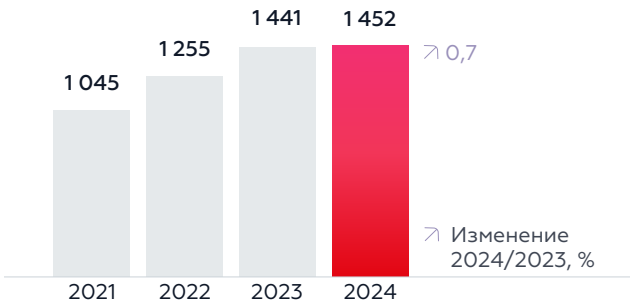
GMV, млрд руб.



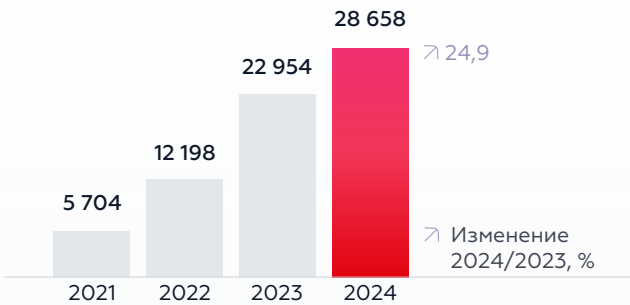
Среднее количество заказов в день, шт.



Средний чек, руб. с НДС



Количество охваченных магазинов на конец периода, шт.



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

## Онлайн-сервисы приложения «Магнит: акции и доставка»



## Медиаплатформа Gastronom.ru

Важной составляющей коммуникации с покупателями, а также дополнительными перспективными источниками трафика в электронной коммерции и офлайн-магазинах является медиаплатформа [«Гастроном.ру»](https://gastronom.ru) и одноименные паблики в социальных сетях и каналы в мессенджерах.

**>18,5** млн человек в месяц

составила общая уникальная аудитория платформы «Гастроном.ру» на конец 2024 г.







# «Магнит Доставка»



«Магнит Доставка» включает собственные и партнерские проекты доставки заказов

## Собственный сервис

Заказ оформляется через собственное приложение «Магнит».

Возможна доставка и самовывоз из магазинов у дома, магазинов больших форматов («Магнит Семейный», «Магнит Экстра»), а также форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»

## Партнерские программы

Заказ оформляется через агрегаторы.

«Купер», «Яндекс.Еда» и «Деливери»

В перспективе «Магнит» ориентируется на развитие собственного сервиса курьерской доставки.

## Факторы роста ключевых показателей «Магнит Доставки»

Внедрение новых технологий и алгоритмов

Фокус на качестве обслуживания клиентов

Улучшение точности и скорости обработки заказов

Расширение мультиформатного предложения

В IV квартале 2024 г. сервис «Магнит Доставка» впервые показал положительную EBITDA, что стало результатом масштабирования операционной модели, оптимизации затрат и роста эффективности за счет внедрения новых технологий.

## Результаты «Магнит Доставки» в 2024 году

+81%

прирост заказов «Магнит Доставки» год к году<sup>1</sup>

26,6 тыс.

магазинов подключено к сервису доставки на конец года<sup>2</sup>

<50 минут

среднее время доставки по всей стране в декабре 2024 г.<sup>3</sup>

x2,5

рост количества заказов через собственное приложение

x3

рост количества курьеров, сотрудничающих с «Магнит Доставкой»

EBITDA >0

в IV квартале 2024 г.

- 82% текущей выручки генерируется за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга.
- В число регионов, продемонстрировавших наиболее высокий прирост числа заказов, вошли Ростовская область (+102%), Краснодарский край (+85%) и Самарская область (+72%).

## «Магнит» доставил рекордное количество заказов перед Новым годом

Сервис «Магнит Доставка» поставил рекорд по продажам накануне Нового года. 30 декабря 2024 г. клиенты сервиса сделали 267 тыс. заказов, что стало рекордным показателем для Компании. 150 тыс. заказов из них были сделаны через собственное приложение «Магнита» – это более чем в два раза больше, чем годом ранее.

Всего за период новогодних праздников, с 29 декабря по 8 января, «Магнит» доставил своим покупателям более 2 млн заказов, что в два раза превышает аналогичный показатель прошлых годов. Большая часть заказов пришлось на регионы России, доля Москвы и Санкт-Петербурга составила 11%. Стоимость самого большого заказа составила 79 тыс. руб., а максимальный вес – 130 кг.

<sup>1</sup> 49 млн заказов в 2024 г.  
<sup>2</sup> Из них 68% формата «у дома», ключевого для Компании.  
<sup>3</sup> Только экспресс-доставка.

## Развитие электронной коммерции во всех миссиях

### Миссии

#### Экспресс

#### Собственный сервис

- Доставка «Магнита»
- Возможность самовывоза

#### Впрок

#### E-pharma

#### Магнит Маркет

>28 тыс.

магазинов подключено

88%

покрытие

>140 тыс.

SKU доступно во всех сервисах «Магнит Доставка»

>1,2 млн SKU

предлагает маркетплейс «Магнит Маркет»

3 590

населенных пунктов

в 70

регионах

## «Магнит Маркет»

Компания развивает собственный маркетплейс «Магнит Маркет» ( **mm.ru**) как дополнительный канал продаж с максимально широким ассортиментом и уникальным торговым предложением.

«Магнит Маркет» как часть большого ритейл-бизнеса получает такие же эффективные условия закупки, как и сам «Магнит». Такая модель позволяет маркетплейсу предлагать низкие цены на популярные товары, увеличивая частоту покупок и наращивая эффективность привлечения новых пользователей. «Магнит Маркет» позволяет предоставить для своих клиентов «бесконечную полку» товаров в онлайн-формате. На сегодня доставка осуществляется по выгодным ценам в 275 населенных пунктов России, включая Москву, за один день.

Развитие маркетплейса дает возможность по-новому использовать имеющуюся инфраструктуру Компании. В частности, открытие пунктов выдачи заказов (ПВЗ) в магазинах положительно влияет на увеличение посещаемости, а использование для доставки заказов распределительных центров и логистики «Магнита» повышает эффективность всей системы хранения и доставки. Также интеграция в мобильное приложение «Магнит: акции и доставка» нового транзакционного элемента в виде маркетплейса увеличивает показатель Digital Active Customers (DAC).



Маркетплейс «Магнит Маркет» развивается на базе собственных сервисов и приобретенного в 2023 г. интернет-магазина KazanExpress. Интеграция между сервисами стартовала в марте 2024 г. и завершилась в августе 2024 г.

### ► Интеграция в мобильное приложение «Магнит: акции и доставка»

В мае 2024 г. сервис маркетплейса появился в основном приложении «Магнита», а уже в июле при онлайн-покупках клиенты получили возможность пользоваться всеми сервисами бонусной программы лояльности «Магнит». В 2024 г. маркетплейс стал участником новой подписки «Магнит Плюс Премиум», предложив оформившим ее пользователям 10% кешбэк на все покупки. В декабре 2024 г. в приложении «Магнит: акции и доставка» был запущен мультипоиск. После дополнительной настройки поисковой платформы приложения, пользователь получил возможность просматривать в результатах поиска ассортимент как офлайн-магазинов, так и маркетплейса «Магнит Маркет».

География «Магнит Маркета» пока меньше охвата приложения «Магнит: акции и доставка» (оно насчитывает более 20 млн активных пользователей) и включает Центральный, Приволжский и Уральский федеральный округа, Москву и Московскую область – доступно пользователям только в тех регионах, где представлены сервисы доставки маркетплейса. Но даже с такими ограничениями интеграция в приложение кратно увеличила аудиторию потенциальных пользователей маркетплейса.

<sup>1</sup> FBS (Fulfilment by Seller, доставка со склада продавца) – это модель работы на маркетплейсах, где продавец сам занимается упаковкой, хранением и отправкой товаров покупателям.  
<sup>2</sup> Селлер (англ. — продавец) — это физическое лицо или компания, которая продает товары на маркетплейсе.

### ► Пункты выдачи заказов

Размещение ПВЗ в собственных магазинах позволяет быстро масштабировать торговую сеть, оптимизируя ресурсы на покупку или аренду помещений и открытие агентских ПВЗ. К тому же территориальная близость имеет для покупателей определяющее значение. На начало интеграции с KazanExpress в сети «Магнит» функционировало 525 ПВЗ. В рамках интеграции за 2024 г. было открыто более 4 тыс. новых ПВЗ на базе розничных магазинов, и на конец года количество ПВЗ уже составило 4 634 шт. Более 300 ПВЗ в крупных городах работают в круглосуточном режиме, что является новшеством для рынка.

### ► Логистика

Для развития маркетплейса имеющиеся логистические мощности и цепочки розничной сети использованы только в тех случаях, где это позволяло добиться экономии ресурсов. В активе KazanExpress был только один фулфилмент-центр, мощности которого не хватало для активного развития сервиса. К концу 2024 г. «Магнит Маркет» открыл шесть сортировочных центров на базе распределительных центров «Магнита». В июне 2024 г. маркетплейс начал работу в Москве и Московской области, на базе нового пункта приема товаров для селлеров. Запуск пункта приема товаров для селлеров в московском регионе позволил отработать схемы работы с местными селлерами и оптимизировать затраты на вывод сервиса в новые регионы. В 2024 г. «Магнит Маркет» стал доступен еще в 150 населенных пунктах, в которых ранее не работал KazanExpress. Также «Магнит Маркет» подключил к доставке заказов курьеров «Магнит Доставки». Это решение позволило улучшить покупательский опыт: клиентам «Магнит Маркета» теперь доступна доставка в удобное им время.

Основной приоритет маркетплейса остается прежним — стать для значительной части покупателей «Магнита» маркетплейсом первого выбора, увеличить показатели самой сети и дать ей дополнительный импульс для развития. Один из основных индикаторов, отражающих влияние маркетплейса на основной бизнес «Магнита», – показатель LFL, который позволяет оценить динамику продаж в торговых объектах и включает в себя оборот и трафик внутри магазина. Отчетный год показал, что показатель начинает расти на фоне открытия ПВЗ в магазине.



## «Магнит Пост»

Сервис доставки заказов для интернет-магазинов, не представленных на маркетплейсе, «Магнит Пост» был разработан в рамках разработки общей концепции развития маркетплейса.

Запуск сервиса «Магнит Пост» в августе 2024 г. позволяет привлекать дополнительный трафик на «Магнит Маркет» и в магазины «Магнит». В ПВЗ «Магнит Маркета» покупатели могут получить не только заказанные на этой площадке товары, но и товары из других онлайн-магазинов, в том числе и тех, которые не присутствуют на маркетплейсах или представлены там с ограниченным ассортиментом. Запуск «Магнит Пост» поможет улучшить покупательский опыт и объединит процесс онлайн-шопинга с повседневными покупками продуктов в магазинах «Магнит». Благодаря сотрудничеству с «Магнит Пост» партнерские магазины и агрегаторы доставки смогут расширить охват, предложив покупателям больше пунктов выдачи в удобных локациях.



# Клиентский сервис и маркетинговые коммуникации

Стратегия «Магнита» строится вокруг потребностей наших покупателей, и мы уделяем особое внимание как предложению товаров самого высокого качества по разумным ценам, так и безупречному сервису.

Мы хотим оставаться для миллионов своих покупателей неотъемлемым элементом стабильности, предоставляя им доступ к высококачественным продуктам и непродовольственным товарам в любое время и в любых условиях.

Одна из наиболее приоритетных целей «Магнита» –

стать проще, быстрее, доступнее и лояльнее к покупателю и к каждому сотруднику. Все внутренние и внешние перемены в Компании нацелены на лидерство на рынке по качеству сервиса.



## Развитие клиентского сервиса

Наш подход к обеспечению высококлассного сервиса в каждом магазине

Открытость и коммуникация с покупателями на всех уровнях



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

Фокус на условиях труда



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

Компетентность руководителей в вопросах сервиса



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

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

В ноябре 2024 г. «Магнит» стал лауреатом XV премии «Выбор потребителей». Всего комиссией было рассмотрено 500 заявок. Победа в премии демонстрирует приверженность «Магнита» высоким стандартам качества обслуживания. Кроме того, наша Компания была удостоена звания «Мультиформатная сеть магазинов года» в категории розничной торговли.

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

## Исследования качества клиентского сервиса

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

2,85%

прирост уровня рейтинга качества обслуживания год к году в 2024 г.

76%

рост количества положительных отзывов в 2024 г.

В 2024 г. мы привлекли к исследованию качества клиентского сервиса в магазинах «Магнит» тайных покупателей. Итоговая оценка составила 96,4% при целевом показателе 95%.

В 2024 г. в Компанию поступило более 3,7 млн обращений покупателей, что на 16% выше результатов 2023 г. Количество положительных отзывов выросло на 76%. Такое изменение обусловлено расширением каналов обратной связи, ростом трафика и открытием новых магазинов. Среднее время ответа на обращения покупателей сократилось на 1%.

Оценка качества сервиса

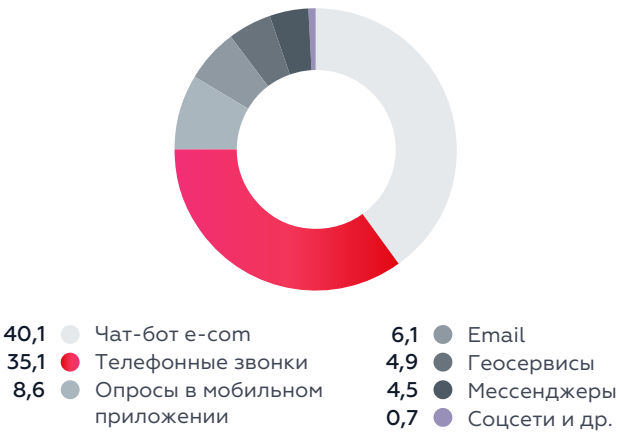
В рейтинг качества обслуживания входят следующие показатели:

- работа с жалобами и обращениями покупателей;
- оценка в режиме «тайный покупатель»: уровень качества консультирования, эффективности работы блока кассового обслуживания и другое;
- эффективность работы на кассе: скорость обслуживания на кассах, наличие очередей и другое;
- оценка рейтинга магазина в геосервисах;
- NPS из мобильного приложения.



В 2024 г. Компания продолжила дорабатывать и улучшать функционал единого инструмента работы с обратной связью с учетом актуальных потребностей бизнеса. Инструмент агрегирует обращения клиентов, полученные из разных каналов коммуникации, и осуществляет их маршрутизацию по ответственным подразделениям для проработки. Кроме того, такой инструмент позволяет проводить детализированный анализ для корректной работы с корневыми причинами обращений. В рамках интеграции для розницы реализуется возможность обработки обращений в мобильном приложении MDrive.

Распределение полученной от покупателей обратной связи по каналам, %



Сервисные марафоны

В ноябре 2024 г. управление по клиентскому сервису совместно с управлением операций и стандартов больших форматов и корпоративной академией Компании запустили очередной масштабный проект – «Сервисный марафон больших форматов». В марафоне принимают участие все сотрудники сети больших форматов, всего около 18 тыс. сотрудников в 450 магазинах форматов «Магнит Экстра» и «Магнит Семейный». Марафон завершится весной 2025 г. Основными целями проведения марафона стали развитие культуры сервиса, формирование новых сервисных привычек и поведенческих моделей, создание благоприятной атмосферы в коллективе, а также организация сервиса, работающего без директивных задач. В ходе марафона у участников формируются новые навыки под потребность бизнеса. Также появляются новые инструменты влияния на сервис покупателя через комфорт сотрудников, детальное понимание потребностей покупателя и его запросов. Марафон помогает сотрудникам «Магнита» работать как одна клиентоцентричная команда, а также дает инструменты формирования клиентоцентричного мышления. Таким образом, мы улучшаем сервис в магазинах, ориентируясь на бизнес-метрики: повышение качества обслуживания, индекс клиентоцентричности и NPS.

Лучшая положительная динамика по жалобам покупателей в 2024 году

Показатель	Динамика к 2023 году
Жалобы на акции программы лояльности	–70%
Жалобы на кросс-форматные акции	–69%
Отсутствие товаров по регулярным акциям	–39%
Оформление ценников	–25%
Качество товаров по акции лояльности	–52%
Нарушение упаковки товаров	–11%

Наиболее частые темы обращений покупателей

Ассортимент и наличие товаров

Обмен, возврат товара, возврат денежных средств

Связь с торговыми точками: часы работы, адреса и контактные данные

Акции

Подарочный сертификат

Премия «С заботой о людях!»

Ранее, в 2023 г., управление по клиентскому сервису совместно с форматом «Магнит Косметик» провело более масштабный проект года – марафон «Сервис начинается с тебя», а в 2024 г. завоевали победу проекта в премии «С заботой о людях!» в номинации «Федеральные проекты».

Мероприятия, направленные на улучшение качества сервиса

Компания ведет большую работу по стандартизации взаимодействия с покупателями, в том числе для отдельных категорий сотрудников.

В 2024 г. конкурс проводился на основе унифицированных требований к профессиональным компетенциям продавца-кассира. Общий подход к проведению конкурса остался прежним, тем не менее мы скорректировали задания и оценочные листы, чтобы сделать их более релевантными для наших сотрудников. В ноябре 2024 г. сотрудники Компании защитили стандарт для кассиров на профессиональном конкурсе «Магнита».

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

«Магнит» распространяет высокие требования к клиентскому сервису на все регионы присутствия: в 2024 г. региональные менеджеры по клиентскому сервису провели более 2,8 тыс. тренингов и вебинаров, обучили более 11 тыс. сотрудников во всех форматах.

Система оплаты Multi QR

«Магнит» постоянно совершенствует методы оплаты, что подтверждает нашу приверженность улучшению клиентского опыта и оптимизации бизнес-процессов. В отчетном году мы внедрили и протестировали систему оплаты Multi QR, предоставляя покупателям современный и удобный способ безналичных расчетов. Технология позволяет сканировать QR-код с терминала при помощи камеры смартфона или банковского приложения (например, Сбер, Тинькофф, Альфа-Банк и другие). Оплата подтверждается в мобильном приложении банка, а чек автоматически печатается терминалом. Для возврата товара достаточно отсканировать Multi QR-код.

В целях повышения качества обслуживания «Магнит» использует и масштабирует самые передовые технологии, в том числе систему быстрых платежей (СБП), кассы самообслуживания (КСО) и др.

Компания продолжает масштабировать кассы самообслуживания –

>33 тыс. устройств работало в сети в 2024 г.

Кассы самообслуживания

Доля магазинов, оснащенных КСО, от общего количества магазинов



90% супермаркетов



59% магазинов у дома



10% магазинов косметики



1

В 2025 г. в магазинах больших форматов запланирована полная замена касс самообслуживания.

«Магнит» становится первой компанией в российском ритейле по количеству систем самообслуживания, внедренных в кассовые узлы. Цель Компании – сделать КСО доступными и удобными для любой категории покупателей. Для этого был обновлен пользовательский интерфейс, его функциональность улучшена в соответствии с актуальными запросами клиентов.

Наши кассы самообслуживания обладают рядом преимуществ:

- полное дублирование основного функционала классической кассы;
- современное оборудование, кастомизированное под каждый формат и сервис;
- высокая производительность и отказоустойчивость;
- голосовой ассистент для сопровождения покупки;
- встроенные деактиваторы алармов для снятия антикражных датчиков;
- все востребованные способы оплаты;
- дополнительные возможности – трансляция рекламы, удобный поиск товаров по категориям.

Использование КСО позволяет улучшить качество сервиса в магазинах, повысить покупательский трафик и эффективность работы персонала. Кассами самообслуживания пользуются 30% покупателей оборудованных ими магазинов «Магнит у дома», до 47% покупателей магазинов дрoгери «Магнит Косметик» и 50% покупателей магазинов больших форматов.

Результаты внедрения касс самообслуживания

До 9 секунд

повышение скорости обслуживания

В среднем на 2,4%

рост NPS в магазинах с КСО

4,8

средняя оценка сервиса покупателями<sup>1</sup>

## Маркетинговые коммуникации

В 2024 г. «Магнит» продолжил развивать маркетинговые коммуникации, используя разнообразные каналы и инструменты для повышения вовлеченности, лояльности и удовлетворенности клиентов. Приоритетной задачей также остается стимулирование продаж и поддержание положительного имиджа бренда.

Главным отличием этого года стало активное внедрение ESG-повестки в маркетинговые кампании. В частности, совместные благотворительные программы с НКО «VK Добро» были интегрированы в кросс-форматные акции. Это позволило собрать более 8 млн руб.

Кроме того, Компания впервые провела совместную акцию с брендом Alpen Gold (производитель – Mondelez). Это позволило увеличить общий призовой фонд кросс-форматной акции «Дарим подарки всей стране!» и сделать ее еще более привлекательной для участников.

1

Знаковым событием 2024 г. стал запуск нового клиентского сервиса – теперь покупатели могут учитывать онлайн-покупки при участии в промоакциях, что делает их условия более доступными.

## Кросс-форматные акции

В 2024 г. Компания успешно провела семь кросс-форматных акций, в которых участвовали бренды и товары в различных категориях. Внедрены новые игровые механики (коллекционирование электронных элементов, достигатор уровней в игре), обновлены подходы к их визуальной части. В результате удалось существенно повысить уровень вовлеченности покупателей и розничный товарооборот.

Наиболее яркими кросс-форматными акциями стали:

- **акция «Новый год приходит из «Магнита»** – яркий сезон с самым большим призовым фондом, офлайн-поддержкой в виде открыток с призами;
- **акция «Лето на миллион»** – внедрение бонусов на карту М+ как призовой фонд и продвижение товаров категории как товаров – участников акции.

## Digital-коммуникации

2

Замеряем эффективность диджитал-размещений на широкую целевую аудиторию.

Во втором полугодии мы провели три недельные рекламные кампании с анонсом скидок на три бренда мороженого. Мы сопоставили данные о показах рекламы с фактическими покупками через панель «VK-Магнит». Результаты замеров показали, что продажи рекламируемых товаров, а также всей субкатегории выросли на 14% в денежном выражении по сравнению с контрольной группой. Теперь во всех рекламных кампаниях, ориентированных на широкую аудиторию, мы можем оценивать эффективность размещения, что делает маркетинговые инвестиции более прозрачными и результативными.

3

Поддержали запуск эмоциональной акции лояльности «Магнитыши»

через блогеров и вместе с партнером – аналитической платформой оценили влияние инфлюэнс-канала на продажи: заметный рост среднего чека и ARPPU<sup>2</sup> дал 300 млн руб. дополнительной выручки.

>2 млрд руб.

спонсорских сборов по кросс-форматным активациям

298 поставщиков

стали партнерами кросс-форматных акций

1 309 SKU

на протяжении года были интегрированы в розыгрыши сети

>80 млн купонов

на скидку на товары-участники было интегрировано в розыгрыши

755 млн руб.

сумма призового фонда, разыгранная среди покупателей в виде призовых купонов

<sup>2</sup> ARPPU (Average revenue per paying user) – метрика, которая показывает, сколько денег в среднем приносит компании один пользователь за промежуток времени.

<sup>3</sup> Ассоциация развития интерактивной рекламы.



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

В отчетном году также возросло количество рекламных кампаний партнеров в сети, в том числе эксклюзивных программ партнеров в контуре приложения «Магнит». Привлекательные призовые фонды, простая механика для покупателей и активное продвижение в различных каналах коммуникации дали возможность существенно нарастить уровень вовлеченности клиентов.

В 2024 г. совместно с партнером, Национальной системой платежных карт (НСПК), реализована федеральная рекламная кампания, направленная на продвижение оплаты через СБП, – «Выгода от СБП» и «Магнит» ждет вас!». За период проведения программы более 3,8 млн покупателей «Магнита» воспользовались современной технологией оплаты и получили два кэшбека – 5% рублями и 3% бонусами на карту «Магнит Плюс».

158

программ партнеров

5 млн

покупателей стали участниками акций поставщиков

47

розыгрышей партнеров реализовано в мобильном приложении «Магнит»

560 млн руб.

сумма призовых фондов, разыгранная по итогам программ

### Участие в ярмарках и фестивалях

В 2024 г. «Магнит» традиционно принял участие в фестивале «Вкусы России», который прошел 6–14 июля в Москве на ВДНХ. В основе концепции фестиваля – региональные рецепты, благодаря которым посетители смогли ближе узнать традиционную кухню разных уголков нашей страны. Гости смогли посетить уютный павильон «Магнита» с оригинальными фотозонами, приобрести товары местных производителей со всех

уголков страны, получить брендированные сувениры и поучаствовать в увлекательных мастер-классах. Количество посетителей составило порядка 18,5 млн человек.

«Магнит» выступил активным участником проекта «День матери» в Москве, также мы приняли участие в партнерстве с Московским марафоном и Днем бега.

### Региональный маркетинг

В 2024 г. «Магнит» активно развивал программу регионального маркетинга, направленную на рост трафика и повышение уровня удовлетворенности покупателей, а также на укрепление позиционирования бренда «Магнит», в том числе как сети с высокой долей товаров локальных производителей:

- мы поддержали 25 дней города, семь религиозных и десять профессиональных праздников;
- провели 11 акций поддержки программы «Антиконкурент»;
- провели несколько знаковых открытий: тысячная «Магнит Аптека», магазин косметики «Магазин будущего» в Санкт-Петербурге, обновленные магазины у дома «Магнит» в новом концепте.

Весь 2024 г. «Магнит» предлагал покупателям акции лояльности с моментальной выдачей призов на кассе. Весной мы провели акцию «Стикерсы 2» с уже полюбившимися наклейками с трендовыми

156

локальных фестивалей и ярмарок

3 829

праздничных открытий всех форматов, включая редизайны

>2 тыс. SKU

локальных производителей в четырех национальных ярмарках

изображениями и мемами. «СкрепypiшИ ТОП» продолжили волну акций лояльности с популярными призами для детей и подростков. Осенью была реализована акция с новым носителем – брелоком с магнитами. Покупатели могли создавать собственные брелоки, меняя элементы по своему вкусу и настроению.

Условия участия во всех моментальных акциях лояльности едины: за каждые 500 руб. в чеке за покупки с картой лояльности «Магнит Плюс» в «Магнит у дома», «Магнит Аптека» и «Магнит Косметик» покупатель получал один пакет с призом. За каждые 1 тыс. руб. за покупки с картой лояльности «Магнит Плюс» в супермаркетах покупатель получал два пакета с призами.

Каждую акцию поддерживали мобильные игры, позволяющие дополнительно вовлекать покупателей.

### Программа лояльности

Наша уникальная кросс-форматная программа лояльности охватывает 80 млн держателей карт лояльности и действует во всех магазинах розничной сети. Наличие пластиковой карты лояльности или карты в мобильном приложении позволяет накапливать бонусы с каждой покупки и оплачивать ими следующие покупки. Участники программы лояльности «Магнита» также получают больше интересных предложений и привилегий от розничной сети. Например, в каждом магазине «Магнит» представлено более 100 товаров с существенными скидками по карте лояльности.

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

За год количество держателей карт лояльности выросло на 4,7%. Доля покупок с использованием карт лояльности составила 63% в чеках и 79% – в продажах. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты: 41% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в магазине у дома в 2,2 раза выше по сравнению с транзакцией без карты.

В 2024 г. мы перезапустили программу лояльности, провели ребрендинг и распространили ее на все офлайн- и онлайн-форматы. Программа получила название «Магнит Плюс» и покрывает магазины «Магнит у дома», «Магнит Экстра», «Магнит Семейный», «Магнит Косметик», «Магнит Аптека», «Магнит Доставка» и «Магнит Маркет». Теперь все покупатели «Магнита» могут закрывать большую часть своих основных потребностей, оставаясь в периметре экосистемы Компании: покупать еду и напитки, косметику, лекарства, а также выбирать из более чем 1 млн товаров на маркетплейсе. Участникам программы лояльности доступны множество способов сделать программу максимально

Играя в них, покупатели могли выиграть купоны на товары в магазинах «Магнит», а также призы от партнеров. Для взрослой аудитории в 2024 г. «Магнит» проводил накопительные акции лояльности, максимально закрывающие потребности в обновлении предметов ежедневного обихода. Покупатели могли участвовать в акциях, где, накопив определенное количество электронных магнитов, можно было купить подушки, одеяла, коллекции кухонной посуды, полотенца, бытовую технику и фарфор со значительными скидками.

100%

магазинов всех форматов подключены к программе лояльности

79%

доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в продажах

80 млн

клиентов программы лояльности

персонализированной и выгодной: возможность выбирать любимые категории с кешбэком до 30%, получать выгодные адресные предложения, участвовать в масштабных акциях лояльности с ценными призами и подарками за покупки.

В 2024 г. «Магнит» значительно усилил предложения для клиентов – участников программы лояльности. В ноябре стала доступна платная подписка «Магнит Плюс Премиум», которая позволяет увеличить базовый кешбэк до 10%, выбирать до 10 любимых категорий ежемесячно и гарантирует бесплатную доставку. Сервис стал удобнее для клиента: пропала необходимость ежемесячно продлевать подписку вручную. На конец 2024 г. сервис насчитывал более 250 тыс. активных пользователей.

Также значимое влияние оказал перевод части массового промо на карту лояльности, который был проведен в четыре этапа посредством тестирований, обеспечив плавный переход без риска для товарооборота и рентабельности.

i

Наши усилия позволили нарастить проникновение карты лояльности в товарооборот с 66 до 79%, а количество активных пользователей мобильного приложения – до 21,1 млн в декабре 2024 г.

Заинтересованность пользователей подтверждается индексом удовлетворенности CSI<sup>2</sup>, выросшим до 67% в декабре 2024 г. против 62% в январе 2024 г.

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

<sup>2</sup> CSI (Customer Satisfaction Index) – количественная оценка, основанная на опросах клиентов и результатах обратной связи.

# Собственные торговые марки

«Магнит» стремится к постоянному развитию собственных торговых марок, предлагая покупателям уникальные товары с оптимальным соотношением цены и качества.

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

Наличие собственного производства способствует повышению устойчивости бизнеса и дает возможность полностью контролировать процесс создания конечного продукта.

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

- Эффективность СТМ «Магнита» во многом определяется вдумчивым подходом к их разработке и запуску, включающим:
- предварительный анализ рынка и конкурентов;
  - поиск незанятых ниш;
  - изучение передового международного опыта и предложений производителей, в том числе собственных производств;
  - привлечение собственных высокотехнологичных R&D-лабораторий и тест-студий к разработке и улучшению качества продуктов;
  - применение лучших практик производственных FMCG-компаний<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – товары повседневного спроса.

В настоящее время портфель СТМ «Магнита» насчитывает 62 торговые марки и 5,7 тыс. товарных позиций. Ключевыми СТМ Компании являются бренды «М Свежесть», «М Кухня», «Premiere of Taste», «LAF», «Gusto Di Roma», «Северная гавань», «Green Ribbon», «La fresh», «Каспер», а также кросс-категорийный бренд «Моя цена», который закрывает базовые потребности в первом ценовом сегменте при стабильном уровне качества.

Товары СТМ, представленные в магазинах «Магнит», производятся преимущественно российскими компаниями, также задействована 21 производственная площадка собственных предприятий по изготовлению и выращиванию продуктов питания.

Например, под брендом «М Свежесть» реализуются тепличные овощи и корнеплоды, грибы, зелень, выращенные в собственных комплексах ритейлера – в Краснодарском крае, Белгородской и Липецкой областях, а охлажденные мясные полуфабрикаты и рассольные сыры под этой торговой маркой выпускаются местными производителями.



13%

рост выручки от продаж товаров СТМ год к году

20%

доля товаров СТМ в продажах

5 706

товаров в портфеле СТМ

2 567

продовольственных товаров в портфеле СТМ

с 51 до 62

эксклюзивных торговых марок увеличен портфель СТМ «Магнита»

92 награды

международного конкурса «Гарантия качества – 2024» завоевали СТМ «Магнита» и «ДИКСИ»

863

новых наименования СТМ в 2024 г.



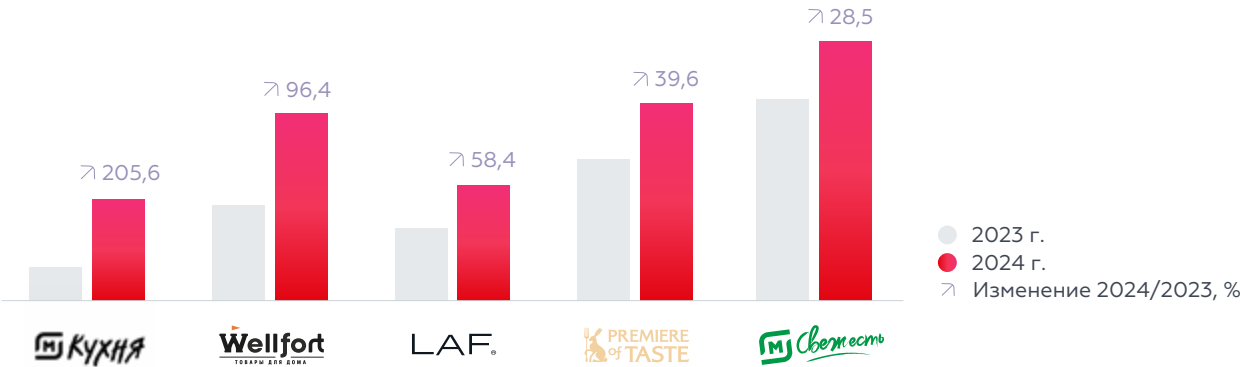
+15% к 2023 г.

157,9 млрд руб.

объем продаж бренда «Магнит» в 2024 г.

В 2024 г. объем продаж нашего самого крупного бренда в продажах – «Магнита» – достиг 157,9 млрд руб. (+15% в сравнении с 2023 г.), а наиболее быстрорастущими брендами стали: «М Кухня», «Wellfort», «LAF», «Premiere of Taste», «М Свежесть».

Продажи самых быстрорастущих брендов «Магнит», млрд руб.







Перспективным направлением развития ассортимента «Магнита» являются готовые блюда. Для магазинов у дома их производят локальные производители под брендом «М Кухня» под строгим контролем сотрудников отдела качества «Магнита».

В 2024 г. «Магнит» расширил географию продаж упакованной готовой еды под собственным брендом «М Кухня», ассортимент которого насчитывает более 150 позиций в различных категориях. Продукция этой линейки появилась в более чем 9 тыс. торговых точек такого формата.

Продукцию для линейки «М Кухня» производят региональные поставщики, прошедшие тщательный отбор на соответствие требованиям розничной сети к качеству и безопасности сырья и готовых блюд. Отличительной чертой бренда «М Кухня» стали свежесть, качество и вкус «домашних» рецептов.

**«Абрау-Дюрсо Sparkling Truffle»**

«Магнит» в сотрудничестве с Группой компаний «Абрау-Дюрсо» запустил производство уникальной линейки шоколадных трюфелей с добавлением игристого вина «Абрау-Дюрсо Sparkling Truffle» на своей фабрике «Кондитер Кубани». Первая партия конфет – с классическим игристым вином Victor Dravigny Brut от «Абрау-Дюрсо» – появилась на полках магазинов «Магнит» в новогодние праздники. К празднику 8 Марта в продажу поступили новые конфеты с добавлением розового игристого вина. Разработкой рецептуры занималась R&D-команда «Кондитера Кубани» совместно с категорийным менеджментом «Магнита» и специалистами «Абрау-Дюрсо». Кроме использования в производстве премиальных вин, особенностью новинки является насыщенный шоколадный вкус благодаря повышенному содержанию какао. Новинки эксклюзивно представлены в магазинах «Магнит» во всех регионах присутствия розничной сети, а также в сети фирменных бутиков Ателье вина «Абрау-Дюрсо».

**>150** позиций

ассортимент упакованной готовой еды под собственным брендом «М Кухня»

**>9** тыс. торговых точек

география продаж продукции линейки «М Кухня»

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

**Мы продолжаем расширять портфель и ассортимент наших СТМ в соответствии с изменением потребительского спроса, развивая собственное производство и выстраивая долгосрочные партнерские отношения с внешними поставщиками.**

Портфель товаров СТМ сегодня насчитывает более 5,7 тыс. наименований. В 2024 г. были запущены 863 новинки СТМ. Это в том числе молоко и молочные продукты, рыбная и мясная гастрономия, готовые блюда, фрукты и овощи, сыры, хлеб, бакалея, кондитерские изделия, безалкогольные и слабоалкогольные напитки,

чай, кофе, консервированная и замороженная продукция, косметика и бытовая химия, бумажная продукция и средства гигиены, декоративная косметика, уход за кожей, уход за волосами, детская гигиена, женская гигиена, товары для дома и непродовольственные товары.

**i** В 2024 г. был запущен бренд «Северная гавань» для продуктов в категориях «рыбная гастрономия», «замороженная рыба и морепродукты». Фирменный стиль и упаковку для торговой марки «Северная гавань» разработали дизайнеры нашей сети, а сотрудники отдела качества задали высокие критерии производства продукции.





Наши достижения

В 2024 г. «Магнит» принял участие и одержал победу в трех номинациях премии SobMaExpo (IPLS) – крупнейшей специализированной выставки России по контрактному производству и собственным торговым маркам и ключевого места встречи для ритейла, брендодержателей и производителей продовольственных и непродовольственных товаров.

🏆

1 место

«Лучший дизайн упаковки СТМ»  
СТМ «Эрмитаж»

Лауреат II степени

«Лучший ассортимент СТМ»  
СТМ «Auramore»

Лауреат II степени

«Лучшая СТМ «Красота и уход за собой»  
СТМ «LAF»

«Эрмитаж»

«Эрмитаж» – это бренд премиального сегмента. Проект разработан совместно с российским государственным художественным и культурно-историческим музеем «Эрмитаж». Это уникальное соединение двух миров: музейного мира как неиссякаемого источника вдохновения и творчества и мира современного ритейла как отражения актуальной потребительской культуры. В дизайне используются шедевры мирового искусства из коллекции Государственного Эрмитажа и работы кисти великих живописцев: Жан-Марка Натье, Яна Порселлиса, Альбрехта Адама, Шарля Шаплена, Эжена Делакруа и других. Ассортимент бренда представлен такими продуктами, как зефир, шоколад, трюфели, чай и кофе.

🏆

«Auramore»

Бренд «Auramore», появившийся на полках «Магнит Косметик» в 2023 г., был отмечен в номинации «Лучший ассортимент СТМ парфюмерно-косметических сетей и дрогери» на конкурсе Private Label Awards. Под этой маркой выпускается линейка туалетной воды с различными ароматами, каждый из которых ассоциируется с определенным цветом и индивидуальностью.

🏆

«LAF»

В феврале 2024 г. мы запустили **новый бренд декоративной косметики «LAF»** в магазинах «Магнит Косметик». Ассортимент марки порадует и консерваторов, и любителей экспериментов: здесь есть все – от классических базовых продуктов до супертрендовых текстур и оттенков. Бренд насчитывает более 100 SKU, чтобы каждая девушка нашла то, что нужно именно ей. «LAF» не только стал лауреатом II степени в категории «Красота и уход за собой» в конкурсе Private Label Awards by SobMa, но и удостоился первого места премии «Лучший промышленный дизайн России» в категории «Лучший дизайн упаковки товаров народного потребления», второго места в категории «Народный выбор», а также получил бронзу на фестивале Silver Mercury 2024.

Качество товаров наших СТМ подтверждает не только растущий спрос на них, но и экспертные мнения.

🏆

В ноябре 2024 г. на премии «Гарантия качества 2024» товары СТМ «Магнит», а также готовые блюда собственного производства Компании получили 58 наград:

39 SKU

золото

★

8 SKU

серебро

★

11 SKU

диплом качества

2023

2024

Заявлено на конкурс	65 SKU		74 SKU	
	Доля от общего количества SKU, заявленных на конкурс		Доля от общего количества SKU, заявленных на конкурс	
Всего наград «Магнит»	47	<div><div>72%</div></div>	58	<div><div>78%</div></div>
Золото	19	<div><div>29%</div></div>	39	<div><div>53%</div></div>
Серебро	13	<div><div>20%</div></div>	8	<div><div>10%</div></div>
Диплом	15	<div><div>23%</div></div>	11	<div><div>15%</div></div>

По сравнению с предыдущими итогами конкурса общее количество наград значительно увеличилось, а также выросло количество золотых наград.

Жюри конкурса отметило высочайшее качество товара под торговыми марками «Северная гавань», «Premiere Of Taste», «Магнит», «Кристалльный родник», «Ein Bier», «Frau Danke», «Green Ribbon», «Восточный гость», «Di Manchini», «Solonina», «Grabbs», «Lucky Days», «Скрепypiши», «Gusto Di Roma», «Eatmeat».

Эти торговые марки представляли товары в категориях «рыбная гастрономия», «замороженная продукция», «снеки», «сыры», «мясо», «молочная продукция», «консервированные продукты», «безалкогольные напитки», «слабоалкогольные напитки», «кондитерские и макаронные изделия».

Для улучшения качества и потребительских свойств товаров СТМ мы собираем и учитываем мнения клиентов. В собственных тест-студиях «Магнита» в Краснодаре и Ижевске покупатели вслепую оценивают нашу продукцию и дают рекомендации по ее улучшению. Следование этим рекомендациям позволяет постоянно мониторить качество наших продуктов и улучшать его для наших потребителей. Средний балл потребительского тестирования (по пятибалльной шкале) вырос с 4,32 в 2023 г. до 4,46 в 2024 г. За отчетный период в тест-студиях «Магнита» было проведено около 1 тыс. тестирований

товаров СТМ. Совершенствование потребительских свойств товаров СТМ позволяет нам рассматривать их как полноценных конкурентов известным брендам и планировать их продвижение.

Помимо оценки продуктов СТМ в тест-студиях, регулярно анализируется обратная связь от покупателей в мобильном приложении. Ежемесячно оценивается до 1997 SKU, что составляет 33% от проданного товара. В IV квартале 2024 г. мы собрали на 177% больше оценок по сравнению с II кварталом 2024 г. 73,5% товаров в мобильном приложении имеют рейтинг от 4,5 и выше.

### Планы на 2025 год

С 2024 г. «Магнит» активно использует FMCG-опыт в разработке новых СТМ, благодаря чему в 2025 г. будет обновлен портфель брендов. Также будет пересмотрен ассортимент СТМ с целью удовлетворения новых потребностей потребителей. Планируется к вводу около 500 новинок, рост количества SKU под управлением Департамента СТМ составит 13%.



# Собственное производство

При создании нового продукта мы тщательно оцениваем возможности собственных производств и внешних партнеров, учитывая не только экономическую эффективность, но и качество производства.

Если внутренние и внешние варианты сопоставимы по затратам и соответствуют нашим стандартам качества, мы отдаем предпочтение собственным мощностям. Это позволяет нам не только расширять ассортимент СТМ «Магнита», но и быстро адаптироваться к меняющимся предпочтениям потребителей, сохраняя высокие требования к качеству продукции.

По состоянию на конец 2024 г. в контуре Компании действуют 14 промышленных и семь агропредприятий, которые выпускают широкий спектр товаров, включая овощи, специи и крупы. Общая численность сотрудников на объектах собственного производства составляет около 4,5 тыс. человек.

Все наши производственные объекты оснащены современным оборудованием с высоким уровнем автоматизации. Более 170 собственных лабораторий «Магнита» контролируют качество продукции на всех этапах производства – от закупки сырья до выпуска готовой продукции. За всеми объектами ведется постоянное наблюдение в режиме онлайн. Наши процессы соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и международной схемы сертификации FSSC v.5<sup>1</sup>.

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

14

промышленных предприятий

7

агропредприятий

4,5

тыс. человек

общая численность сотрудников на объектах собственного производства

301

тыс. т

продукции<sup>2</sup>, в том числе

108

тыс. т

сельскохозяйственной продукции



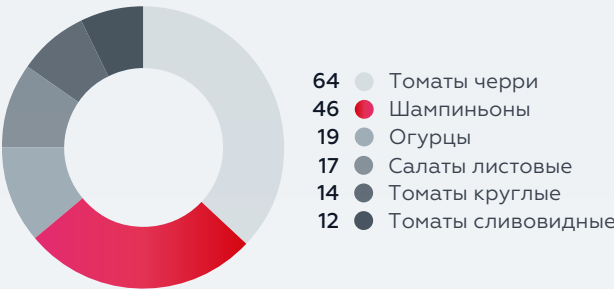
## Собственные предприятия «Магнита»

Федеральный округ	Регион	Предприятие	Продукция
Южный	Краснодарский край	ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Кондитерская продукция, макаронные и мучные изделия, свежие овощи и зелень, грибы  Фасовка сыра, фруктов
		ООО «Кондитер Кубани»	
		Пластуновское ОП	
		Тихорецкое ОП	
		Новотитаровское ОП	
		АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»	
		АО «Тандер» ЦФФиО РЦ «Новоросийск» (два цеха)	
		ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Тихорецкое ОП	
		ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Пластуновское ОП	
		ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Грибной комплекс»	
Центральный	Тверская область Московская область Липецкая область Белгородская область	ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – ОП «Комплекс по выращиванию экзотических грибов и грибов вешенка»	Зелень  Чай, снеки, кофе Нарезка и упаковка сыра Овощи Свежие овощи
		ООО Зелень Юга	
		ОП Тверское	
		АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	
		ООО «Москва на Дону»	
Приволжский	Саратовская область Пензенская область Самарская область Оренбургская область	ООО «Гринхаус»	Бакалея, снеки Нарезка и упаковка сыра Замороженные продукты Нарезка и упаковка сыра
		Саратовский филиал	
		АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»	
		ОП Тольятти	
		АО «Тандер» ЦФС РЦ «Оренбург»	

Агропредприятия

## Аграрные производства

### Доля собственного производства свежих продуктов<sup>1</sup>, %



### Производства закрытого грунта

Наши тепличные комплексы продолжают активно развиваться и внедрять инновационные решения для повышения урожайности и снижения себестоимости продукции.

Специалисты наших площадок на системной основе ведут работу по изучению лучших практик других комбинатов в части агротехнологий и эксплуатации оборудования. В 2024 г. мы принимали участие в различных выставках агротехнологий и оборудования для выявления передового опыта и успешных инновационных решений в отрасли растениеводства защищенного грунта.

В результате мы учимся наиболее эффективно выращивать овощи в существующих тепличных комплексах Компании с учетом особенностей конструкции теплиц и применяемого оборудования и внедряем в производство унификацию и стандартизацию процессов.

Тихорецкий тепличный комплекс в 2024 г. полностью переведен на выращивание томатов, что позволяет повысить эффективность производства за счет узкой специализации применяемых технологий, роста уровня компетенций агрономов, повышения урожайности и качества выращиваемых культур.

Так, в 2024 г. на 6% увеличено производство премиальных томатов, что полностью соответствует ожиданиям нашего потребителя.

Для создания продуктов, которые будут востребованы в розничной сети «Магнита», планируется проведение исследований для выявления актуальных потребительских предпочтений и трендов. Также мы активно взаимодействуем с клиентами для получения отзывов и предложений по улучшению существующей продукции и разработке новых товаров. На основании полученных данных планируется разработать новые торговые бренды и продукты, включая органические и продукты с улучшенными характеристиками. Кроме того, мы работаем над удобными для потребителей форматами, такими как готовые наборы для приготовления блюд.

«Магнит» развивает свою деятельность с фокусом на поддержку отечественных производителей и импортозамещение, включая производителей семян, поставщиков запасных частей, удобрений, средств защиты растений и специализированного оборудования. В 2024 г. посеяны гибриды отечественного производства, а на производственных участках всех площадок проводятся расширенные сортоиспытания для определения потребительских свойств новых продуктов.



Значительно расширился ассортимент, теперь на полках будут представлены белые и коричневые шампиньоны, опята и вешенки. На упаковках шампиньонов и вешенок, выращенных в грибном комплексе «Магнита», рядом с обозначением «М Свежесть» будет размещен национальный знак органической продукции, который подтверждает высокие стандарты производства. Рядом с графическим знаком будет наноситься штрихкод, с помощью которого можно получить информацию о компании-производителе и видах выпускаемой ей продукции. Кроме того, на упаковке будет размещен знак «Органический продукт».

## Промышленные производства

Индустриальный парк «Краснодар» – крупнейший индустриальный парк в Краснодарском крае площадью 236,6 га, который входит в реестр индустриальных парков Министерства промышленности и торговли Российской Федерации и в рейтинг 50 крупнейших индустриальных парков России. Является участником федеральных и региональных программ господдержки.

>140

производственных участков и технологических линий, преимущественно европейского производства, находится в эксплуатации промышленных производств «Магнита»

В условиях санкционного давления и проблем с поставкой комплектующих из Европейского союза налажено изготовление запасных частей и проведение восстановительных ремонтов на территории Российской Федерации.

В 2024 г. проведена модернизации оборудования и инженерных систем, что способствовало выпуску нового ассортимента, повышению эксплуатационной надежности, увеличению производительности и сокращению потерь. Модернизации подверглись и системы управления энергетическим оборудованием.

Кроме того, в отчетном году ассортимент собственных промышленных производств вышел за контур «Магнита». На линии трюфелей ООО «Кондитер Кубани» запустили коллаборацию с «Абрау-Дюрсо», выпустив на рынок линейку трюфелей с игристым вином. Это первый совместный проект, который объединяет традиции кондитерского искусства с изысканным вкусом премиального алкоголя.

Мы ставим в приоритет пищевую безопасность продукции собственных промышленных производств. Это подтверждается высоким уровнем удовлетворенности качеством продукции потребителей. Так, в 2024 г. индекс неудовлетворенности потребителей (ИНП 0,00007) снизился на 30% относительно 2023 г.

1

На линии экструзии ООО «ТД-Холдинг» на базе передовых европейских технологий выпустили на рынок линейку сухих завтраков Crunchy Fuel, запустили контрактное производство с брендом детского питания «Фанни Ямми».

<sup>1</sup> Доля от общего объема продаж данной категории в килограммах.



Активно ведется работа по исполнению обязательных государственных инициатив. В частности, мы работаем над введением обязательной маркировки «Честный знак» на безалкогольные напитки и сокосодержащую продукцию. Система внедрена на трех производствах.

Для отслеживания процессов оборота пестицидов и агрохимикатов внедрена государственная информационная система «Сатурн».

Система менеджмента безопасности пищевой продукции на предприятиях собственного производства постоянно совершенствуется и актуализируется. В 2024 г. площадки собственного производства ООО «Кондитер Кубани», ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов» подтвердили соответствие системы менеджмента безопасности пищевой продукции требованиям международного стандарта FSSC 22000. ООО «ТД-холдинг» в октябре 2024 г. прошло сертификацию системы на версию 6.0.

### Импортозамещение, сырье и материалы

В 2024 г. мы продолжили выполнение стратегии по сокращению применения импортных материалов на собственных производствах «Магнита».

В общей сложности объем используемых импортных компонентов сократился на 2,2%. Проводится работа по смещению импорта в пользу «дружественных» стран.

На **1,7%** выросла доля упаковочных материалов, производимых в России, по сравнению с 2023 г.

Также проводится диверсификация цепочек поставок по безальтернативным материалам в контексте глобальных ограничений. В 2024 г. не было снято с производства ни одной позиции готовой продукции из-за отсутствия безальтернативного материала. Также не отмечено перерывов в производстве агропромышленных производств из-за импортных позиций сырья.

Собственные производства Компании продолжают активно участвовать в конкурсах.

За 2024 г. продукция собственного производства завоевала 44 награды: 11 золотых, 12 серебряных медалей и 21 диплом победителя.

### Логистика

За счет внедрения инструментов планирования производства и логистики, а также тщательно отобранного пула перевозчиков уровень сервиса увеличился до 95%.

Планомерный переход к сотрудничеству с транспортными компаниями с наличием собственного парка позволил сократить стоимость затрат на грузоперевозки.

До **8%** ежемесячно от планового бюджета в течение года сократилась стоимость затрат на грузоперевозки

Контрактные объемы в летний период пиковых нагрузок на собственных производствах зафиксировали ценовой диапазон на четыре месяца и не дали выйти за рамки утвержденного бюджета, показав экономию в размере 11,8%.

**i** На период высокоинтенсивных нагрузок был проведен тендер, по результатам которого удалось сократить тарифы и стоимость закупки на 36% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года.

### Персонал

Успешная деятельность собственных производств невозможна без заботы о наших сотрудниках и взаимодействия с местными сообществами. В 2024 г. была проведена модернизации рабочих мест и замена устаревшего оборудования на более современное, что позволило повысить эффективность работы и снизить нагрузку на сотрудников. Мы активно инвестируем в обучение и развитие нашего персонала. В отчетном году сотрудники прошли курсы повышения квалификации, включая семинары по новым агрономическим технологиям и управлению. Запуск программы наставничества для новых сотрудников помогает быстрее адаптироваться и повышает уровень вовлеченности. В результате показатель текучести персонала уменьшился на 7,7 п. п. Также в летний период удалось снизить текучесть овощеводов и сборщиков грибов на 8,5 п. п.

«Магнит» на постоянной основе участвует в жизни регионов присутствия и поддерживает местные инициативы. Проведение экскурсий для студентов, участие в ярмарках вакансий способствует подготовке квалифицированных специалистов для нашей отрасли.

### Основные достижения в управлении персоналом собственных производств в 2024 году

- Удержание высокопроизводительных и узкопрофильных сотрудников через быстрое реагирование на изменение рынка труда, внедрение систем мотивации, направленных на увеличение производительности
- Расширение и повышение качества воронки кандидатов, что позволяет держать необходимый уровень укомплектованности персоналом под потребности бизнеса
- Формирование HR-бренда работодателя
- Улучшение условий труда
- Расширение программ нематериальной и материальной мотивации
- Формирование внутреннего кадрового резерва





# Работа с поставщиками

«Магнит» стремится быть надежным партнером для своих контрагентов.

Мы поддерживаем разнообразие ассортимента за счет тщательно проработанных методов закупок, включая стратегическое партнерство с поставщиками. Компания выстраивает долгосрочные отношения с поставщиками и при взаимодействии с ними придерживается принципов открытости и добросовестности, постоянно совершенствуя закупочные процедуры и логистические процессы. Кроме того, важными элементами нашего подхода к работе с поставщиками являются поддержка местных производителей, развитие сотрудничества с агропроизводителями и фермерскими хозяйствами и контроль качества поставляемой продукции.

## SRM 2.0

Закупочная деятельность Компании осуществляется с использованием системы SRM 2.0, в которой зарегистрировано более 15 тыс. действующих и потенциальных партнеров. SRM 2.0 – единое входное окно для поставщиков, объединяющее в себе автоматизацию коммерческого и логистического блока по выстраиванию сквозных прозрачных процессов.

В 2024 г. был расширен функционал личного кабинета поставщика, используемого для подачи коммерческого предложения, а также участия в торговых процедурах по тендерным позициям, позициям на маркетинговые акции и сюрвейерские услуги. Компании удалось ускорить срок рассмотрения коммерческих предложений на 41% за счет адресной коммуникации с ответственным категорийным менеджером и системы внутренних уведомлений. Помимо основных процессов закупочной деятельности, в системе реализован ряд других функций: подписание ценовых уведомлений, блок согласования претензий, трансляция согласованных промоакций, создание и управление графиками и наборами поставщиков РЦ, а также переход на дополнительные полезные сервисы для партнеров, такие как подключение к электронному документообороту, факторингу и быстрый переход на аналитический портал поставщика RS.Magnit.



В 2025 г. мы планируем построить сквозной процесс от получения потребности до передачи позиций на заказ, а также развивать и дополнять функциональность ранее реализованных блоков.

-5,2 тыс.  
поставщиков

-2,4 тыс.  
локальных поставщиков

47%  
доля локальных поставщиков от общего числа

13%  
доля локальных поставщиков от общего товарооборота

>750 российских поставщиков  
стали новыми партнерами «Магнита» в 2024 г.

## RS.Magnit

Аналитический портал RS.Magnit стал незаменимым инструментом взаимодействия с поставщиками, предоставляя возможность отслеживать важные бизнес-метрики в реальном времени. Сервис способствует улучшению бизнес-процессов и помогает партнерам более эффективно управлять своим ассортиментом и логистикой. RS.Magnit представляет собой 13 панелей, которые охватывают ключевые показатели эффективности (КПЭ) – коммерческие, логистические и маркетинговые. Сегодня более 120 наших партнеров, на долю которых приходится 35% оборота сети, работают с нами в едином информационном поле.

В 2025 г. планируется расширение функциональности портала, которое включает в себя увеличение перечня показателей и добавление новых аналитических панелей. Это значительно повысит полезность инструмента и создаст возможность для более детального и комплексного анализа данных.

## Агроконтракты

Чтобы обеспечивать покупателей качественной продукцией местного производства по доступным ценам, «Магнит» напрямую сотрудничает с сельскохозяйственными производителями.

Одним из механизмов сотрудничества с локальными сельхозпроизводителями является агроконтрактация, которая подразумевает заключение долгосрочных договоров с агропредприятиями о поставке фиксированных объемов будущего урожая по рыночным ценам с возможностью авансирования. С 2016 г. Компания последовательно масштабирует сотрудничество по агроконтрактам, и сейчас с нами работает более 150 предприятий, осуществивших поставки 407 тыс. т продукции в 2024 г. Действие агроконтрактов распространяется на овощи, бахчевые культуры, плодово-ягодные культуры.

Нашими партнерами по агроконтрактам являются как крупные агропромышленные холдинги, так и небольшие фермерские хозяйства. Основное требование к потенциальным партнерам – готовность придерживаться бизнес-ориентированного подхода во взаимодействии с «Магнитом»: поставлять продукцию сетевого качества, использовать электронный документооборот, предоставлять необходимые фитосанитарные документы и т. д. У самого небольшого хозяйства-партнера в обработке менее 10 га, у самого крупного – более 80 тыс. га, география сотрудничества начинается от Дагестана на юге до Псковской области на северо-западе и Красноярского края на востоке.

Поставки по агроконтрактам в 2024 году

407 тыс. т

объем поставок продукции по агроконтрактам

47%

потребности сети по основным категориям закрыто поставками по агроконтрактам

144

партнера-агропредприятия

в 41

регионе

107

наименований продукции

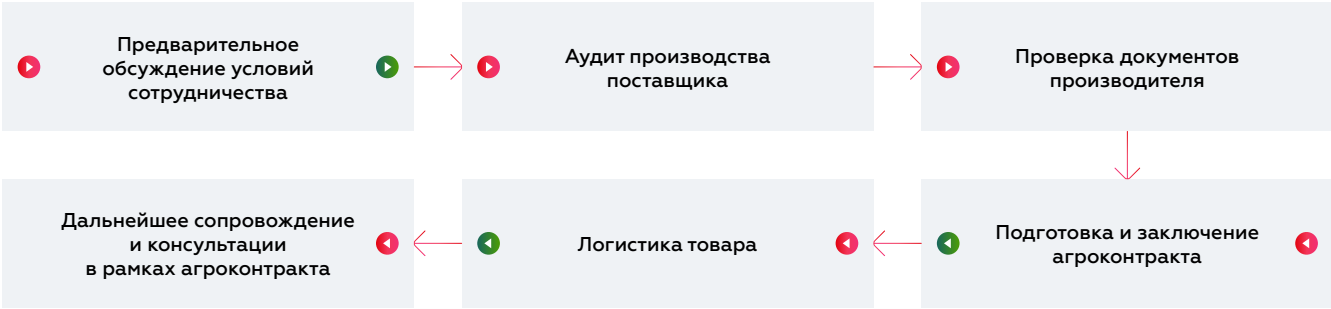




Механизм заключения агроконтракта предусматривает всестороннее сопровождение сельхозпроизводителя в процессе взаимодействия с «Магнитом». Работа с торговой сетью выстроена по принципу единого окна: за каждым

сельхозпроизводителем закреплен отдельный эксперт-агроном «Магнита». Он непосредственно взаимодействует с предприятием и адресует его вопросы различным специалистам внутри «Магнита».

Механизм заключения агроконтрактов

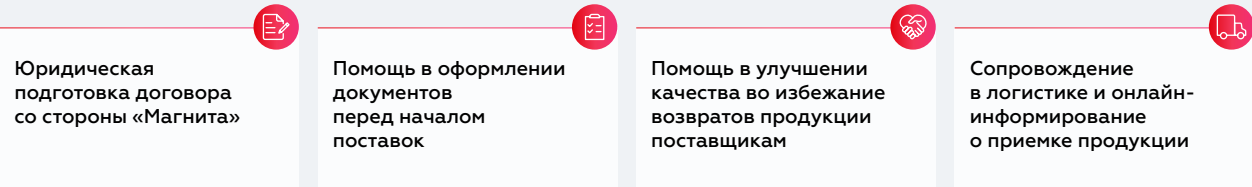


● Действия «Магнита» ● Действия сельхозпроизводителя

Поддержка сельхозпроизводителя начинается еще до заключения договора: специалисты Компании самостоятельно занимаются подготовкой договора после получения всей необходимой документации от потенциального партнера. Представители «Магнита» выезжают на производство для проведения аудита, в ходе которого могут дать

сельхозпроизводителю рекомендации по улучшению процессов. Данная практика реализуется как до заключения договора, так и на протяжении всего времени сотрудничества. Мы также помогаем производителям подготовить необходимые сопроводительные документы на поставку продукции и настроить логистику.

Сопровождение по агроконтракту

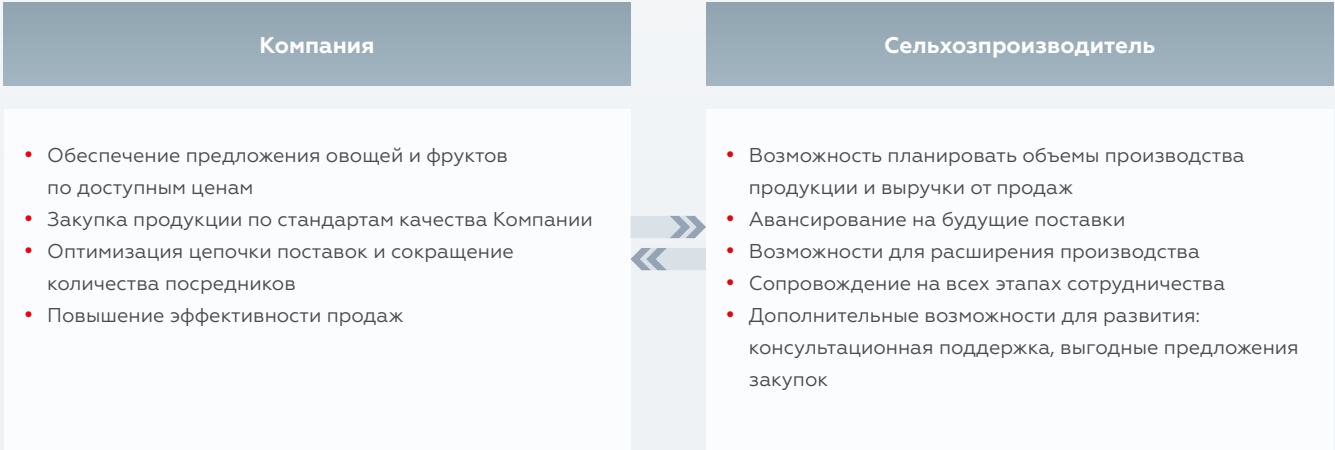


Использование механизма агроконтрактации имеет ряд преимуществ как для сельхозпроизводителей – партнеров «Магнита», так и для самой Компании. Для «Магнита» агроконтрактация – способ оптимизировать цепочку поставок овощей и фруктов, одной из ключевых категорий продукции, и поддерживать их доступность для потребителя. Сельхозпредприятиям сотрудничество

по агроконтрактам позволяет быть уверенными в возможностях сбыта продукции и в будущих доходах, благодаря чему предприятия могут расти и развиваться.

**i** Важный элемент агроконтрактов – авансирование: с помощью него они могут закупать оборудование, семена и расходные материалы на будущий сезон.

Преимущества механизма агроконтрактации



В рамках агроконтрактов эксперты «Магнита» оказывают консультационные услуги для предприятий по широкому кругу вопросов:

- помощь в заключении договоров, оформлении фитосанитарных документов, деклараций соответствия и др., настройке ЭДО;
- получение финансовой поддержки от государства;
- оптимизация затрат и повышение эффективности агропроизводства;
- подбор оборудования, семян, средств защиты растений и удобрений;
- строительство сельскохозяйственных сооружений.

Со всеми услугами «Магнита» в области агроконтрактации потенциальные партнеры могут ознакомиться на сайте [«Магнит.Агрофермер»](#), где также можно оставить заявку на сопровождение или консультацию.

В 2024 г. направление агроконтрактации (долгосрочные контракты на поставку в сеть овощей и фруктов напрямую от сельхозпроизводителей) достигло рекордных показателей по числу активных хозяйств. 144 агрария уже сотрудничают с «Магнитом». География наших партнеров насчитывает 41 регион. Фактические объемы поставок овощей открытого грунта, плодовых и бахчевых культур в 2024 г. составили 407 тыс. т: это 25 товарных категорий, 107 SKU и 41 ПЦ. Помимо действующих уже не первый год опций агроконтрактации, наша команда находится в постоянном поиске новых ценностных предложений для сельхозпроизводителей. В 2024 г. по программе ФНТП<sup>1</sup> на базе целого ряда площадок агроконтрактации был высажен картофель сорта «Прайм», который отлично себя зарекомендовал наряду с европейскими сортами. Также были реализованы первые проекты по дооснащению производственных мощностей наших действующих партнеров.

Непрерывный рост в партнерстве с «Магнитом»

На протяжении пяти лет ООО «Союз Волгоград» сотрудничает с Компанией в рамках агроконтрактов: за это время поставщик увеличил свои сельскохозяйственные угодья с 30 до 800 га в двух регионах России (Волгоградская область, Республика Дагестан) и расширил ассортимент продукции с двух до 40 товарных позиций. Около 95% продукции хозяйство поставляет напрямую в «Магнит». Предприятие продолжает развиваться, модернизируя оборудование и расширяя складские помещения, улучшает качество поставляемой продукции и является одним из крупнейших производителей овощей для нашей сети.

География поставок продукции по агроконтрактам за 2024 год, тонн



**i** Ряд партнеров «Магнита» в 2024 г., в том числе за счет авансовых платежей от сети «Магнит» по программе агроконтрактации, модернизировали и улучшили свои инфраструктурные объекты.

<sup>1</sup> Федеральная научно-техническая программа.



## Сотрудничество с фермерскими хозяйствами

Мы активно работаем с фермерами, производящими уникальные продукты высокого качества. В 2021 г. мы разработали упрощенный договор поставки для небольших сельхозпроизводителей, и им уже воспользовались фермеры по всей России. «Магнит» использует концепцию фермерской продукции для массового потребителя с невысокой наценкой, особенно для трафикаобразующих позиций.

«Магнит» последовательно развивает сотрудничество с небольшими фермерскими хозяйствами, которые производят мясную и молочную продукцию, а также другие продукты с коротким сроком годности. Цель нашего сотрудничества – обеспечить предложение свежих и качественных фермерских продуктов для покупателей по доступным ценам, а также предоставить фермерам возможность реализации продукции в торговой сети на понятных и комфортных условиях сотрудничества.



Поддержку работы с фермерскими хозяйствами в «Магните» осуществляет отдельное подразделение – проект «Фермерские товары». Вопросы качества поставляемой фермерской продукции находятся в ведении отдельных экспертов по качеству и специалистов-технологов.

Фермерская продукция представлена в формате «Фермерской корзинки» в более чем 380 супермаркетах «Магнита» и более 10 тыс. магазинов у дома. «Фермерские корзинки» – это отдельные витрины в торговом зале, оформленные в деревенском стиле, на которых представлены фермерские продукты: молочная продукция и сыры, мясо и мясная гастрономия, птица, яйца, рыба. В 2024 г. мы ввели в ассортимент замороженные полуфабрикаты, запустили тестовые поставки чая и травяных сборов, соков и консервации. В 2025 г. мы планируем расширить поставки фермерского меда в супермаркеты.

На всех этапах взаимодействия «Магнит» оказывает фермерам всестороннюю информационную помощь и поддержку в части пищевой безопасности, включая помощь в декларировании, консультирование по составлению программы производственного контроля, анализ опасных факторов, подбор моющих средств и инвентаря, а также средств для дератизации и дезинсекции. Мы проводим оценку и консультирование по корректности заполнения декларации соответствия, маркировки и технических условий. Для этого мы проводим выездные аудиты на фермах наших поставщиков, лабораторные проверки продукции и помогаем разработать необходимые документы для обеспечения качества.

### Сотрудничество с фермерами в 2024 году

В категории молочной продукции и сыров, мяса, птицы и рыбы:

>166

партнерских фермерских хозяйств

>2,47 млрд руб.

товарооборот фермерской продукции в розничной сети

>1,3 тыс.

наименований фермерской продукции в ассортименте сети

41%

доля фермерской продукции в поставках по системе агроконтрактации

По результатам мероприятий мы определяем зоны для повышенного внимания и предоставляем фермерам обратную связь по устранению несоответствий в качестве продукции.

Мы проводим исследования восприятия фермерской продукции нашими клиентами. Результаты показывают, что наши покупатели заинтересованы в фермерской продукции, отмечают ее натуральное происхождение, а также считают важным поддерживать конкретных фермеров и их продукцию. Зачастую на решение о покупке влияют ценовые факторы и отсутствие привычного менее формального взаимодействия с фермером в сетевом магазине. Поэтому «Магнит» периодически устраивает дегустации продукции, которые проводят сами фермеры, и предоставляет потребителям информацию о контроле качества продукции. Компания реализует гибкую систему ценообразования, за счет чего может управлять уровнем цен на продукцию. Мы улучшаем визуальное оформление и навигацию вокруг «Фермерских корзинок», чтобы потребителю было понятно, что перед ним полезный и натуральный продукт.

«Магнит» прорабатывает различные варианты работы с фермерами, в том числе со сторонними агрегаторами, и ведет переговоры с существующими агрегаторами в регионах, оказывая им консультационную поддержку.

### Агрегаторы фермерской продукции, запущенные в 2024 году

#### Краснодарский край

«Магнит» совместно с СППСК «Солнечный круг» запустил агрегатор фермерской продукции в Краснодарском крае. СППСК «Солнечный круг» – давний партнер «Магнита». Предприятие поставляет в магазины розничной сети молочные продукты, произведенные на собственной ферме в санаторно-курортной зоне Горячего Ключа. В рамках агроагрегации «Солнечный круг», кроме собственной, будет также поставлять в магазины ритейлера продукцию других фермерских хозяйств региона.

Фермерский агрегатор «Магнита» стал первым подобным проектом на Кубани. На старте проекта поставки через агрегатор запущены в девяти населенных пунктах: сначала в Краснодаре, Горячем Ключе, Новой Адыгее, а затем в Сочи, Адлере, Туапсе, Анапе, Новороссийске и Геленджике. Фермерская продукция представлена в 27 магазинах больших форматов и пяти магазинах формата «у дома»). На первом этапе к агрегатору подключились четыре региональных фермерских хозяйства, поставляющие 44 позиции: молоко и кисломолочные продукты, сыры и мясную гастрономию. «Магнит» планирует развивать проект агрегации в Краснодарском крае, подключая к нему новых фермеров и расширяя поставки на новые города.

#### Тульская область

Продолжает работу агрегатор фермерской продукции в Тульской области, к которому подключено 14 фермеров (из них пять фермеров поставляют продукцию из других областей – Калужской, Липецкой, Московской). К проекту подключено 197 магазинов у дома и семь супермаркетов «Магнита». Объем закупок составил 463 т с ноября 2022 г. Фермеры, подключенные к агрегатору, поставляют 111 позиций товаров в шести категориях: молочная продукция, мясная гастрономия, сыры, замороженные полуфабрикаты, птица, перепелиные яйца. В дальнейшем мы намерены расширить предложение продукции и привлекать новых фермеров к проекту.

#### Волгоградская область

В марте 2024 г. «Магнит» в партнерстве с сельскохозяйственным потребительским сбытовым кооперативом «Волгоградский агропромышленный союз» запустил агрегатор фермерской продукции в Волгоградской области, ставший вторым подобным проектом «Магнита». Функции агрегатора (хранение, оформление документации, логистика) выполняет кооператив «Волгоградский агропромышленный союз». В проекте участвуют восемь фермеров, предлагающие 47 товарных позиций из категорий молочных продуктов, фруктов и овощей, колбасной и замороженной продукции. «Магнит» обеспечивает стабильный канал сбыта, к проекту подключено 15 супермаркетов.

Также фермерам предоставляются дополнительные сервисы и экспертные консультации. В наших планах – расширить количество фермеров и ассортимент поставляемой продукции, дополнив его мясом, птицей, рыбой и яйцами.

#### Ленинградская область

Совместно с Food Miles в середине 2024 г. мы запустили агрегатор фермерской продукции в Ленинградской области. Food Miles – цифровой сервис, организующий логистику и доставку товаров от местных производителей и фермеров в крупные торговые сети. Модель данного агрегатора несколько отличается от других: функцию агрегатора выполняет сервис Food Miles, являясь посредником между фермерами, логистическими компаниями и «Магнитом». Поставки осуществляются в 11 супермаркетов сети в Санкт-Петербурге, Ленинградской области и Республике Карелия. В проекте участвуют семь фермерских хозяйств, которые занимаются производством молочной продукции, мясной гастрономии, сыров и яиц. Всего на полках магазинов представлены 53 позиции в этих категориях.

# Контроль качества продукции

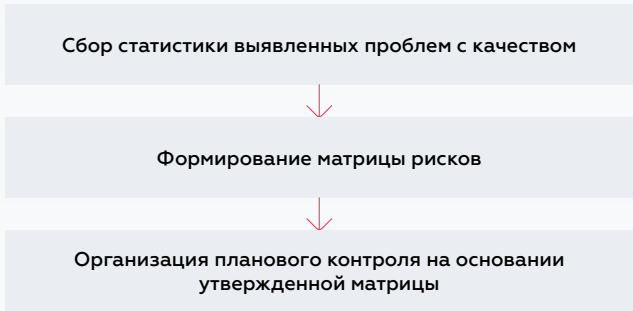
## В Компании действует комплекс мероприятий по обеспечению качества товаров, услуг и клиентского сервиса.

Эти меры включают регулярное проведение независимых аудитов поставщиков, лабораторные исследования товаров, обеспечение холодной цепи на протяжении всего жизненного цикла продукции на торговых объектах и в РЦ, соблюдения санитарии и гигиены в магазинах и РЦ, торговых залах и иных помещениях, обеспечение разрешительной документацией продукции собственного производства супермаркетов и многое другое.

### Матрица рисков

Чтобы обеспечить торговую сеть качественными и безопасными товарами, мы построили систему управления качеством продукции, в основе которой лежит анализ матрицы рисков. Это специализированный алгоритм распределения групп продуктов и направлений ассортимента, определения дальнейших действий по оценке их качества.

#### Алгоритм формирования матрицы рисков



Матрица рисков строится по направлениям ассортимента и группам товаров.

- Четыре основных направления ассортимента разделены по степени риска на две зоны:
- высокая зона риска: собственная марка и сырье для собственного производства на торговых объектах;
  - низкая зона риска: бренды поставщиков.

По группам товаров весь ассортимент также разделен на три зоны риска: высокую (традиционно входят молочная продукция, рыбная гастрономия, мясо животных и птица), среднюю и низкую.

### Паспорт качества

Паспорт качества – это документ, который является частью договора поставки, устанавливающий требования к товарам по показателям качества и безопасности для жизни и здоровья потребителей. Этот документ обязательно подписывается с поставщиками для товаров ассортимента с высокой степенью риска.

### Дегустации и оценки качества

Качество продукции проверяется путем органолептической оценки на соответствие утвержденным требованиям по качеству. Работа проводится по образцам продукции, реализуемой в сети, сетях конкурентов и образцам, предоставленным поставщиками. По итогам оценки качества предоставляются выводы о соответствии продукции утвержденным требованиям. При отклонениях проводится контроль доработки продукции поставщиком. При рассмотрении продукции поставщика мы даем рекомендации по запуску сотрудничества для обеспечения Компании дальнейшими поставками качественной и безопасной продукции.

В 2024 г. после успешного тестирования мы обновили подход к сбору данных от респондентов. Обновленный подход предполагает использование новой автоматизированной системы для сбора оценок респондентов.

>17 тыс.

проверок качества товаров проведено за 2024 г.



### Аудиты поставщиков и торговых объектов сети

**i** Аудиты – важная составляющая системы контроля качества и безопасности продуктов. «Магнит» проводит аудиты на всех этапах: от производства на объектах поставщиков до аудитов объектов сети.

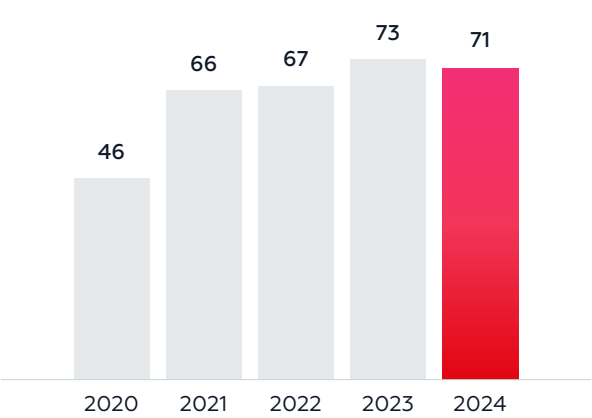
#### Аудиты поставщиков

Аудиты поставщиков необходимы, чтобы убедиться, что продукция, выпускаемая на предприятиях, соответствует установленным требованиям и параметрам качества. Мы стремимся сотрудничать с поставщиками сертифицированной продукции и отслеживаем источники ее происхождения.

В рамках аудитов все поставщики проходят оценку вероятности возникновения потенциальных рисков. Мы распределяем поставщиков по четырем категориям: А, В, С и D, где А и В – поставщики с наименьшим ожидаемым риском, с уровнем соответствия требованиям сети на 90% и более, а D – с наибольшим риском и уровнем соответствия требованиям сети ниже 80%. По результатам проведенного анализа мы организуем работу по повышению контроля качества продукции с поставщиками в категориях с наибольшим риском.

В 2024 г. мы провели 679 аудитов производственных объектов поставщиков и увеличили долю поставщиков с наименьшим ожидаемым риском.

#### Доля поставщиков СТМ с наименьшим ожидаемым риском (А+В), %



Примечание: без учета «ДИКСИ» и «Самбери».

Компания поддерживает развитие инициатив в области проверок условий производства. После успешного тестирования в 2024 г. масштабирована процедура признания итогов аудита условий производства продукции, проводимых силами АНО «Российская система качества» (Роскачество).



### Аудиты торговых объектов сети

Наши эксперты по качеству регулярно выезжают для анализа состояния объектов сети и условий собственного производства на объектах. Такие работы являются важным инструментом для управления качеством и эффективностью.

В 2024 г. мы провели около 19 тыс. дистанционных и выездных аудитов торговых точек. По итогам аудитов супермаркетов средний рейтинг оцененных объектов составляет 92%.

Мы постоянно совершенствуем наши процедуры аудита производства поставщиков и торговых объектов.

На основе данных, полученных в ходе аудитов, формируются итоговые и промежуточные результаты, контролируется выполнение корректировочных мероприятий по итогам проверок, опираясь на которые руководство может принимать более обоснованные решения по стратегическому развитию.

## Лабораторный контроль продукции поставщиков и собственного производства

Лабораторный контроль проводится:

- для подтверждения соответствия продукции поставщиков утвержденным требованиям законодательства и внутренним требованиям Компании;
- предупреждения возможного негативного воздействия на здоровье покупателей;
- проведения незамедлительных мероприятий при выявлении несоответствий продукции заявленным требованиям.

Мы регулярно проводим проверки образцов продукции поставщиков и собственного производства в сотрудничестве с более чем 170 лабораториями, включая государственные учреждения, исследовательские институты и федеральные научные центры.

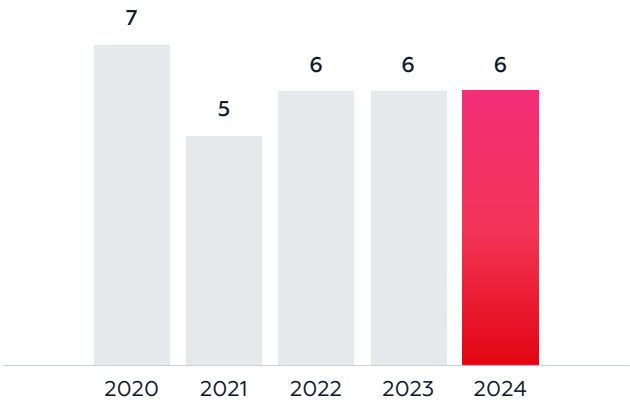


В динамике доля несоответствия товаров наших партнеров и, в частности, товаров высокой зоны риска снизилась до уровня 6% в год.

19,3 тыс.

лабораторных испытаний проведено в 2024 г.

СТМ: снижение доли несоответствий, %



Примечание: без учета «ДИКСИ» и «Самбери».

### Лабораторный контроль продукции собственного производства на объектах сети

Продукция цехов собственного производства на объектах сети проходит контроль еще до выпуска в обращение: продукция проходит процедуры обоснования сроков годности и декларирования. В процессе жизненного цикла продукция также сдается в лабораторию для подтверждения соответствия установленным требованиям.

23 тыс.

испытаний продукции собственного производства торговых объектов проведено в 2024 г.

## Лабораторный контроль производственно-промышленных комбинатов «Магнита»

4,2 тыс.

проверок образцов продукции производственно-промышленных комбинатов «Магнита» проведено в 2024 г.

### Действия при обнаружении несоответствия в качестве продукции

Мы оперативно реагируем на случаи выявления несоответствий в качестве продукции. В случае поступления обращений о несоответствии качества продукции товар проходит проверки на соответствие утвержденным требованиям.

В Компании установлен порядок проведения доработок качества продукции для выявления и устранения несоответствий качества продукции. Мы также организуем профилактические мероприятия для минимизации рисков реализации некачественной продукции.

Для получения информации о ненадлежащем качестве продукции мы используем различные каналы коммуникаций: контакт-центр, горячую линию, внутренние автоматизированные системы передачи информации, а также официальные обращения от контролирующих органов и НКО. Мы оперативно реагируем на обращения, предоставляем развернутый ответ на каждое из них и принимаем меры для устранения выявленных недостатков.

В Компании выстроена система проработки обращений о несоответствиях качества продукции. Благодаря выстроенным механизмам проработки обращений мы получаем информацию о ненадлежащем качестве продукции, организуем дополнительные проверки качества и по результатам проверок составляем подробный ответ на каждое полученное обращение.

### Порядок проведения доработки качества продукции



50,4 тыс. обращений

связанных с качеством продукции поставщиков, включая продукцию собственного производства, поступило в адрес Компании в 2024 г.

### Схема отработки обращений о качестве продукции





## Образовательные проекты

«Магнит» готов делиться экспертизой в рамках образовательных мероприятий.

В рамках сотрудничества с МГИМО и другими ведущими вузами России мы несколько лет подряд организуем различные образовательные мероприятия для студентов.

В конце прошлого года совместно со студентами организовано посещение торгового объекта, продемонстрирован процесс проведения органолептической оценки качества продукции с применением автоматизированной системы для сбора оценок респондентов.

В декабре 2024 г. для студентов КубГАУ проведено образовательное мероприятие по теме «Обеспечение качества товаров СТМ» и бизнес-игра по созданию требований к качеству.

В общей сложности мероприятия посетили около 100 студентов профильных специальностей.

В 2025 г. мы планируем продолжить и расширить сотрудничество.

## Курсы для поставщиков

Для устранения нарушений, выявляемых на регулярной основе, мы организуем обучающие семинары для поставщиков продукции, на которых рассказываем о правилах проверки корректности маркировки и отвечаем на вопросы поставщиков продукции.



Ключевой темой обсуждения на семинарах являются требования технических регламентов Таможенного союза к маркировке отдельных видов продукции.

## Улучшение стандартов по отдельным проектам

На протяжении 2024 г. мы непрерывно улучшали методы и стандарты работы, чтобы поддерживать высокие стандарты, соблюдения которых ожидают от нас покупатели не только по регулярному ассортименту, но и по новым приоритетным направлениям Компании: собственного производства на торговых объектах всех форматов сети, «М Кухня», СТМ формата В1 (жестких дискаунтеров), СТМ формата «Магнит Аптека», помощь в организации контроля качества поставщиков в работе с фермерами.

## Новые проекты собственного производства на объектах сети

В 2024 г. мы обеспечили поддержку и экспертное сопровождение новых проектов производства готовой продукции на объектах сети. В частности, в проекте приняли участие фудкорт «Депо» в Москве, малые и большие форматы магазинов. Для сохранения качества продуктов в течение более длительного времени настроен процесс

упаковывания в МГС<sup>1</sup>, что продлевает срок годности и позволяет расширить географию поставок скоропортящихся продуктов.



Внедрены новые информационные технологии: размещение всей документированной информации в одном общедоступном путеводителе позволяет персоналу быстро и просто получать необходимые данные.

### «М Кухня»

В рамках сопровождения проекта «М Кухня» еще до того, как товары поставщиков окажутся на наших полках, мы проводим:

- проверку соответствия условий производства продуктов внутренним стандартам Компании;
- проверку документов поставщика;
- несколько этапов оценки соответствия качества продукции утвержденным требованиям.

Проводится регулярная оценка соответствия продукции действующих поставщиков утвержденным требованиям в рамках дегустаций и лабораторных испытаний.

На 2025 г. запланировано усиление контроля путем повышения дискретности проведения аудитов и лабораторного контроля. Планируется проведение регулярных дегустаций продукции действующих поставщиков в составе расширенной комиссии на производственных площадках поставщиков.

За 2024 г. в результате внедрения корректирующих мероприятий десять производственных площадок улучшили оценку до 90% и выше по шкале соответствия требованиям Компании, что дало им допуск к поставкам.

## СТМ «Магнит Аптека»

В 2024 г. мы продолжили разработку, актуализацию и согласование с поставщиками паспортов качества для продукции, которая производится под собственной торговой маркой «Магнит Аптека». Помимо этого, мы проводим модернизацию процесса контроля качества продукции в сети. На 2025 г. запланировано усиление лабораторного контроля лекарственных препаратов СТМ, префарм, БАДов.

## СТМ жестких дискаунтеров В1

Мы проработали план мероприятий по контролю качества продукции для формата СТМ жестких дискаунтеров, привлекли дополнительный персонал для организации проверок качества продукции, организовали систему проверок качества на этапах ввода и в процессе жизни продукции.

## Фермеры

«Магнит» активно участвует в проекте по развитию фермерской продукции и расширению ее ассортимента.

На всех этапах взаимодействия фермеру оказывается всесторонняя информационная помощь и поддержка в части пищевой безопасности, декларирования, консультирования по составлению программы производственного контроля, анализа опасных факторов, подбора моющих средств, инвентаря, средств по дератизации и дезинсекции. Мы оцениваем и консультируем фермеров в части корректности декларации соответствия, маркировки и технических условий. Для этого мы проводим выездные мероприятия на фермах наших поставщиков, лабораторные проверки их продукции, а также оказываем им помощь при разработке необходимых документов. По результатам мероприятий определяются проблемные зоны и предоставляется обратная связь по устранению несоответствий в качестве продукции.

<sup>1</sup> МГС – упаковка в модифицированной газовой среде, процесс конечной стадии обработки пищи.

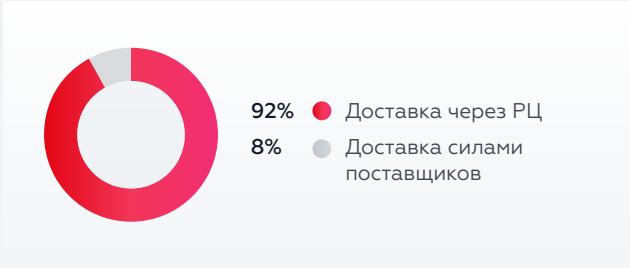


# Цепочки поставок

В настоящее время логистическая сеть «Магнита» является одной из крупнейших в России.

Для наибольшей эффективности цепочки поставок выделены и адаптированы под каждый формат магазинов с использованием мультиэшелонированных цепей.

## Уровень централизации в 2024 году



- Охват всей страны:
- федеральные,
  - региональные,
  - импортные поставки.

Наличие собственных АТП<sup>1</sup>, а также наемного транспорта обеспечивает высокий уровень сервиса и контроля

Эффективная структура собственности гарантирует высокую надежность и контроль затрат



## Оптимизация цепочки поставок

Наша цель – лучшая цепочка поставок на рынке Российской Федерации, позволяющая закрывать потребность мультиформатной сети.

### Ключевые инструменты

#### Сетевая оптимизация:

- настройка цепочек поставок с учетом специфики форматов;
- выстраивание модели бизнес-партнерства с форматами;
- фокус на E2E-оптимизацию цепочек поставок и развитие дополнительных сервисов для поставщиков.

#### Поддержка роста сети:

- настройка цикла стратегического и тактического планирования;
- развитие логистической структуры на опережение;
- надежность и качество логистических операций (SLA).

#### Цифровизация и роботизация:

- роботизация операций;
- автоматизация бизнес-процессов;
- быстрые решения, основанные на цифровизации.

#### Культура постоянных улучшений и взаимовыгодного сотрудничества:

- клиентоориентированная культура;
- фокус на максимизацию валового дохода и развитие Cost to Serve<sup>2</sup>;
- комитеты по изменениям;
- совместное прогнозирование с поставщиками.

#### EVP-программа:

- Комфортные РЦ и АТП.

## Рост внутренней эффективности

- В 2024 г. мы значительно обновили и расширили парк складской техники (+3,4 тыс. единиц), что позволило нарастить долю механизации труда наших сотрудников склада с 30 до 80%. Кроме того, уже на I квартал 2025 г. запланированы поставки более 300 новых моделей погрузчиков, что позволит достигнуть уровня механизации на уровне около 87%.
- Мы продолжаем оснащать РЦ транспортными тележками нового образца. В 2024 г. 26 РЦ полностью перешли на новую тару, а перевод оставшихся РЦ запланирован на 2025 г.
- Значительно улучшена технология голосовой комплектации, в результате чего доля комплектации при помощи голоса увеличилась с 13 до 88%. Следующим этапом будет внедрение беспроводных голосовых гарнитур, первая партия которых уже поступила в РЦ и успешно проходит тестирование.
- Разработана и внедряется новая программа «Уровни зрелости РЦ», которая нацелена на поиск и масштабирование лучших практик в части производительности труда персонала.
- Разработаны и внедрены параметры и правила настроек, влияющих на наполняемость транспортной тары, что дало рост эффективности на 14%.

## Фокус на сотрудниках

- В течение года мы работали над улучшением условий работы сотрудников РЦ через реализацию программы «Комфортный РЦ», расширение охвата и улучшение качества бесплатного питания.
- Также мы сфокусировались на развитии системы наставничества и движения сотрудников по карьерным трекам, создавая кадровый резерв.

## Фокус на магазинах

- В 2024 г. сеть «Магнит» продолжила работу по расширению проекта «Доверительная приемка», направленного на сокращение затрат Компании на приемку товара по приходу с РЦ на торговые объекты. По итогам года 28 РЦ и почти 14 тыс. магазинов у дома переведено на доверительную приемку.
- В планах Компании на 2025 г. завершить перевод всех РЦ и торговых объектов форматов «магазин у дома» и «супермаркет» на проект «Доверительная приемка».

## Оптимизация складского пространства

- В отчетном году реализована более продвинутая технология управления размещением товара на складе, что позволило сократить пробег комплектовщиков на 20% по сухому ассортименту.
- В 2024 г. мы произвели квотирование SKU, то есть определили оптимальное количество SKU на складе с учетом пропускной инфраструктуры и оптимального деления мест отборки. Это решение позволило нам отказаться от части временных арендованных РЦ и сократить долю ячеек.

## В 2024 г. мы начали разработку новых проектов в логистике

- MPM – мобильное рабочее место для сотрудников склада. Система позволит в онлайн-режиме работать с операционными показателями любому сотруднику склада, находящемуся при этом на эстакаде или РЦ, и без привязки к рабочему месту. Первая версия системы (MVP) должна быть запущена в 2025 г.
- YMS<sup>3</sup> и TSM<sup>4</sup> – системы управления территорией складского комплекса представляют собой обновление и апгрейд текущей системы с повышением эффективности процессов.

В 2024 г. «Магнит» приступил к разработке собственной системы прогнозирования спроса и планирования заказов F&R.

Внедрение собственного F&R-решения позволит повысить эффективность системы управления товародвижением в рамках ее трансформации: увеличит гибкость и скорость логистической цепочки, обеспечит оптимальный баланс доступности товара на полках и запасов. Это самый масштабный проект по цифровой трансформации в цепочке поставок и первый в России проект по созданию и внедрению полностью отечественного ПО для бизнеса такого масштаба.

Ожидается, что благодаря реализации проекта F&R положительный экономический эффект на бизнес «Магнита» в течение нескольких лет составит десятки миллиардов рублей. Сокращение товарных запасов в магазинах и на распределительных центрах, а также повышение доступности товаров на полке станут основными драйверами экономического эффекта от проекта.

<sup>1</sup> Автотранспортное предприятие.  
<sup>2</sup> Методология Cost to Serve направлена на определение расходов по всей цепи поставок, понесенных компанией на обслуживание клиента, с целью повышения прибыльности.

<sup>3</sup> YMS (Yard Management System) – ПО для управления транспортными средствами во дворе склада.  
<sup>4</sup> TSM (Time Slot Management) – система бронирования перевозчиком времени приезда на склад.

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

<div><div>«Магнит у дома»</div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Современный магазин, удовлетворяющий все основные потребности, с акцентом на свежие продукты и готовые блюда.</li><li>Лучшее восприятие параметра «цена – качество».</li><li>Оптимизированный ассортимент, учитывающий баланс между операционной и логистической эффективностью и потребностями клиентов.</li></ul></div></div>	<div><div>«Магнит Косметик»</div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Современный дизайн торгового пространства, продвигающий философию красоты, комфорта и современного образа жизни.</li><li>Возможность найти что-то особенное для себя или в подарок.</li><li>Возможность протестировать продукцию.</li><li>Формируем восприятие интересного, широкого ассортимента за счет динамичного обновления уникальных продуктов и актуальных новинок.</li></ul></div></div>
<div><div>Ультрамалые форматы</div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Недорогие магазины с приятной уютной атмосферой создают образ «хорошего соседа» и поддерживают лучшее предложение «цена-качество».</li><li>Низкие операционные издержки позволяют поддерживать ценообразование.</li><li>Широкий ассортимент в категориях Fresh и Ultra Fresh, фрукты и овощи, с фокусом на готовые блюда и импульсивные покупки (&gt; 900 SKU).</li></ul></div></div>	<div><div>«Магнит Семейный» и «Магнит Экстра»</div><div><ul style="list-style-type: none"><li>Регулярные семейные покупки с широким охватом разных сегментов покупателей с учетом региональной специфики и конкурентной среды.</li><li>Лучшее постоянное ценовое предложение .</li><li>Развитие дополнительных сервисов, направления готовой еды и кафе, собственного производства, пекарен.</li></ul></div></div>

В контуре «Магнита»



<sup>1</sup> 3-PL (Third Party Logistics) – процесс организации логистики, при котором большая часть логистических операций, в том числе хранение, транспортировка, маркировка и упаковка, отдаются на аутсорсинг.

<sup>2</sup> Warehouse Management System – программное решение, которое помогает компаниям управлять ежедневными складскими операциями, от момента, когда товары или материалы попадают в центр распределения или выполнения заказов, и до того, как они попадут на склад.

<sup>3</sup> Параллельная сборка, при которой комплектовщик одновременно собирает и передает на доставку заказы.

<sup>4</sup> Pick-by-Line, или «подбор по линии», – схема комплектации заказа, консолидированного на основе заказов магазинов, поставленного поставщиком.

<sup>5</sup> Pick-by-Store – схема комплектации заказа по магазину.

Логистическая инфраструктура

В 2024 г. логистическая инфраструктура «Магнита» пополнилась пятью новыми объектами. В частности, объектом на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары», который заменил 3PL<sup>1</sup>-центр «Угольная гавань». В Москве был открыт буферный склад для обработки собственного импорта – 3PL-центр «Чехов», в Краснодаре для прохождения летнего сезона был открыт 3PL-центр «Нео-Трейд».

В Самаре в преддверии высокого сезона был открыт объект «РЦ ЗИМ Самара». В Екатеринбурге к летнему сезону был открыт 3PL-центр «Нео-Трейд» для замороженной продукции.

**i** Эти объекты очень важны для стратегического укрепления логистической сети Компании, так как они обеспечивают надежность и стабильность действующей цепи поставок.

Запуск распределительных центров

Санкт-Петербург

«Магнит» запустил в Санкт-Петербурге логистический комплекс площадью 33 тыс. кв. м. Компания арендовала современный объект на территории индустриального парка «РУСИЧ-Шушары». Мультитемпературный РЦ открылся во 2-м квартале 2024 г. На данный момент РЦ отгружает продукцию в 699 магазинов разных форматов в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. В состав логистического комплекса вошли охлаждаемые камеры, зона экспедиции, офисные и другие помещения.

Самара

14 ноября состоялось официальное открытие межрегионального распределительного центра торговой сети «Магнит». Он стал вторым объектом компании в Самарской области. Общая площадь объекта составляет около 15 тыс. кв. м. После выхода на целевые мощности распределительный центр будет обеспечивать продуктами около 1,2 тыс. магазинов «Магнит» в Самарской и Ульяновской областях и около 3 тыс. магазинов в Саратовской, Пензенской областях и в Республике Татарстан транзитом через другие РЦ. Расширение инфраструктуры «Магнита» позволило усилить логистику Компании, повысить уровень сервиса и обеспечить дальнейший рост сети. Для качественного хранения, отбора и доставки товаров РЦ максимально автоматизирован за счет применений передовых технологий автозаказа, тайм-слоттинга, Pick-by-Voice. Хранение и отгрузка товаров идут с использованием современной складской техники и оборудования. Численность сотрудников комплекса составила около 400 человек.

Подольск

В декабре 2024 г. в Подольске была произведена первая тестовая отгрузка из федерального распределительного центра (ФРЦ) с использованием новой WMS-системы<sup>2</sup> – LT WMS.

Система управления складом LT WMS компании «ЛТ Менеджмент», зарегистрированная в реестре российского программного обеспечения, – высокопроизводительное решение для нагруженных распределительных центров, позволяющее управлять операционными расходами и обеспечивать стабильно эффективную работу складских объектов.

Уникальные технологии LT WMS – необходимый базис для работы нового федерального РЦ «Москва». Площадь в 90тыс кв. м, сложность бизнес-процессов – система призвана эффективно отвечать на серьезные вызовы и решать интересные задачи.

Система LT WMS основана на лучших мировых практиках и соответствует актуальным российским требованиям:

- Полная функциональность WMS (коробочное решение) с учетом работы с высокотехнологичными решениями для «Магнита»:– работа автоматизированной конвейерной линии;– работа с технологией Pick-to-light (автономная тележка со световой индикацией для одновременного комплектования нескольких заказов);– работа пятиэтажного мезонина для штучной комплектации;– другие технологии.
- Конфигурируемые бизнес-процессы с упрощенной схемой моделирования.
- Современный импортнезависимый технологический стек.

На текущий момент уже готова к запуску система WMS, которая включает в себя:

- технологии штучной комплектации товара на пятиэтажном мезонине, с использованием «умной тележки» Put-to-light, позволяющей увеличить скорость отбора товара в федеральном РЦ;
- автоматизированные конвейерные линии с сортировочными каналами для распределения контейнеров с заказами;
- алгоритмы оптимального объединения заказов для мультипикинга<sup>3</sup>;
- алгоритмы оптимального (автоматического) назначения ячеек отбора/хранения – слоттинг, размещения по ABC, настройки топологии;
- ведение партионного/серийного учета для всех групп товаров;
- решение компании «Умный Сервис» – технологии голосовой комплектации, которая имеет интеграцию с современными типами логистического оборудования, возможность работы по преднастроенным сценариям (PBL<sup>4</sup>, PBS<sup>5</sup>, мультипикинг и др.) и встроенный модуль аналитики работы сотрудника (производительность, простой и др.).

ФРЦ является наиболее роботизированным складом Компании, где применяются самые современные технологии и оборудование:

- Система Pick-to-light (P2L)** для комплектовщиков коробочной зоны стеллажного хранения предназначена для повышения качества и скорости отборки за счет подсветки тарного носителя при мультиотборке. На основе пилотной эксплуатации в ФРЦ будет принято решение о масштабировании системы.
- Тележки штучной комплектации с системой Pick-to-light** – это надежное средство подбора мелкого товара со световой подсказкой для комплектовщика. В 2025 г. мы планируем развивать систему через улучшение визуализации отбора.
- Система голосовой отборки «Войсман».** Разработана интеграция с новой системой управления складом (WMS LT), адаптирована функциональность под наши бизнес-процессы для коробочной и штучной комплектации в стеллажах. Система совместима с большинством оборудования для голосовой отборки, имеет расширенный языковой пакет и поддерживает работу с дополнительным оборудованием.



Роботизация

В 2025 г. мы продолжим тестировать новые технологические решения в ФРЦ. В частности, планируем проведение испытаний роборуки для замены сортировщика на рукаве сброса с конвейера.

2025 г. также станет годом внедрения первого полностью автоматизированного участка работы в РЦ «Коломна». Это позволит увеличить производительность комплектовщиков и объем хранения на РЦ. В 2025 г. планируется запустить 3D-шаттлы, AMR<sup>1</sup>- и FMR<sup>2</sup>-системы. В отчетном году мы уже разработали концепцию роботизированного РЦ на базе существующих объектов и получили эскизы топологии автоматизированных РЦ. В ближайшее время планируем получение разработанных концепций новых роботизированных РЦ.

Начаты технические испытания различных моделей по напольной автоматизации (AMR) на базе РЦ «Коломна» для проверки надежности и эффективности использования технологии «Товар к человеку».

В 2024 г. мы изучали и тестировали различные современные технологии

Протестировано шесть различных моделей роботизированных поломоечных машин и выбраны устройства с максимальной эффективностью. Планируется оснастить РЦ роботами-поломойщиками и провести пилотные испытания для подтверждения экономической эффективности и масштабирования.

Мы проводили испытания дронов-инвентаризаторов в РЦ «Коломна» и РЦ «Астрахань». Проводилась проверка мест хранения со сканированием штрих-кодов палет в действующих РЦ с замерами производительности и фиксацией погрешностей измерений. Планируется финализация экономической модели и подтверждение эффективности данной модели для принятия решения о масштабировании.

В 2025 г. мы планируем внедрить систему мониторинга складской техники в РЦ. Автоматизация рутинных процессов, связанных с использованием складской техники и цифровизация параметров работы оборудования сокращают расходы, положительно влияют на промышленную безопасность и способствуют соблюдению правил охраны труда. В первом полугодии 2025 г. мы планируем запустить систему в двух пилотных РЦ для подтверждения экономического эффекта перед масштабированием.

Транспорт

Средний возраст парка Компании на начало 2024 г. составлял 7,5 года. Это стало основополагающим вызовом и определило вектор работы в развитии физической логистики. За прошедший год был поставлен рекорд закупки и запуска нового транспорта в работу: парк пополнился 2 360 единицами новой техники, доля обновления парка на конец 2024 г. составила 28%, а средний возраст снизился до 6,6 года. В 2025 г. работа по обновлению парка продолжится: будет закуплено более 1,4 тыс. единиц техники, планируется реализовать и вывести из эксплуатации более 2 тыс. транспортных средств. Планируется, что в 2025 г. средний возраст парка составит 3,7 года, а техническая готовность и надежность парка значительно улучшится.

2024 г. также был отмечен повышением уровня экспертизы собственных ремонтных мастерских,

28%

доля обновления парка на конец 2024 г.

масштабированием уникальных компетенций по ремонту, пересмотром стандарта оснащения мастерских инструментом и оборудованием в соответствии с современными требованиями технологий ремонта, внедрением передовых, в том числе дистанционных, систем контроля технического состояния транспорта и оценки качества ремонтов. Благодаря новому процессу закупки запасных частей уровень насыщенности запчастями превысил 90% по сравнению с 80% годом ранее.

В рамках программы улучшений условий труда водителей 584 транспортных средства было дооборудовано автономными кондиционерами, еще 421 автомобиль планируется оборудовать в 2025 г. Инфраструктурные инвестиции при реализации плана мероприятий по обустройству комфортного АТП по отношению к прошлому году увеличились в семь раз.

**Все это позволило вывести показатель своевременности доставки на целевой уровень в 98%.**

1

AMR (Автономный мобильный робот) – это любой робот, способный перемещаться в среде, в которой он находится, без необходимости наблюдения со стороны оператора.

2

FMR – forklift mobile robot – автоматизированный вилочный погрузчик.

Перевозки беспилотными грузовиками

В отчетном году «Магнит» продолжил выполнять грузоперевозки беспилотным транспортом. Беспилотный тягач доставляет полуприцепы по трассе М-11. В отчетном году перецепка осуществлялась только в одной точке вместо двух, что существенно влияет на скорость доставки грузов. Следующими этапами станут запуск второго беспилотного тягача, выполнение рейсов без перецепки на трассе по схеме «РЦ – РЦ», а также расширение беспилотного логистического коридора от М-11 до конца трассы М-12 через ЦКАД. Технология беспилотного транспорта получила развитие: теперь в кабине вместо двух человек находится только один. Водитель-испытатель контролирует движение, находясь на пассажирском месте.

Полуприцепы «Магнита» грузовместимостью до 22 т, задействованные в этом проекте, обеспечивают необходимый температурный режим и позволяют перевозить широкий ассортимент продовольственных товаров без каких-либо ограничений, а также непродовольственные товары.

Участие в проекте «Мультицепка»

Для повышения экономической эффективности грузовых автомобильных перевозок в Российской Федерации ГК «Автодор» при участии «Магнита» и других крупных логистических компаний инициировала проведение испытаний по использованию многозвеньевых крупногабаритных автопоездов «Мультицепки» на скоростных автомобильных дорогах М-11 «Нева», ЦКАД и М-12 «Восток».

По итогам проведения первого этапа испытаний на участке «Дюрюли – Ачит» в Свердловской области ГК «Автодор» подтвердила соответствие транспортных средств формата «Мультицепка» требованиям государственной комиссии и приняла положительные результаты контрольных проездов. При положительном результате после еще двух испытаний планируется запуск многозвеньевых автопоездов в рамках экспериментального правового режима в 2025 г.

>500

рейсов

в беспилотном режиме осуществил «Магнит» в 2024 г.

>10

тыс. т

грузов перевезено

i

Использование многозвенных автопоездов, помимо существенного повышения экономической эффективности доставки, позволит повысить уровень безопасности дорожного движения, улучшит экологическую обстановку, а также может быть решением острой проблемы в транспортной отрасли Российской Федерации – нехватки грузовой техники и кадрового дефицита водителей.

### Использование транспорта на альтернативном виде топлива

В 2024 г. подписан трехсторонний меморандум с АО «ВТБ-Лизинг» и ООО «Газпром Газомоторное топливо» о сотрудничестве в вопросах расширения использования природного газа в качестве моторного топлива на автомобильном транспорте для уменьшения негативного воздействия на окружающую среду в рамках сделок с лизинговой составляющей.

Готовится сделка по приобретению в лизинг 20 седельных тягачей на газомоторном топливе. Ожидается, что для «Магнита» участие в проекте не только позволит сократить расходы на топливо до 40%, но также будет способствовать снижению вредных выбросов за счет более экологичного природного газа. Также проект способствует развитию лизинга автомобилей на альтернативных видах топлива и расширению инфраструктуры АГНКС<sup>1</sup>.

### Инновации в логистике

- В 2024 г. был проведен успешный пилот и началась подготовка к внедрению программного обеспечения (ПО) для автоматической маршрутизации прямой доставки. Внедрение ПО планируется с середины января по июнь 2025 г. Ежемесячно пилот будет запускаться в восьми РЦ. Эффект от внедрения позволит сократить затраты на доставку на 0,9%, или 261 млн руб. в год. В III квартале 2025 г. планируется запуск автоматической маршрутизации в блоке транзитной доставки.
- В 2024 г. стартовали работы по внедрению ПО, которое позволит организовать цифровую площадку, закрывающую полный контур операционного взаимодействия с наемными перевозчиками и сторонними грузовладельцами, что позволит сократить затраты на доставку. Запуск площадки будет производиться в первой половине 2025 г.

### Коллаборация с поставщиками

Все больше партнеров доверяют свою логистику «Магниту». Уже более 500 поставщиков передали в управление команде логистики «Магнита» свою цепочку поставки в торговую сеть полностью или частично. Таким образом, мы помогли сократить затраты по доставке более 500 тыс. палет в «Магнит». Это решение позволяет обеим сторонам концентрировать ресурсы в своей профильной области: поставщики развивают производство, а торговая сеть сосредоточена на дистрибуции и реализации товара.

В рамках такого подхода наиболее востребованными сервисами в 2024 г. стали:

- оптимизация партий доставки в РЦ для лучшей утилизации транспорта;
- переход на самовывоз со склада поставщика;
- переход на доставку через федеральный склад, в том числе использование пулинга<sup>2</sup>;
- переход на доставку через транзитные склады.

### В 2025 г. мы планируем:

- расширить перечень товарных категорий, которые могут обрабатываться через федеральный склад кросс-докингом<sup>3</sup> по пулингу;
- открыть площадки пулинга на транзитных РЦ;
- запустить сервис доставки через единый федеральный склад для поставщиков замороженных групп товаров.

В 2024 г. мы завершили процесс внедрения единых операционных требований для поставщиков сети и далее будем возвращаться только к актуализации этого документа в соответствии с нормами законодательства и лучшими практиками рынка. Программа, начатая в 2023 г., позволила повысить оборачиваемость экспедиции на 57% и увеличить скорость обработки приходов поставщиков.

Также мы утвердили единый стандарт по работе с возвратными поддонами и начали его внедрение. Поскольку большинство поставщиков поддерживают принцип единообразия требований для всех участников рынка, мы планируем завершить процесс масштабирования в первой половине 2025 г.

Основной целью проекта было снижение объема критичных перевозов, что позволило значительно оптимизировать логистические процессы и повысить эффективность работы.

Ключевые доработки:

- оптимизация электронного документооборота (ЭДО);
- пересмотр и оптимизация существующих бизнес-процессов и инструкций, связанных с приемом и обработкой заказов;
- наладка взаимодействия с командами складских и розничных технологий для интеграции новых решений в существующие системы.

Благодаря проведенной работе нам удалось достичь значительных результатов: сократить критичные перевозки более чем на 80% и повысить прозрачность всех процессов.

Работа по запрету перевозов от поставщиков в распределительные центры и торговые точки стала важным шагом к оптимизации логистической системы и показала пример успешной кросс-функциональной работы подразделений.

### Сокращение критичных перевозов

Благодаря оптимизации логистических процессов и повышению эффективности работы, в 2024 г. удалось сократить критичные перевозки более чем на 80%.

### Сокращение критичных перевозов

Благодаря оптимизации логистических процессов и повышению эффективности работы, в 2024 г. удалось сократить критичные перевозки более чем на 80%.

### Мероприятия для партнеров

В 2024 г. мы провели несколько значимых мероприятий для наших партнеров.

#### Вторая логистическая конференция

В апреле мы организовали вторую логистическую конференцию с нашими поставщиками. Мероприятие стало отличной площадкой для обсуждения актуальных вопросов логистики, обмена опытом и нахождения совместных решений. На конференции присутствовало более 1 тыс. партнеров онлайн и 60 – офлайн. Работали шесть рабочих групп.

#### Вебинар по аналитическому portalу

Осенью 2024 г. был проведен вебинар по аналитическому portalу «Магнит Сервис», который посетили более 400 участников. Целью вебинара стала помощь партнерам в понимании возможностей portalа и повышение эффективности взаимодействия с ним.

#### Дайджест рабочих групп

В ноябре состоялась встреча, на которой мы обсудили промежуточные итоги реализации инициатив, определенных в апреле. Это позволило оценить достигнутые результаты и наметить дальнейшие шаги.

### Стоит отметить несколько важных инициатив:

- регулярный дайджест с декабря 2024 г., который информирует партнеров о новостях компании и актуальных изменениях;
- запуск двух чат-ботов, которые помогут нашим партнерам быстрее получать необходимую информацию и поддержку;
- проект «Имплант 2.0» с расширением матрицы коммуникаций и перефокусировкой с оперативных решений на превентивные и поиск систематических проблем;
- совместное прогнозирование: мы продолжаем развивать это направление, что позволит лучше планировать полную цепочку поставок, адаптироваться к изменениям на рынке и давать лучший сервис покупателям.

<sup>1</sup> Автомобильная газонаполнительная компрессорная станция.  
<sup>2</sup> Пулинг (pooling) — сборная доставка грузов от разных поставщиков с помощью транспортной компании в распределительные центры ритейлера.  
<sup>3</sup> Кросс-докинг - процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне длительного хранения.



Устойчивое развитие

04

Подход к управлению устойчивым развитием	138
Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года	140
Забота о людях	144





# Подход к управлению устойчивым развитием

Компания активно интегрирует принципы устойчивого развития во все аспекты своей деятельности. За последние годы мы достигли значительных результатов в этой области благодаря выстроенной системе управления устойчивым развитием и четко определенным стратегическим приоритетам.

Подробнее о вкладе Компании в устойчивое развитие см. в [Отчете об устойчивом развитии за 2024 г.](#)



## Наши достижения

### Золото

в рейтинге лучших работодателей России (Forbes)

### A+

высшая оценка в рейтинге «Лидеры корпоративной благотворительности» (Форум Доноров)

### Группа С

в индексе «Вектор устойчивого развития» (РСПП)

### 1-е место

в конкурсе инклюзивных практик «Открыто для всех» в номинации «Корпоративная политика» (АСИ)

### 2-е место

в конкурсе Silver Mercury 2024 в номинации «Лучший креатив в HR и внутрикорпоративных коммуникациях»

### Resg2

высокий уровень в рейтинге нефинансовой отчетности (AK&M)

### Победитель

премии Retail Week Awards в номинации «ESG-проект года в ритейле»

### Группа В

в индексе «Открытость и ответственность» (РСПП)

### 1-е место

в ESG-рэнкинге российских компаний потребительского сектора и сектора нефинансовых услуг (НРА)

### 3-е место

на московском международном фестивале рекламы Red Apple 2024 в категории «Экологическое, социальное и корпоративное управление»

## Структура управления устойчивым развитием

В Компании выстроена система управления устойчивым развитием, состоящая из нескольких взаимосвязанных элементов.

Общую координацию программ устойчивого развития осуществляет Координационный комитет по устойчивому развитию. Координационный комитет, который включает в себя руководителей ключевых подразделений «Магнита», возглавляет Генеральный директор Компании. В задачи комитета входит формирование рекомендаций по повышению устойчивости бизнеса в условиях экономических, экологических, климатических и социальных вызовов. Комитет также определяет ключевые направления взаимодействия Компании с заинтересованными сторонами и отвечает за подготовку отчетов о ходе реализации проектов и инициатив в рамках Стратегии устойчивого развития.

Выполнение поставленных целей и задач по выделенным стратегическим направлениям обеспечивает Правление ПАО «Магнит».

В компетенцию Совета директоров входит определение стратегических направлений устойчивого развития и утверждение целевых показателей. Контроль за достижением целей стратегии устойчивого развития осуществляет Комитет по финансовым рынкам при Совете

директоров. Рассмотрение актуальных вопросов из повестки устойчивого развития также проходит на заседаниях профильных комитетов.

Управление по устойчивому развитию отвечает за планирование корпоративной ESG-повестки, подготовку нефинансовой отчетности, разработку нормативных документов, а также за подготовку рекомендаций по повышению эффективности системы управления устойчивым развитием и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Кроме того, управление курирует реализацию проектов в сфере социальной политики и экологии.

На уровне рабочих групп осуществляется разработка мер, направленных на достижение стратегических целей Компании, сбор информации и подготовка отчетности по соответствующим направлениям деятельности. Принципы устойчивого развития интегрированы во все стратегические направления деятельности Компании и отражены в системе ключевых показателей эффективности руководителей и ответственных исполнителей.

Подробнее о системе ключевых показателей см. в [Отчете об устойчивом развитии за 2024 г.](#)

## Регулирующие документы в области устойчивого развития

Нормативную основу деятельности «Магнита» в области устойчивого развития формируют разработанные Компанией политики и стандарты, охватывающие различные ESG-аспекты. Кроме того, Компания соблюдает требования регулятора, добровольно внедряет в свою деятельность принципы устойчивого развития внешних инициатив, использует их рекомендации для совершенствования своей деятельности. Компания внимательно отслеживает изменения в ESG-повестке и нормативном регулировании, регулярно пересматривая и актуализируя внутреннюю нормативную базу с учетом как внешних, так и внутренних изменений.

В отчетном периоде обновлена Политика в области охраны окружающей среды (ООС), в которой уточнены принципы реализации, добавлены требования соблюдения отраслевых стандартов и использования передовых научных достижений. Также обновлена Политика ответственной цепочки поставок, включая раздел о закупках товаров, работ и услуг с акцентом на ответственность и устойчивость. Также Компания разрабатывает Политику по устойчивому развитию, которая закрепит общие принципы и подходы «Магнита» в этой области. Документ станет комплексным руководством, отражающим все процессы управления устойчивым развитием.



# Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года

Ключевым документом Компании в области устойчивого развития является Стратегия в области устойчивого развития. Разработанная в 2020 г. стратегия основана на анализе текущего и возможного влияния Компании на окружающую среду и общество, а также на анализе отраслевой

специфики ритейла и мнений заинтересованных сторон. Компания выделила пять стратегических направлений: окружающая среда, устойчивые поставки, укрепление бренда работодателя, поддержка местных сообществ и волонтерства, содействие здоровому образу жизни.

«Магнит» отслеживает прогресс по целям, сравнивая количественные показатели с базовым 2019 г. Для качественных целей формируется набор КПЭ, отражающих прогресс. Показатели анализируются год к году и могут дополняться в зависимости от изменений в бизнесе.

Цель выполнена

Цель в процессе выполнения

1

Компания приступила к разработке новой Стратегии устойчивого развития, отражающей видение развития «Магнита» в следующие пять лет: какие новые продукты могут появиться, какие сервисы будут востребованы, как изменятся предпочтения клиентов. Документ сохранит преемственность текущей Стратегии, учтет глобальные ESG-тренды и национальные цели России до 2030 г., а также адаптируется к динамике бизнеса. Фокус будет сделан на измеримых количественных целях.

## Статус выполнения Стратегии «Магнита» в области устойчивого развития до 2025 года

Направление стратегии	Соответствие глобальным и национальным целям	Цель на 2025 г. <sup>1</sup>	Прогресс в достижении цели
Лидерство в области снижения воздействия на окружающую среду	<div><div>6</div>Чистая вода и санитария</div> <div><div>7</div>Надежда на чистую энергию</div> <div><div>12</div>Ответственное потребление и производство</div> <div><div>13</div>Борьба с изменением климата</div>	Национальная цель развития России на период до 2030 г.: <ul style="list-style-type: none"><li>Экологическое благополучие</li></ul>	
		Национальный проект: <ul style="list-style-type: none"><li>«Экология»</li></ul>	
		50% упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой или компостируемой	72% упаковки товаров СТМ потенциально пригодно к переработке <sup>2</sup>
		100% сбора и переработки перерабатываемого пластика в собственных операциях	100% пластиковых отходов отправлено на переработку
		50%-ное снижение удельного образования пищевых отходов	На 59% удалось сократить объем удельного образования пищевых отходов по сравнению с базовым уровнем 2019 г.
Создание полностью ответственной цепочки поставок	<div><div>12</div>Ответственное потребление и производство</div> <div><div>17</div>Партнерство в интересах устойчивого развития</div>	30%-ное снижение удельных выбросов парниковых газов (ПГ)	На 42% удалось сократить удельные выбросы ПГ по сравнению с базовым уровнем 2019 г.
		25%-ное снижение удельного расхода воды и электроэнергии	На 65% снизилось удельное водопотребление по сравнению с базовым уровнем 2019 г. На 29% снизилось удельное потребление электроэнергии по сравнению с базовым уровнем 2019 г.
		Национальная цель развития России на период до 2030 г.: <ul style="list-style-type: none"><li>Устойчивая и динамичная экономика</li></ul>	
		Национальные проекты: <ul style="list-style-type: none"><li>«Экология»</li><li>«Малое и среднее предпринимательство»</li></ul>	
		100% ответственных закупок социально значимых товаров	66% – доля продукции отечественного производства в ассортименте социально значимых товаров 79,7% в 2023 г. 40% – доля СТМ в ассортименте социально значимой продукции 33% в 2023 г.
		100% ответственный подход в собственном производстве и сельском хозяйстве	77% – доля отечественного сельскохозяйственного сырья, используемого в собственном производстве 76,4% в 2023 г.
		Программы партнерства для местных поставщиков и фермеров	18% – рост товарооборота по локальным поставщикам 9% в 2023 г. 37% – рост объема поставок продукции по агроконтрактам 22% в 2023 г. 1 061 российский поставщик стал новым партнером Компании 1 158 в 2023 г. <sup>3</sup>

1

Цели стратегии установлены относительно базового 2019 г.

2

Изменение показателя связано с изменением ассортимента продукции, который проходил оценку.

3

Значение представлено суммарно по торговой сети «Магнит» и торговой сети «ДИКСИ» (2024 г.: 763 – «Магнит», 298 – «ДИКСИ»; 2023 г.: 849 – «Магнит», 309 – «ДИКСИ»).

✓ Цель выполнена

↻ Цель в процессе выполнения

Направление Стратегии	Соответствие глобальным и национальным целям	Цель на 2025 г.	Прогресс в достижении цели
Работодатель № 1 в отрасли	<div><div>8</div><div>ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</div></div> <div>Национальная цель развития России на период до 2030 г.:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности</li></ul> <div>Национальный проект:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>«Образование»</li></ul>	70% уровень удовлетворенности сотрудников	81,2% – уровень удовлетворенности персонала <sup>1</sup> ✓
		50%-ное снижение числа несчастных случаев с временной потерей трудоспособности и отсутствие смертельных исходов	0,83 – коэффициент частоты травматизма На 12% снизился LTIFR <sup>2</sup> по отношению к 2023 г. ↻
		40% – максимальный показатель текучести персонала	64,5% составил уровень текучести персонала <sup>3</sup> ↻
Положительное влияние на качество жизни в стране	<div><div>2</div><div>ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА</div></div> <div><div>8</div><div>ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</div></div> <div><div>17</div><div>ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ</div></div> <div>Национальная цель развития России на период до 2030 г.:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи</li></ul> <div>Национальные проекты:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>«Демография»</li><li>«Здравоохранение»</li><li>«Культура»</li><li>«Образование»</li><li>«Жилье и городская среда»</li></ul>	Программы по развитию местных сообществ во всех регионах присутствия Компании	Программами охвачены 100% регионов присутствия Компании ✓
		10% сотрудников Компании участвуют в волонтерских программах	28 351 уникальных волонтеров <sup>4</sup> в Компании 21 445 в 2023 г., что составляет 9% от среднесписочной численности 7% в 2023 г. ↻
Улучшение качества жизни потребителей и местного населения	<div><div>2</div><div>ЛИКВИДАЦИЯ ГОЛОДА</div></div> <div><div>3</div><div>ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ</div></div> <div>Национальная цель развития России на период до 2030 г.:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи</li></ul> <div>Национальные проекты:</div> <ul style="list-style-type: none"><li>«Демография»</li><li>«Здравоохранение»</li></ul>	Информация о ЗОЖ и питании доступна всем покупателям	Более 10 млн уникальных пользователей сайта «Гастроном» в месяц Более 7 млн читателей журнала «Мой «Магнит»
		Продукты для ЗОЖ доступны всем покупателям	28% – доля здоровой продукции среди СТМ Компании 28% в 2023 г. ↻ 516 млн руб. составили продажи <sup>5</sup> ЗОЖ-бренда «Образ жизни» 695 млн руб. в 2023 г. В 447 магазинах есть «Острова здоровья» 475 в 2023 г. 836 «Островов здоровья» 693 в 2023 г.

<sup>1</sup> Первое корпоративное исследование было проведено в 2020 г.

<sup>2</sup> С 2021 г. Компания усовершенствовала свой подход к отслеживанию прогресса в достижении цели по снижению несчастных случаев и ввела анализ дополнительных метрик LTIFR, TRIFR и FAR для более тщательного мониторинга собственной эффективности.

<sup>3</sup> В 2024 г. демографическая ситуация обострилась, спрос на персонал со стороны бурно развивающегося российского бизнеса стремительно вырос и повлек за собой значительный дефицит сотрудников на рынке и их перераспределение между отраслями экономики. «Магнит» почувствовал это на себе, однако Компании удалось справиться с этим вызовом и удержать высокую укомплектованность штата на уровне 96,2%.

<sup>4</sup> В 2023 г. Компания уточнила методологию отслеживания прогресса в достижении цели по развитию волонтерства и начала отслеживать количество уникальных волонтеров для более корректного отражения результатов по цели.

<sup>5</sup> Продажи ЗОЖ-продукции снизились по сравнению с 2023 г. в связи с выводом из ассортимента сливочного масла, ключевого долеобразующего продукта, однако остались на том же уровне по другим позициям продуктов.



# Забота о людях

Как одна из крупнейших российских компаний, мы не только предлагаем покупателям качественные и доступные товары, но и стремимся менять жизнь к лучшему. Поддержка локальных производителей, экологическая ответственность, помощь местным сообществам и популяризация принципов здорового образа жизни – важные элементы нашей работы.

Мы уверены: забота о людях и обществе – ключ к созданию устойчивого будущего<sup>1</sup>.

Подробнее с информацией о стратегии Компании в области устойчивого развития можно ознакомиться на сайте в разделе «Стратегия в области устойчивого развития до 2025 года».



- **Сотрудничество с местными производителями.** Чтобы обеспечивать покупателей качественной продукцией местного производства по доступным ценам, «Магнит» напрямую сотрудничает с сельскохозяйственными производителями. Мы не только закупает продукцию местных производителей, но и помогаем фермерам развиваться: делимся опытом, помогаем совершенствовать технологии и оптимизировать процессы. Это позволяет нашим покупателям находить лучшие фермерские продукты на полках магазинов по всей стране.

В ассортименте сети представлено более 2 тыс. наименований фермерской продукции. Фермерская продукция представлена в формате «Фермерской корзинки» в более чем 380 супермаркетах и около 10 тыс. магазинов у дома. В 2024 г. в формате «Фермерская корзинка» было представлено более 160 местных производителей.

**>2 тыс. наименований**

фермерской продукции было представлено в ассортименте сети в 2024 г.

**>160 местных производителей**

было представлено в формате «Фермерская корзинка»

- **Мы следим за тенденциями в покупательском поведении и расширяем ассортимент.** Совместно с научным центром мы провели исследование и составили портрет «покупателя будущего». Результаты показали, что здоровье станет главным фактором при выборе продуктов питания. Эти данные станут основой для новых проектов по популяризации здорового образа жизни и принципов правильного питания, которые остаются приоритетом для нашей Компании.

## 1 Разнообразный ассортимент продукции

## 2 Решения для здорового образа жизни

## 3 Экологичные решения в магазинах: от упаковки до сбора отходов

## 4 Новые технологические решения для клиентов

## 5 Открытость и обратная связь: активное взаимодействие с клиентами и другими заинтересованными сторонами

## 6 Социальные инициативы

Покупатель

1

## Разнообразный ассортимент продукции

- **Собственное производство.** Благодаря собственному производству Компания контролирует качество продукции на всех этапах производственного цикла и обеспечивает оптимальное соотношение цены и качества на полках магазинов. Например, тепличный комплекс «Магнита» «Зеленая линия» одним из первых в России получил сертификат соответствия продукции улучшенным характеристикам «Зеленый эталон» Роскачества. Поставки «зеленых» томатов, огурцов и салата-латука будут осуществляться в упаковке со знаком «Зеленый эталон», утвержденным Министерством сельского хозяйства Российской Федерации, по всей географии присутствия розничной сети. Прогнозируемый объем производства – около 60 тыс. т в год.

2

## Решения для здорового образа жизни

- **Инициативы для поддержки здорового образа жизни.** Специализированные стеллажи «Острова здоровья» в магазинах у дома предлагают продукты с особым составом для тех, кто следит за своим питанием. В их ассортимент входят суперфуды, растительное молоко, а также товары без сахара, глютена и кофеина. В 2024 г. доля продукции, соответствующей принципам здорового питания, среди СТМ составила 28%.

**28%**

доля продукции СТМ, соответствующей принципам здорового питания

- **Клуб «про.здоровые привычки».** В мобильном приложении «Магнита» участники программы лояльности знакомятся с актуальными темами здорового питания, получают персонализированные предложения и авторские меню для сбалансированного питания. В 2024 г. охваты аудитории клуба «про.здоровые привычки» составили более 4,5 млн человек, что демонстрирует его востребованность и популярность.

<sup>1</sup> Подробная информация о результатах реализации Стратегии устойчивого развития раскрыта в Отчете об устойчивом развитии.

3

### Экологичные решения в магазинах: от упаковки до сбора отходов

- Повышение устойчивости упаковки остается приоритетом в нашей работе с продукцией собственного производства и СТМ. В прошлом году мы достигли цели – 50% упаковки СТМ и собственного производства стали перерабатываемыми, компостируемыми или многоразовыми. В 2024 г. 72% упаковки потенциально пригодно для переработки. Сейчас мы сосредоточены на снижении доли неперерабатываемой упаковки и поиске альтернатив для ее замены.

72%

доля потенциально перерабатываемой упаковки СТМ и собственного производства в 2024 г.

- Компания также разрабатывает стандарты для экологичной упаковки. Ранее «Магнит» создал первый в России добровольный стандарт перерабатываемых упаковок и устойчивой транспортной упаковки для онлайн-торговли. В 2024 г. «Магнит Аптека» совместно с партнером ECR Sustainability разработали рекомендации по устойчивой упаковке для лекарств, медицинской косметики и БАДов. Особое внимание уделено переработке упаковки, востребованности вторсырья и инфраструктуре раздельного сбора отходов.

- «Магнит» активно развивает инфраструктуру для внедрения экологичных привычек среди покупателей, предоставляя удобные возможности для правильной утилизации и переработки отходов. Например, в магазинах «ДИКСИ» установлены контейнеры для сбора ненужной одежды в партнерстве с благотворительным фондом «Второе дыхание» и проектом «Сдать вещи просто». В магазинах «Магнит» по всей стране размещено 600 контейнеров для сбора использованных батареек. Также Компания в рамках пилотного проекта в магазинах сети «Магнит Аптека» установила специальные экобоксы, куда можно сдать блистеры от таблеток, флаконы, тюбики и другую упаковку от лекарств.

- Сертификация магазинов. Мы не только активно развиваем экологичные практики в наших магазинах, но и верифицируем результаты нашей работы. «Магнит» стал первым и единственным ритейлером в России, чей магазин получил экологический сертификат «Листок жизни» по жизненному циклу. Суперстор «Магнита» в Краснодарском крае и магазин у дома в Москве успешно прошли сертификацию. Сертификация охватывает все аспекты работы магазина, включая энергоэффективность, практики по минимизации отходов, работу с вторичным сырьем и упаковкой, а также взаимодействие с покупателями и поставщиками.

4

### Новые технологические решения для клиентов

- Инновации в обслуживании и новые технологии. Компания продолжает масштабировать кассы самообслуживания – в 2024 г. в магазинах сети работало более 33 тыс. КСО. Мы также расширяем использование технологии умных весов на базе нейронных сетей. Кроме того, «Магнит» разработал аппаратно-программный комплекс «Умный магазин» на базе собственной технологической лаборатории IT & Maintenance Lab. Использование интернета вещей (IoT) для мониторинга и управления инженерными системами помогает оптимизировать энергопотребление, минимизировать перебои в работе оборудования и продлить свежесть товаров, обеспечивая комфортное пребывание покупателей в магазинах.

>33 тыс.

касс самообслуживания работало в сети в 2024 г.

5

### Открытость и обратная связь: активное взаимодействие с клиентами и другими заинтересованными сторонами

- Компания активно взаимодействует с заинтересованными сторонами и всегда открыта для обратной связи. Мы понимаем, что успешное развитие возможно только при тесном сотрудничестве с нашими клиентами, партнерами, общественными организациями и другими важными для нас группами. Для нас важно не только делиться информацией о нашей деятельности, но и внимательно слушать мнения, предложения и замечания. Мы поддерживаем открытый диалог и всегда готовы учитывать интересы и потребности всех сторон, регулярно собираем обратную связь, анализируем ее и используем для улучшения качества нашей работы.

- Мы стараемся максимально оперативно реагировать на обращения и активно вовлекаем заинтересованные стороны в обсуждение наших инициатив, будь то проекты в области экологии, социальных программ или улучшения качества продукции. Мы уверены, что открытость и взаимопонимание с нашими заинтересованными сторонами – ключевые факторы для достижения высоких результатов и обеспечения устойчивого развития Компании.

6

### Социальные инициативы

- Фудшеринг. В 2024 г. «Магнит» расширил программу фудшеринга, действующую с 2022 г., и начал передавать на благотворительность не только продукты, но и непродовольственные товары: бытовую химию, товары для дома, средства личной гигиены и другие необходимые вещи. В 2025 г. планируется подключение новых супермаркетов и дарксторов к программе. За время действия программы помощь получили более 455 тыс. человек: многодетные семьи, одинокие пенсионеры и другие люди, оказавшиеся в сложной жизненной ситуации. С 2022 г. «Магнит» безвозмездно передал нуждающимся 1 тыс. т продуктов питания, а также непродовольственных товаров.

>455 тыс. человек

получили безвозмездную помощь за время действия программы фудшеринга

- Запуск цифровой социальной платформы. «Магнит» запустил платформу «Магнит Всевозможный» – пространство для открытого диалога о социальных и экологических инициативах Компании. Платформа является единым информационным центром, где представлены все социальные, волонтерские и экологические проекты «Магнита», реализуемые как в России, так и в Узбекистане. На сайте размещена информация о проектах, а также инструменты для вовлечения стейкхолдеров. В 2024 г. 62 проекта было представлено на платформе и 186 анкет заполнили представители НКО.

62 проекта

было представлено на платформе «Магнит Всевозможный» в 2024 г.

- Проект по социализации детей-сирот «Магнит Life». Проект «Магнит Life» направлен на профессиональную и социальную адаптацию детей и подростков с сиротским опытом или инвалидностью. «Магнит Life» – это комплексная четырехмесячная образовательная программа, которая сочетает офлайн-тренинги по развитию гибких навыков, геймифицированное онлайн-обучение и стажировку в магазинах «Магнит». Помимо ранее участвовавших городов (Екатеринбурга, Санкт-Петербурга и Москвы), проект масштабирован на Нижний Новгород, Новосибирск, Ставрополь и Казань. Более 200 подростков приняли участие в проекте.

>200 подростков

приняли участие в проекте «Магнит Life» в 2024 г.



- Программа социальной помощи молодым людям с инвалидностью и их семьям по всей России «Эстафета успешности». Проект нацелен на формирование инклюзивного пространства и сообщества, которое показывает молодым людям с ограниченными возможностями здоровья их потенциал и возможности интеграции в различные профессии и рынок труда. В отчетном году совместно с партнерами, Everland и Агентством стратегических инициатив, Компания провела 15 вебинаров и 30 мероприятий с участием 103 экспертов. В 2024 г. 10 новых регионов подключено к программе, 50 человек обучено основам организации инклюзивных мероприятий.

15 вебинаров 30 мероприятий

провела Компания в рамках программы «Эстафета успешности» в 2024 г.

- Проект «Инклюзивная среда для покупателей – «Добрый заяц». «Добрый заяц» – программа обучения сотрудников особенностям работы с покупателями с ограниченными возможностями здоровья. Обучение проходит на базе Корпоративной академии «Магнита». В 2024 г. мы обновили программу – команда академии создала новый цикл обучающих материалов. В 2024 г. более 120 тыс. сотрудников «Магнита» прошли курс по взаимодействию с людьми с особенностями здоровья.

>120 тыс. сотрудников

прошли курс по взаимодействию с людьми с особенностями здоровья в 2024 г.



Корпоративное  
управление

05

Структура корпоративного управления	150
Общее собрание акционеров	152
Совет директоров	153
Правление	155
Корпоративный секретарь	156
Система внутреннего контроля и управления рисками	156
Деловая этика и противодействие коррупции	162
Взаимодействие с акционерами и инвесторами	166



# Структура корпоративного управления

ПАО «Магнит» создало эффективную систему корпоративного управления, соответствующую требованиям российского законодательства. Компания ориентирована на дальнейшее развитие этой системы с учетом интересов акционеров и заинтересованных сторон.

Руководство, управление и контроль за деятельностью Компании осуществляются акционерами через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган (Правление), а также единоличные исполнительные органы управления – Президента и Генерального директора в соответствии с применимыми нормами законодательства Российской Федерации, Уставом и внутренними положениями ПАО «Магнит».



## Органы корпоративного управления

Система корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» эффективна и устойчива.

Высшим органом управления Компании является Общее собрание акционеров.

Совет директоров, избираемый акционерами и подотчетный им, отвечает за стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

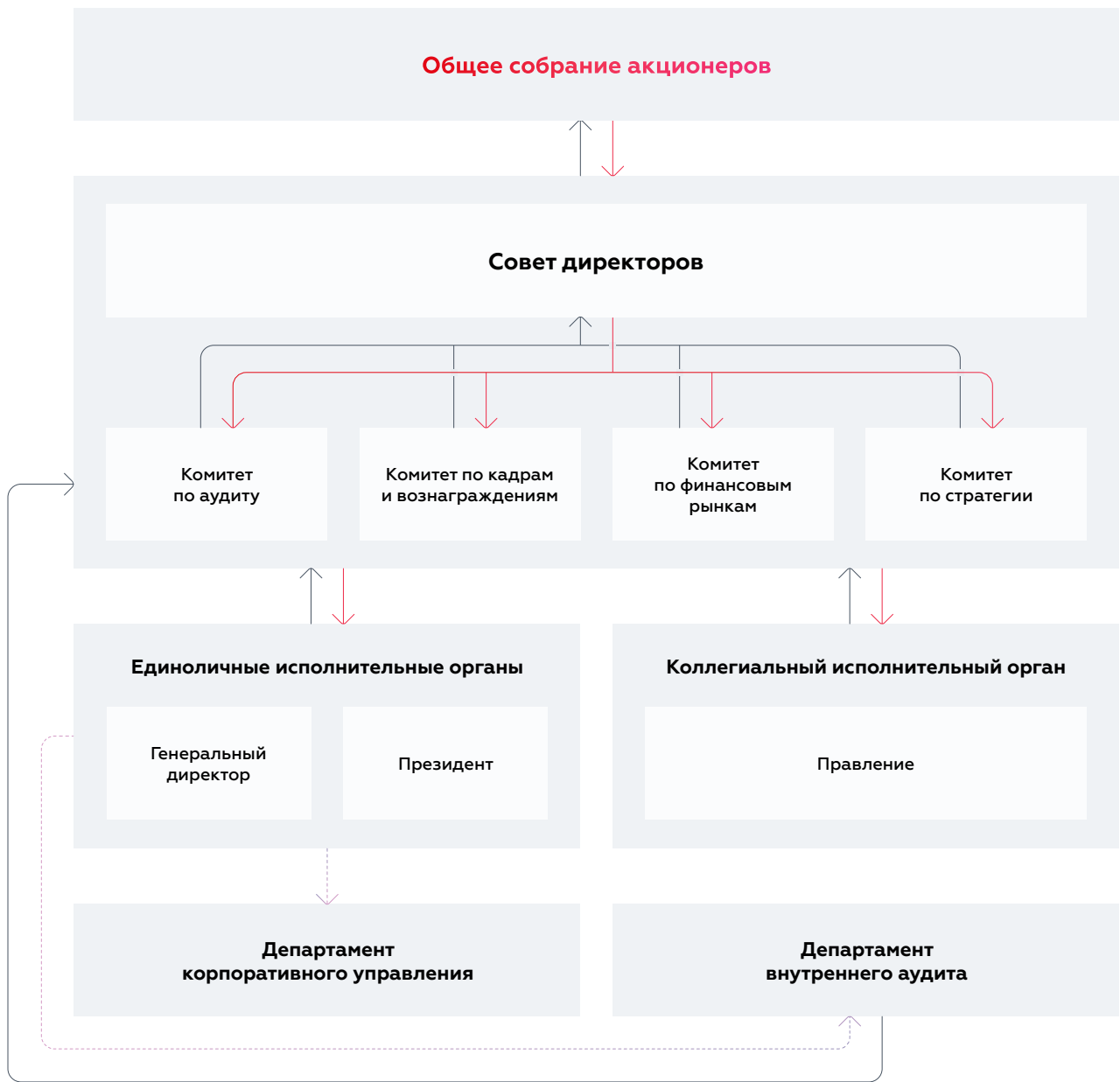
В соответствии с внутренними документами Компании в составе Совета директоров функционируют четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря, отвечая за взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите их прав и интересов, а также поддержку работы Совета директоров.

## Структура органов управления и контроля



→ Избрание, формирование  
→ Отчетность  
---> Административное подчинение. Директор департамента назначается Советом директоров



## Нормативные документы

В области корпоративного управления ПАО «Магнит» руководствуется применимыми требованиями и рекомендациями:

- законодательства Российской Федерации;
- Правил листинга Московской биржи;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России<sup>1</sup>.

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом<sup>2</sup> и внутренними документами. В 2024 г. были внесены изменения в девять документов:

- Устав;
- Положение о Совете директоров<sup>3</sup>;
- Перечень инсайдерской информации<sup>4</sup>;
- Политика в области обеспечения ответственной цепочки поставок<sup>5</sup>;
- Политика в области промышленной безопасности<sup>6</sup>;
- Политика в области охраны труда<sup>6</sup>;
- Политика в области охраны окружающей среды<sup>6</sup>;
- Политика в области пожарной безопасности<sup>6</sup>;
- Кодекс, регулирующий условия совершения операций с финансовыми инструментами<sup>7</sup>.

Полный перечень публичных внутренних документов приведен на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-documents>.

### Изменения в 2024 году

В 2024 году в Устав ПАО «Магнит» внесены следующие изменения:

- количественный состав Совета директоров общества изменен с 11 на девять членов;
- некоторые положения Устава актуализированы с целью приведения в соответствие с действующим законодательством Российской Федерации;
- дополнена компетенция Совета директоров;
- внесены иные корректировки технического характера.

В 2024 году в Положение о Совете директоров ПАО «Магнит» внесены следующие изменения:

- критерии независимости директоров актуализированы с целью приведения в соответствие с действующими Правилами листинга ПАО Московская Биржа;
- расширен перечень оснований признания директора выбывшим;
- изменен порядок определения вознаграждения членов Совета директоров;
- изменен порядок компенсации расходов, связанных с исполнением членами Совета директоров своих обязанностей;
- внесены иные корректировки технического характера.

В 2024 г. годовое Общее собрание акционеров прошло 27 июня в форме заочного голосования. На нем были приняты следующие решения:

- утвердить Годовой отчет и годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность за 2023 г.;
- часть чистой прибыли в размере 42,0 млрд руб. по результатам 2023 отчетного года направить на выплату дивидендов по обыкновенным именным акциям (412,13 руб. на одну обыкновенную акцию), оставшуюся чистую прибыль оставить нераспределенной;
- избрать Совет директоров;
- утвердить аудиторов отчетности по РСБУ<sup>8</sup> и МСФО<sup>9</sup>;
- утвердить Устав в новой редакции;
- утвердить Положение о Совете директоров в новой редакции.

Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «Магнит», проведенное 26 декабря 2024 г. в форме заочного голосования, признано несостоявшимся по причине отсутствия кворума для проведения собрания.

Полная информация о решениях Общего собрания акционеров доступна на официальном сайте Компании в сети Интернет по следующей ссылке: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/shareholders-meeting/> (далее – официальный сайт Компании в сети Интернет).

## Совет директоров

Состав и численность Совета директоров определяются Общим собранием акционеров в соответствии с Уставом ПАО «Магнит».

Члены коллегиального исполнительного органа (Правления) могут составлять не более одной четверти Совета директоров, а единоличные исполнительные органы (Президент и Генеральный директор) не имеют права занимать должность Председателя Совета директоров.

Совет директоров ПАО «Магнит» руководит деятельностью Компании, определяет стратегические цели, внедряет эффективные практики управления, а также избирает Правление, Генерального директора и Президента. Основная задача Совета директоров – повышение стоимости бизнеса с учетом интересов акционеров и заинтересованных сторон.

Работа Совета директоров включает не только формальные заседания, но и регулярное взаимодействие с менеджментом для повышения эффективности деятельности исполнительных органов и самого Совета.

Формирование Совета директоров регламентируется Федеральным законом от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», а также Уставом, Положением об Общем собрании акционеров, Положением о Совете директоров и Положением о комитетах Совета директоров Компании.

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Акционеры ПАО «Магнит» могут значительно воздействовать на бизнес Компании через голосование на общих собраниях.

Основные полномочия Общего собрания акционеров:

- утверждение Годового отчета Компании;
- утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
- избрание Совета директоров Компании;

- распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов;
- одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
- назначение аудиторской организации Компании.

Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на соблюдение прав акционеров и полностью соответствует требованиям законодательства Российской Федерации.

<sup>1</sup> Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, составленный на основе рекомендательного письма Банка России от 27 декабря 2021 г. № ИН-06-28/102, приведен в Приложении 1.

<sup>2</sup> Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 27 июня 2024 г.

<sup>3</sup> Утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 27 июня 2024 г.

<sup>4</sup> Утвержден решением Генерального директора ПАО «Магнит» 16 мая 2024 г.

<sup>5</sup> Утверждена решением Генерального директора ПАО «Магнит» 20 января 2024 г.

<sup>6</sup> Утверждена решением Генерального директора ПАО «Магнит» 15 января 2024 г.

<sup>7</sup> Утвержден в новой редакции Советом директоров ПАО «Магнит» 29 октября 2024 г.

<sup>8</sup> Российские стандарты бухгалтерского учета – совокупность норм федерального законодательства Российской Федерации и Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ), издаваемых Министерством финансов Российской Федерации, которые регулируют правила бухгалтерского учета.

<sup>9</sup> Международные стандарты финансовой отчетности (англ. International Financial Reporting Standards, IFRS) – набор документов (стандартов и интерпретаций), регламентирующих правила финансовой отчетности, необходимой внешним пользователям для принятия ими экономических решений в отношении предприятия.



### Комитеты Совета директоров

При Совете директоров ПАО «Магнит» созданы четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Комитеты формируются Советом директоров из числа его членов, обладающих необходимым профессиональным опытом и знаниями. При выборе членов комитетов, включая их председателей, учитываются образование, профессиональная подготовка, опыт работы в соответствующей сфере, навыки работы с документацией и другие важные компетенции.

Положение о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит» регулирует деятельность комитетов и их состав.

Деятельность комитетов не ограничивается формальными заседаниями – они поддерживают постоянное взаимодействие с менеджментом для повышения эффективности сотрудничества между исполнительными органами Компании и Советом директоров.

Посещаемость заседаний членами Комитетов в 2024 г. составила 100%.

#### Комитет по аудиту

**Ключевые функции:**

- проверка и контроль полноты финансовой отчетности;
- проверка систем внутреннего контроля и управления рисками;
- контроль эффективности внутреннего аудита;
- контроль взаимодействия с внешним аудитором и т. д.

#### Комитет по кадрам и вознаграждениям

**Ключевые функции:**

- разработка и контроль Политики вознаграждения (долгосрочная/краткосрочная мотивация);
- согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1 и CEO-2);
- разработка стратегии управления талантами;
- ежегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства.

#### Комитет по стратегии

**Ключевые функции:**

- стратегическое и инвестиционное планирование;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- согласование, проверка бизнес-плана/бюджета.

#### Комитет по финансовым рынкам

**Ключевые функции:**

- разработка и укрепление систем корпоративного управления;
- формирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторами;
- оценка и рекомендации для Совета директоров по Дивидендной политике.

### Работа Совета директоров

В 2024 г. было проведено 11 заседаний Совета директоров. На заседаниях были рассмотрены вопросы, касающиеся:

- подготовки и проведения Общих собраний акционеров в отчетном году;
- распределения прибыли ПАО «Магнит» (в том числе рекомендованного размера дивидендов);
- избрания состава коллегиального исполнительного органа (Правления);
- утверждения Кодекса, регулирующего условия совершения операций с финансовыми инструментами, в новой редакции;
- утверждения Программы биржевых облигаций серии 005P и иные вопросы.

Посещаемость заседаний членами Совета в 2024 г. составила 100%.

### Оценка эффективности деятельности Совета директоров

Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел оценку работы Совета директоров в отчетном периоде.

Проверкой подтверждено, что эффективность деятельности действующего состава Совета директоров находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности Компании, потребностям самой Компании и интересам акционеров.

## Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом Компании и осуществляет текущее управление деятельностью. Компетенции Правления определены Уставом.

Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию акционеров и руководствуется их решениями, обязательными для него.

Генеральный директор и Президент Компании входят в состав Правления по должности.

Председателем Правления по должности является Генеральный директор Компании.

**1**

В случае прекращения полномочий Генерального директора до избрания Советом директоров нового Генерального директора Председателем Правления по должности является Президент.



# Корпоративный секретарь

Департамент корпоративного управления осуществляет функции Корпоративного секретаря.

Основными задачами департамента являются эффективное взаимодействие с акционерами, координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров.

Основными функциями Департамента корпоративного управления являются:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- участие в организации и проведении общих собраний акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и его комитетов;
- участие в реализации Политики по раскрытию информации, обеспечению хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»;
- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;

- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления;
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, защищающих права и законные интересы акционеров, и контроль за их исполнением.



Департамент корпоративного управления административно подчинен Президенту и Генеральному директору и подотчетен Совету директоров.

# Система внутреннего контроля и управления рисками

Система внутреннего контроля (СВК) и система управления рисками (СУР) обеспечивают:

- разумную уверенность в достижении миссии, ценностей и бизнес-целей Компании;
- объективное и ясное представление о состоянии и перспективах Компании;
- целостность и прозрачность отчетности Компании;
- разумность и приемлемость принимаемых Компанией рисков.

Совет директоров и руководство Компании отвечают за эффективное функционирование и развитие СВК и СУР. Эти системы обеспечивают контроль над достижением стратегических и операционных целей Компании, достоверность раскрываемой информации, а также соблюдение внешних и внутренних требований.

Комитет по аудиту рассмотрел заключение внутреннего аудита по итогам оценки надежности и эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления ПАО «Магнит» и рекомендовал его к представлению акционерам.

## Цели СВК и СУР

- ▶ **Стратегические:** способствуют выполнению миссии и эффективному управлению Компанией.
- ▶ **Операционные:**
  - повышают эффективность и результативность использования ресурсов Компании
  - обеспечивают достоверность отчетности Компании
  - обеспечивают соблюдение применимого законодательства и внутренних документов Компании.

## Задачи СВК и СУР

- Сокращение числа непредвиденных событий в деятельности Компании
- Определение рисков и управление ими с учетом разумной уверенности в достижении целей Компании
- Достижение оптимального соотношения между предпочтительным риском и стратегией развития
- Совершенствование процесса принятия управленческих решений, в том числе решений по реагированию на риски
- Развитие рискориентированной корпоративной культуры, в которой исполнительные органы и менеджмент обеспечивают распространение знаний и навыков в области управления рисками и внутреннего контроля, вовлекают сотрудников в данные процессы



### Стратегия и постановка целей

Приемлемость риска соотносится со стратегией, а достижение бизнес-целей воплощает стратегию в жизнь, одновременно выступая в качестве основы для выявления, оценки и митигации рисков



### Корпоративное управление и культура

Контроль управления рисками и распределение обязанностей по надзору в этой области



### Анализ и пересмотр

Компания анализирует эффективность работы СУР с течением времени и в свете существенных изменений, а также выявляет необходимые изменения

## Компания использует системный подход к организации СВК и СУР и выделяет пять ключевых компонентов

Риски, которые могут повлиять на реализацию стратегии, необходимо выявлять и оценивать. Риски приоритизируются по степени серьезности в контексте риск-аппетита. Затем Компания выбирает способы реагирования и оценивает величину риска. Результаты сообщаются заинтересованным сторонам

Управление рисками требует непрерывного обмена информацией из внутренних и внешних источников. Информация распространяется внутри Компании по вертикали и по горизонтали



### Эффективность деятельности



### Информация, коммуникация и отчетность



## Деятельность СВК и СУР регламентируется следующими внутренними документами:

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»<sup>1</sup>;
- Положение об управлении рисками в компаниях Группы «Магнит»;
- Инструкция по составлению матрицы рисков и контролей к бизнес-процессу;
- Реестр рисков.

Подробнее с Политикой в области внутреннего контроля и управления рисками можно ознакомиться на сайте: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-politiki>.

<sup>1</sup> Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 г. (протокол от 13 декабря 2019 г. 6/н).

### Основные принципы

#### Непрерывность и комплексность

Управление рисками и внутренний контроль – непрерывный цикличный процесс, охватывающий все направления деятельности на всех уровнях управления Компании.

#### Интегрированность с управлением

Управление рисками – неотъемлемая часть системы принятия решений. Оно содействует обоснованному принятию решений с учетом вероятности и последствий реализации рисков.

#### Разделение уровней принятия решений

Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений деятельности Компании.

#### Ответственность

Все субъекты СВК в рамках своей компетенции отвечают за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками и внутреннему контролю.

#### Распределение обязанностей и полномочий

Обязанности и полномочия органов управления рисками и внутреннего контроля распределены для снижения рисков ошибки или мошенничества.

#### Сбалансированность

Затраты на контрольные процедуры должны быть адекватны риску.

#### Рискоориентированность

Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.

#### Разумная уверенность

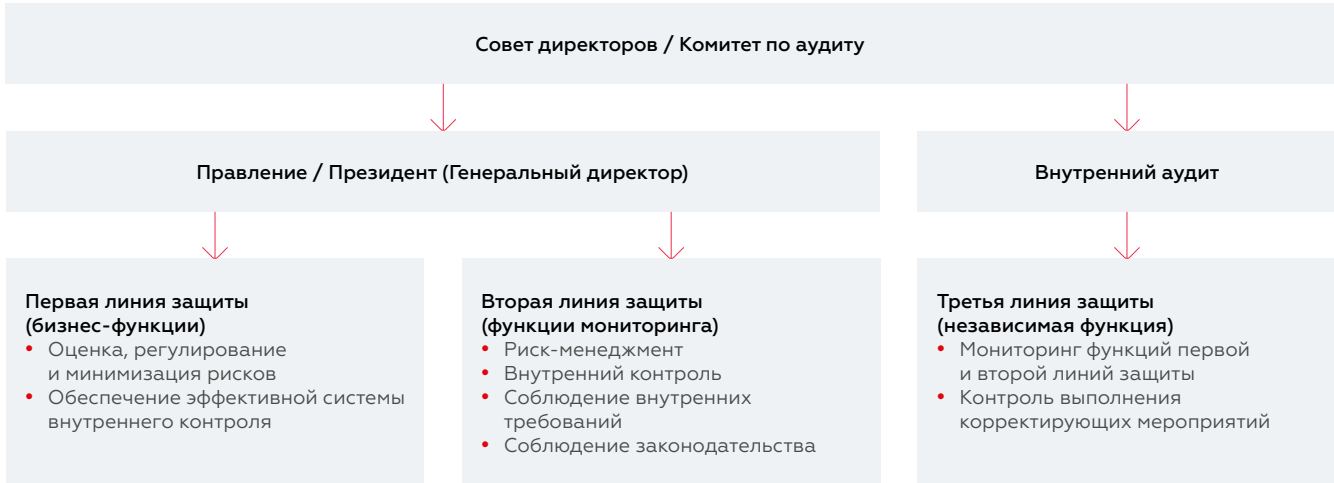
Мероприятия по управлению рисками оцениваются как эффективные, если они снижают риск до приемлемого уровня.

#### Постоянное улучшение

Компания следит за работой риск-менеджмента, постоянно развивает и совершенствует его.

Компания использует модель трех линий защиты<sup>1</sup>, которая координирует управление рисками и внутренний контроль за счет определения и разграничения их функций и обязанностей.

### Модель трех линий защиты



<sup>1</sup> Модель контроля, разработанная и рекомендованная к использованию Международным институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, The IIA).



Владельцы бизнес-процессов и бизнес-подразделений управляют рисками на первой линии защиты. Они отвечают за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-процессы. Структурные подразделения отвечают за выявление и снижение уровня рисков, а также за управление, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители подразделений разрабатывают, внедряют и обеспечивают функционирование контрольных процедур в бизнес-процессах.

Вторую линию защиты составляют Управление риск-менеджмента, Департамент экономической безопасности, Департамент комплаенс и антимонопольной практики, Управление по финансовому контролю и операционному контроллингу и другие подразделения. Они разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками и внутреннему контролю, определяют стандарты и координируют действия Компании в области управления рисками и внутреннего контроля, контролируют процесс разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, и консультируют по вопросам управления рисками.

Третью линию защиты обеспечивает Департамент внутреннего аудита. Он проводит внутреннюю независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками и дает рекомендации по их совершенствованию.

### Совершенствование СВК и СУР

В ходе совершенствования СВК и СУР в 2024 г. учитывались такие факторы, как масштаб деятельности, специфика ритейла, разнонаправленность бизнеса Компании и нормативно-правовая среда.

#### Ключевые результаты 2024 года

- Риск-менеджмент интегрирован в новые дочерние структуры, бизнес-области и приобретения Компании.
- Актуализированы реестры рисков Компании и дочерних обществ.
- Процессы управления рисками внедрены в процессное управление.
- Осуществлены проекты в части внутреннего контроля.
- Количественно оценены риски существенных проектов.
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для топ-менеджмента и проектных менеджеров.
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для новых сотрудников.

#### Планы на 2025 год

- Проведение регулярного мониторинга рисков Компании
- Консультирование сотрудников по вопросам оценки рисков
- Проекты по внутреннему контролю
- Обучение основам риск-менеджмента новых сотрудников
- Охват новых бизнес-единиц процессами управления рисками



Основные риски Компании

Компания определяет наиболее значимые риски, оценивает их, разрабатывает мероприятия по снижению негативного влияния и отслеживает их эффективность.

Риски Компании	Мероприятия по управлению рисками	Уровень риска
Повышение цен на импортное оборудование и материалы, информационные технологии	<ul style="list-style-type: none"><li>Поиск альтернативных поставщиков</li></ul>	<div><div></div><div>уровень</div></div>
Снижение укомплектованности персоналом в связи со снижением емкости рынка труда и рост затрат на фонд оплаты труда	<ul style="list-style-type: none"><li>Расширение социального пакета для массового персонала</li><li>Развитие форматов работы с гибкими графиками</li><li>Развитие сотрудников, зачисление в кадровый резерв, назначение на вышестоящие должности по карьерному треку</li><li>Продвижение бренда работодателя</li><li>Мониторинг рынка труда, исследование вовлеченности персонала</li></ul>	
Риск регуляторных изменений	<ul style="list-style-type: none"><li>Мониторинг законодательства</li></ul>	
Риски усиления конкуренции, в том числе и онлайн-торговли	<ul style="list-style-type: none"><li>Постоянный мониторинг конкурентной среды</li></ul>	<div><div></div><div>уровень</div></div>
Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса	<ul style="list-style-type: none"><li>Коррекция ассортиментной матрицы</li></ul>	
Перебои в поставках оборудования, запасных частей и материалов	<ul style="list-style-type: none"><li>Наем сторонних перевозчиков</li><li>Поиск альтернативных каналов доставки запчастей для транспортных средств</li><li>Поиск альтернативных поставщиков</li><li>Поддержка собственными силами в случаях, если контрагент не осуществляет поддержку по действующим договорам</li><li>Разработка регламентов обеспечения запасными частями, расходными материалами</li></ul>	
Ограничение взаиморасчетов с контрагентами	<ul style="list-style-type: none"><li>Переход на альтернативные инструменты платежей и (или) использование альтернативных вариантов расчетов</li></ul>	<div><div></div><div>уровень</div></div>
Риски информационной безопасности	<ul style="list-style-type: none"><li>Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа</li><li>Организация системы управления изменениями ПО и инфраструктуры</li><li>Резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем</li><li>Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности</li><li>Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий</li></ul>	
Климатические риски (физические и переходные)	<ul style="list-style-type: none"><li>Создание рабочей группы по климатическим вопросам</li><li>Анализ и, при необходимости, внесение изменений в нормативные документы Компании, касающиеся управления климатическими рисками</li><li>Регулярная оценка выбросов парниковых газов охватов 1 и 2, разработка методологии оценки выбросов парниковых газов в охвате 3</li><li>Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга климатических рисков</li><li>Анализ потенциального применения результатов оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса</li><li>Исследование возможностей для реализации долгосрочных климатических проектов</li></ul>	

Внешний аудит

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с ПАО «Магнит» или его акционерами (далее также – Аудитор).

Общее собрание акционеров утверждает Аудитора Компании по предложению Совета директоров. Комитет по аудиту предварительно оценивает кандидатов в Аудиторы.

В 2024 г. Аудитором консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с РСБУ, стало Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги», ранее – ООО «Эрнст энд Янг»); (ИНН 7709383532, местонахождение: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая наб., д. 75).

ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» является членом саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) – от 31 января 2020 г. № 430, ОРНЗ 12006020327.

Сотрудники ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» проводят аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО начиная с 2010 г.

Комитет по аудиту Совета директоров провел оценку заключений Аудитора и зафиксировал отсутствие замечаний к его отчетам и проделанной работе.

**И** Партнером ООО «ЦАТР – аудиторские услуги» является Илья Ананьев.

По итогам отчетного года Аудитор провел аудит консолидированной финансовой отчетности за 2024 г. в соответствии с МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2024 г. в соответствии с РСБУ ПАО «Магнит» и его дочерних организаций.

Совокупный размер вознаграждения Аудитора составил 86,2 млн руб. без учета НДС (3,2 млн руб. за годовую отчетность по РСБУ, 62,3 млн руб. за годовую отчетность по МСФО и 20,8 млн руб. за промежуточную отчетность по МСФО).

Совокупный размер вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные в 2024 г. Группе «Магнит» Аудитором и компаниями, входящими с Аудитором в одну группу, составил 45,7 млн руб. без НДС.



# Деловая этика и противодействие коррупции

## Существенные темы

- Деловая этика и противодействие коррупции

## Приоритетные ЦУР



## Принципы Глобального договора ООН

№ 10

## Система управления

### Кросс-функциональная модель противодействия коррупции



→ Взаимодействие и координация в рамках противодействия коррупции, консультационная поддержка, обучение, оценка рисков и контрольные мероприятия

## Ключевые документы



### Политики и документы Компании

- Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»
- Политика по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Положение о функционировании антикоррупционной горячей линии в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Антикоррупционная оговорка в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Договорная политика ПАО «Магнит»
- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»
- Положение о коммерческой тайне ПАО «Магнит»
- Положение о порядке проведения служебных проверок ПАО «Магнит»
- Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Магнит»
- Тендерная политика ПАО «Магнит»
- Положение о порядке проверки контрагентов на благонадежность ПАО «Магнит»
- Политика по управлению конфликтом интересов ПАО «Магнит»
- Политика благотворительной, спонсорской, волонтерской деятельности ПАО «Магнит»

Подробнее с опубликованными внутренними документами можно ознакомиться на сайте: <https://www.magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/#accordion-kodeksy>.



### Внешние документы

- Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ
- Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ
- Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (указ Президента Российской Федерации от 2 апреля 2013 г. № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»)
- Федеральный закон «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ
- Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ



## Наш подход к управлению

«Магнит» придерживается высоких правовых, этических и моральных стандартов в своей деятельности и в отношениях с деловыми партнерами. Эти стандарты отражены в Политике по противодействию коррупции и Кодексе деловой этики ПАО «Магнит».

Действия и решения наших сотрудников формируют репутацию Компании. Мы стремимся к тому, чтобы они принимали честные и правильные решения, полагаясь на закрепленные в кодексе принципы.

Мы не приемлем коррупцию в любых ее формах и проявлениях. Принцип нулевой толерантности к коррупции составляет основу нашей Политики по противодействию коррупции, на которой строятся

система управления коррупционными рисками и механизмы по предотвращению коррупции. Руководители и сотрудники «Магнита» обязаны избегать влияний, интересов или отношений, которые могут негативно сказаться на бизнесе Компании или содействовать коррупции.

Все новые сотрудники проходят антикоррупционный тренинг, который заканчивается контрольным тестированием. Повторное обучение проводится каждые три года. В 2024 г. обучение по курсу «Политика по противодействию коррупции» прошли около 8 тыс. сотрудников, а по курсу «Кодекс деловой этики» – 5,3 тыс.



Основополагающие принципы Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»

№	Принцип	Наша ответственность
1	Неприятие коррупции	Мы не приемлем коррупцию в любых ее формах и проявлениях внутри Компании, а также при взаимодействии с заинтересованными сторонами
2	Ответственность за коррупционную деятельность	Мы прилагаем все возможные усилия для быстрого и неотвратимого пресечения коррупционных действий
3	Пример высшего руководства	Члены Совета директоров, Генеральный директор и другие высшие должностные лица Компании декларируют непримиримое отношение к коррупции, формируют и соблюдают высокие этические стандарты ведения бизнеса, подавая пример своим поведением всем сотрудникам «Магнита»
4	Выявление и оценка коррупционных рисков	Мы идентифицируем коррупционные риски и регулярно оцениваем их значимость с учетом стратегических и инвестиционных планов
5	Контрольные процедуры	Компания внедрила контрольные процедуры по минимизации коррупционных рисков. Они включают проверку благонадежности контрагентов, мониторинг корректного проведения закупочных процедур, закрепление договорных обязательств по недопущению коррупционных действий (антикоррупционная оговорка) и другие меры.  Мы регулярно оцениваем эффективность контрольных процедур по противодействию коррупции и совершенствуем их
6	Проверка контрагентов	Мы тщательно проверяем контрагентов. Мы оцениваем информацию из открытых источников о степени соблюдения контрагентом этических принципов ведения бизнеса, наличии у него собственных антикоррупционных практик, а также его готовность соблюдать наши принципы и включать в договоры антикоррупционные положения, содействовать этичному ведению бизнеса и минимизации коррупционных рисков
7	Коммуникация и обучение	Наша Политика по противодействию коррупции находится в свободном доступе на корпоративном сайте. Мы распространяем среди сотрудников, подрядчиков и поставщиков, а также других заинтересованных сторон принципы и требования по противодействию коррупции. В Компании обучение в области антикоррупции обязательно для всех новых сотрудников
8	Мониторинг и контроль	Мы регулярно оцениваем соблюдение процедур по противодействию коррупции и доводим эти сведения до высшего руководства и акционеров «Магнита»

Критерии проверки контрагентов

Компания проверяет контрагентов согласно положению «О порядке проверки контрагентов на благонадежность» по следующим критериям:

- должная осмотрительность;
- легитимность деятельности контрагента;
- отсутствие конфликта интересов сотрудников Компании с контрагентами, противодействие взяточничеству и коррупции;
- отсутствие фактов ограничения конкуренции;
- контроль соблюдения инициатором проверки бизнес-процессов, принятых в Компании;
- отсутствие ограничения конкуренции при проведении конкурсных процедур.



Основным направлением повышения эффективности системы комплаенс является цифровая трансформация, упрощение и автоматизация соответствующих бизнес-процессов.

Компания создает цифровую среду для доверительного диалога со всеми участниками комплаенс-системы. На корпоративном портале организовано единое информационное комплаенс-пространство, в котором сотрудники могут найти все необходимые локальные нормативные акты по комплаенс, заполнить декларации, пройти обучающие интерактивные курсы, задать вопросы руководителю по этическим ценностям и оставить сообщение на антикоррупционной горячей линии.

Антикоррупционная горячая линия

Руководитель по этическим ценностям (Департамент комплаенс и антимонопольной практики) отвечает за администрирование проверки фактов и обстоятельств, изложенных в сообщениях о коррупционных нарушениях и этических проблемах.

Департамент комплаенс и антимонопольной практики и Департамент внутреннего аудита контролируют работу антикоррупционной горячей линии в пределах своих полномочий.

Департамент комплаенс и антимонопольной практики также определяет порядок проведения оценки эффективности, периодичность пересмотров стандартов работы антикоррупционной горячей линии, а также методы идентификации комплаенс-рисков.

В Компании действует круглосуточная антикоррупционная горячая линия.

Горячая линия предназначена для обращений, касающихся:

- нарушения стандартов деловой этики;
- конфликта интересов;
- злоупотребления служебным положением;
- превышения должностных полномочий;
- предвзятого отношения;
- нанесения ущерба Компании;
- потенциальной возможности перечисленных нарушений.

Специалисты антикоррупционной горячей линии обрабатывают все сообщения, включая анонимные, и направляют их в ответственные профильные структуры Компании для анализа и принятия управленческих решений. Все обращения с коррупционным сценарием направляются в Дирекцию по безопасности. Если информация достаточная и достоверная, Дирекция по безопасности инициирует служебную проверку и в случае подтверждения фактов информирует руководителя по этическим ценностям для формирования экспертного заключения.

Мы соблюдаем конфиденциальность (анонимность) и гарантируем неразглашение персональных данных и неприятие ответных действий в отношении добросовестных лиц, сообщающих о нарушениях. Гарантии «Магнита» распространяются на всех лиц, обратившихся на антикоррупционную горячую линию, вне зависимости от любых обстоятельств.

Каналы связи

- Режим автоответчика 24/7:  
**8 (800) 600-04-77**
- Электронная почта руководителя по этическим ценностям: [✉ ethics@magnit.ru](mailto:ethics@magnit.ru)
- Форма обратной связи на сайте:  
[🔗 https://www.magnit.com/ru/anti-corruption/](https://www.magnit.com/ru/anti-corruption/)

**8 578** сообщений

поступило на антикоррупционную горячую линию в 2024 г.

**537** сообщений

из них целевые



# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2024 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 обыкновенных именных бездокументарных акций<sup>1</sup> номинальной стоимостью 0,01 руб. (далее – Акции).

ПАО «Магнит» имело право разместить дополнительно обыкновенные именные акции в количестве 98 938 645 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. (объявленные акции).

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2024 г. собственные акции отсутствуют. На 31 декабря 2024 г. ООО «Магнит Альянс» (дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Компании) владело 30 245 828,8 акций ПАО «Магнит», что составляет 29,7% от общего количества акций ПАО «Магнит», которые были приобретены в июне – декабре 2023 г. в рамках инициированных

тендерных предложений акционерам Компании, а также двусторонней сделки в октябре 2023 г. На 31 декабря 2024 г. АО «Тандер», принадлежащее Компании, владело 1 000 акций ПАО «Магнит», что составляет 0,001% от общего количества акций ПАО «Магнит». По состоянию на 31 декабря 2024 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали бы акции ПАО «Магнит», не было<sup>2</sup>.

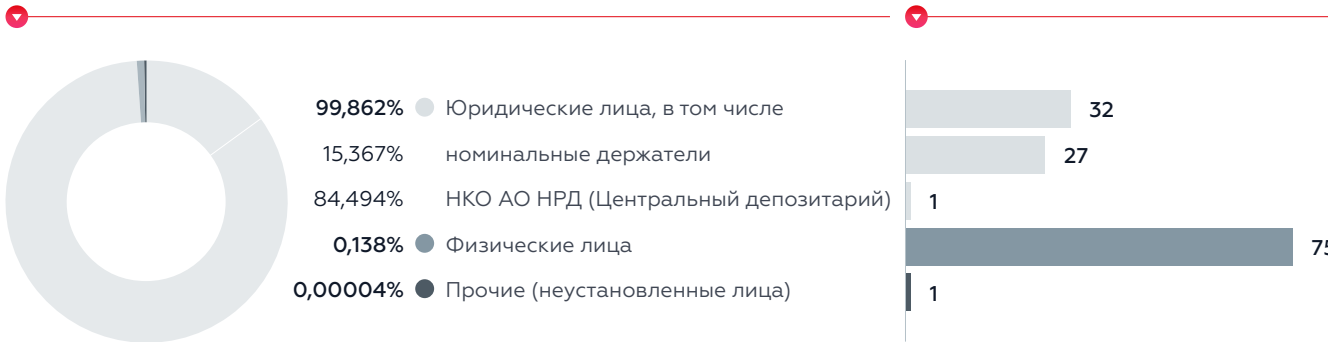
В реестре акционеров на 31 декабря 2024 г. было зарегистрировано 108 лиц, в том числе физических лиц – 75, номинальных держателей – 27 и иных юридических лиц – 5.

Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже. На конец 2024 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» на Московской бирже составляла 519,7 млрд руб<sup>3</sup>.

## Структура акционерного капитала на конец 2024 года<sup>4</sup>

100%

доля в уставном капитале



108

количество зарегистрированных лиц

## Обращение акций на Московской бирже

Акции «Магнита» обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT) и входят в третий уровень списка ценных бумаг, допущенных к организованным торгам.



<sup>1</sup> Номер государственной регистрации 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.  
<sup>2</sup> По состоянию на 31 декабря 2024 г. собственные акции, выкупленные у акционеров, в количестве 3 817 249 штук переданы в качестве инструмента по операциям РЕПО (ценные бумаги, проданные по сделкам с обратным выкупом).  
<sup>3</sup> Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: количество размещенных акций × цена акции на конец 2024 г.  
<sup>4</sup> Распределение акций представлено в соответствии со списком лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Магнит» по состоянию на 31 декабря 2024 г.

На 31 декабря 2024 г. акции Компании входили в 13 индексов Московской биржи:

- Субиндекс акций;
- Индекс МосБиржи;
- Индекс МосБиржи (все сессии);
- Индекс МосБиржи – активное управление;
- Индекс МосБиржи в юанях;
- Индекс широкого рынка;
- Индекс потребительского сектора;
- Индекс РТС потребительского сектора;
- Индекс РТС;
- Индекс РТС широкого рынка;
- Индекс МосБиржи – РСПП Ответственность и открытость;
- Индекс МосБиржи – РСПП Вектор устойчивого развития
- Индекс МосБиржи – РСПП MRSV RU Co



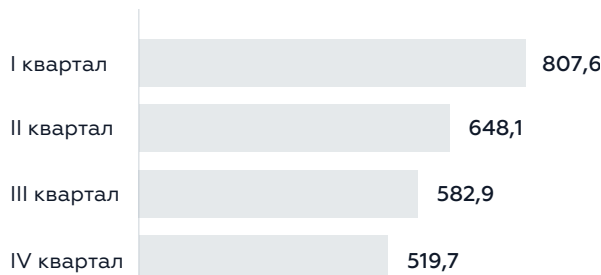
## Цена и объем торгов акциями на Московской бирже в I–IV кварталах 2024 г.

### Цена акций, руб.



● Минимум/максимум — На конец периода

### Капитализация на конец периода, млрд руб.



### Объем торгов, млн руб.



● Среднедневной ● Среднедневной медианный — За период

Источник: расчеты Компании на основе котировок Московской биржи



История изменения уставного и акционерного капитала

▶ 24 апреля 2006 года

Завершилась процедура первичного публичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).

▶ 13 февраля 2008 года

ПАО «Магнит» объявило о проведении вторичного размещения акций, в рамках которого были предложены акции дополнительного выпуска в количестве 11 300 000 шт. (включая акции, предложенные по преимущественному праву приобретения существующим акционерам ПАО «Магнит»), а также ранее размещенные акции, принадлежащие продающему акционеру.

▶ 22 апреля 2008 года

Начались условные торги глобальными депозитарными расписками (ГДР), удостоверяющими права в отношении акций ПАО «Магнит», на Лондонской фондовой бирже. Позже ГДР ПАО «Магнит» были включены в официальный список Управления по листингу Великобритании.

▶ 2 сентября 2009 года

ПАО «Магнит» объявило об очередном размещении ценных бумаг по открытой подписке в количестве 11 154 918 обыкновенных акций. Цена размещения составила 65 долл. США за обыкновенную акцию и 13 долл. США за ГДР.

▶ 6 октября 2011 года

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 10 813 516 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 декабря 2011 г.

▶ 15 ноября 2017 года

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 7 350 000 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 января 2018 г.

▶ 21 августа 2018 года

Совет директоров ПАО «Магнит» утвердил общую сумму средств, направляемых на выкуп акций (с учетом изменений, принятых Советом директоров 4 октября 2018 г.):

- до 16,5 млрд руб. – на реализацию долгосрочной программы вознаграждения;
- до 5,7 млрд руб. – для оплаты по сделке, связанной с приобретением АО «СИА Групп».

Реализация программы осуществлялась с 5 сентября 2018 г. по 1 марта 2019 г.

▶ 30 августа 2022 года

Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании отменило листинг ГДР в официальном списке, и Лондонская фондовая биржа отменила допуск ГДР к торгам на основном рынке.

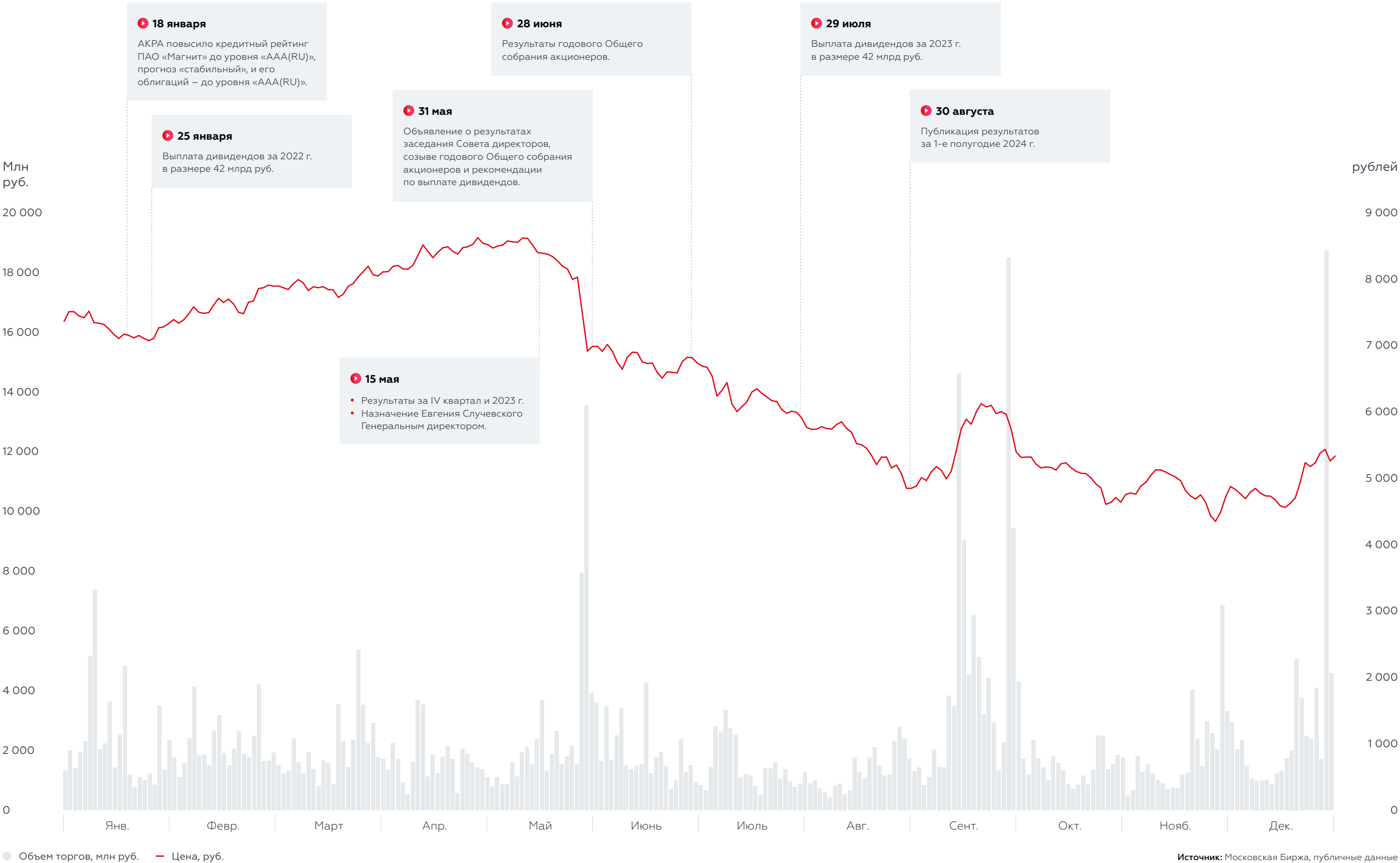
▶ Июнь – декабрь 2023 года

ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности ПАО «Магнит», по итогам двух тендерных предложений, объявленных 16 июня и 10 октября 2023 г., а также двусторонней сделки в октябре 2023 г. приобрело 30 245 828,<sup>1</sup> акции ПАО «Магнит», что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Компании.



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

Котировки обыкновенных акций «Магнита» на Московской бирже в 2024 году





## Облигации

Компания использует облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, как одну из форм долгового финансирования бизнеса.

В 2024 г. в обращении находилось семь выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (БО-002Р-04, БО-001Р-05, БО-004Р-01, БО-004Р-03, БО-004Р-06, БО-004Р-05, БО-004Р-07) общим номинальным объемом 113,5 млрд руб. Объем в обращении на конец отчетного года составил 93,5 млрд руб.

В течение 2024 г. были погашены облигации двух выпусков: БО-002Р-04 (дата погашения 29 мая 2024 г.), БО-001Р-05 (дата погашения 29 мая 2024 г.).

### Помимо этого, в 2024 г. Компания разместила

- Биржевые облигации серии БО-004Р-06**  
в количестве 25 млн штук номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.
- Биржевые облигации серии БО-004Р-05**  
в количестве 12,5 млн штук номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.
- Биржевые облигации серии БО-004Р-07**  
в количестве 6 млн штук номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.

## Кредитные рейтинги

В январе 2024 г. АКРА повысило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» до «AAA(RU)», прогноз «стабильный», и его облигаций – до «AAA(RU)». Согласно рейтинговой шкале АКРА, рейтинг «AAA(RU)» является максимально возможным рейтингом.

В декабре 2024 г. рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности нефинансовой компании ПАО «Магнит» на максимальном уровне «ruAAA» с указанием прогноза «стабильный».

Рейтинговое агентство	Объект рейтингования	Рейтинг	Прогноз	Дата рейтингового действия <sup>4</sup>
	ПАО «Магнит»	AAA(RU)	Стабильный	7 июня 2024 г.
	Облигации БО-: <ul style="list-style-type: none"><li>БО-004Р-01,</li><li>БО-004Р-03,</li><li>БО-004Р-06,</li><li>БО-004Р-05,</li><li>БО-004Р-07.</li></ul>	AAA(RU)	Стабильный	<ul style="list-style-type: none"><li>7 июня 2024 г.</li><li>7 июня 2024 г.</li><li>22 июля 2024 г.</li><li>9 декабря 2024 г.</li><li>12 декабря 2024 г.</li></ul>
	ПАО «Магнит»	ruAAA	Стабильный	23 декабря 2024 г.

## Параметры облигационных займов, находившихся в обращении на 31 декабря 2024 года

Серия	БО-004Р-01	БО-004Р-03	БО-004Р-06	БО-004Р-05	БО-004Р-07
Регистрационный номер выпуска и дата его присвоения	4B02-01-60525-Р-004Р от 03.08.2021	4B02-02-60525-Р-004Р от 20.12.2022	4B02-06-60525-Р-004Р от 15.07.2024	4B02-05-60525-Р-004Р от 17.05.2024	4B02-07-60525-Р-004Р от 06.12.2024
Объем эмиссии, руб.	20 000 000 000	30 000 000 000	25 000 000 000	12 500 000 000	6 000 000 000
Количество ценных бумаг, шт.	20 000 000	30 000 000	25 000 000	12 500 000	6 000 000
Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Цена размещения	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости
Дата размещения	06.12.2022	09.02.2023	22.07.2024	09.12.2024	12.12.2024
Способ размещения	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
Дата погашения	1 092-й день с даты размещения	1 820 день с даты размещения	720-й день с даты размещения	1 800-й день с даты размещения	450-й день с даты размещения
Количество купонов	6	20	24	60	15
ISIN-код	RU000A105KQ8	RU000A105TP1	RU000A1090K0	RU000A10A9Z1	RU000A10AAT8
Ставка купона, %	9,15	9,20 <sup>1</sup>	Плавающая <sup>2</sup> , КС + 1%	23 <sup>3</sup>	23

<sup>1</sup> Общее количество купонов - 20, ставка определена на 12.  
<sup>2</sup> Применительно к купонам с 2-го по 24-й. КС – действующее значение ключевой ставки Банка России на 5-й рабочий день, предшествующий дате начала i-го купонного периода, публикуемое на официальном сайте Банка России в сети Интернет.  
<sup>3</sup> Общее количество купонов - 60. Ставка определена на 15.

## Дивиденды

Дивидендная политика ПАО «Магнит» ориентирована на повышение доходности акционеров, обеспечение устойчивого роста капитализации Компании и оптимизацию баланса между нераспределенной прибылью и выплатами акционерам<sup>5</sup>.

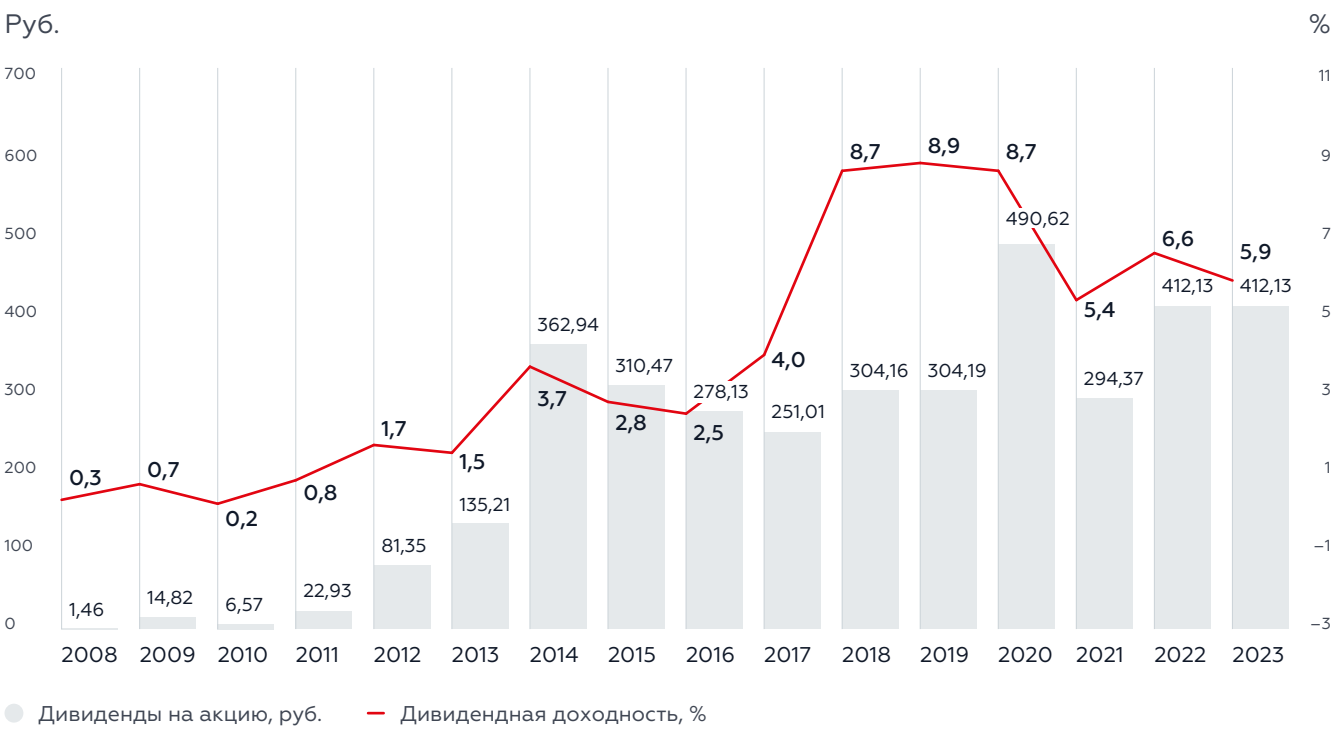
▶ Прозрачность	▶ Развитие	▶ Обоснованность	
Определение и раскрытие информации об обязанностях и ответственности сторон, участвующих в реализации дивидендной политики, в том числе порядка и условий принятия решения о выплате и размере дивидендов.	Постоянное совершенствование дивидендной политики в зависимости от изменения стратегических целей Компании.	Решение о выплате и размере дивидендов может быть принято только в случае достижения Компанией положительного финансового результата с учетом планов развития и ее инвестиционных программ.	
Основные принципы дивидендной политики ПАО «Магнит»			
Обеспечение равных прав акционеров на получение информации о принимаемых решениях о выплате, размере и порядке выплаты дивидендов.	Строгое исполнение процедур и принципов дивидендной политики.	Установление временных границ при осуществлении дивидендных выплат.	Стремление Компании к обеспечению стабильного уровня дивидендных выплат.
▶ Справедливость	▶ Последовательность	▶ Своевременность	▶ Устойчивость

<sup>4</sup> Дата присвоения/подтверждения рейтинга.  
<sup>5</sup> Положение о дивидендной политике ПАО «Магнит» в новой редакции от 27 мая 2016 г. опубликовано на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/dividends/>.

Объявленные и выплаченные дивиденды за 2008–2023 гг.



Дивидендная доходность ПАО «Магнит» за 2008–2023 гг.



Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Компания поддерживает диалог с инвестиционным сообществом и уделяет равное внимание всем категориям инвесторов.

Мы используем различные форматы взаимодействия

- Пресс-релизы об операционных и финансовых результатах
- Очные и заочные встречи
- Экскурсии на объекты
- Участие в инвестиционных конференциях и других мероприятиях

Основные вопросы, интересовавшие инвесторов и аналитиков в 2024 году

- Потребительская среда и тенденции покупательского поведения
- Макроэкономическое положение, инфляция, промоактивность
- Дефицит трудовых ресурсов
- Конкурентная среда, преимущества «Магнита» по сравнению с другими игроками
- Планы по расширению торговой сети и возможности на российском рынке
- M&A-активность
- Развитие электронной коммерции и запуск собственного маркетплейса
- Устойчивость и рентабельность бизнеса
- Повышение эффективности управления оборотным капиталом
- Долговая нагрузка и ее целевые показатели
- Выплата дивидендов
- Корпоративное управление



Аналитическое покрытие

Покрытие ПАО «Магнит» ведут специалисты крупнейших российских банков и аналитических команд.

Банк	Аналитик	Телефон	E-mail
Альфа Банк	Евгений Кипнис	+7 (495) 795-37-13	<a href="mailto:EKipnis@alfabank.ru">✉ EKipnis@alfabank.ru</a>
Атон	Виктор Дима	+7 (495) 213-03-44	<a href="mailto:victor.dima@aton.ru">✉ victor.dima@aton.ru</a>
БКС	Мария Суханова	+7 (495) 213-15-05	<a href="mailto:MSukhanova@bcsgm.com">✉ MSukhanova@bcsgm.com</a>
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 (495) 980-41-87	<a href="mailto:Marat.Ibragimov@gazprombank.ru">✉ Marat.Ibragimov@gazprombank.ru</a>
Invest Heroes	Светлана Дубровина	+7 (916) 174-97-23	<a href="mailto:s.dubrovina@invest-heroes.com">✉ s.dubrovina@invest-heroes.com</a>
Mozgovik Research	Анатолий Полубояринов	–	<a href="mailto:poluboyarinov_a@smart-lab.ru">✉ poluboyarinov_a@smart-lab.ru</a>
Сбербанк КИБ	Екатерина Усанова	+7 (495) 933-98-38	<a href="mailto:EVUсанова@sberbank.ru">✉ EVUсанова@sberbank.ru</a>
Т-Инвестиции	Александр Самуйлов	–	<a href="mailto:a.samuylov@tinkoff.ru">✉ a.samuylov@tinkoff.ru</a>



# Приложения

## Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2024 г.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации с воих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.  Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.  2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.  2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.  3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	Не соблюдается критерий 2.  В состав материалов к общему собранию акционеров не включалась позиция совета директоров по каждому вопросу повестки общего собрания, поскольку Совет директоров не принимал решения об утверждении позиции Совета директоров для включения в перечень материалов, представляемых акционерам в период подготовки к общему собранию акционеров.  Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. Общество планирует рассмотреть возможность вернуться к практике предоставления позиции Совета директоров по вопросам общего собрания акционеров в срок до годового общего собрания акционеров, проводимого по итогам 2026 г.
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.  2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных незначительных недостатков в предложении акционера	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	<div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>Внедрение указанных изменений в практику Общества нецелесообразно. Большая часть акционеров Общества (более 99%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в форме электронных документов.</p> <p>Кроме того, договором с регистратором Общества предусмотрена возможность для акционеров, права которых на акции Общества учитываются в реестре акционеров, взаимодействовать с регистратором посредством использования Личного кабинета акционера или посредством доступа к системе электронного документооборота, используемой регистратором</p>
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</p> <p>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.</p> <p>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</p> <p>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</p>	<div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Частично не соблюдаются критерии 2 и 3.</p> <p>Не соблюдается критерий 4.</p> <p>Внутренними документами Общества определена возможность кандидатов в органы управления и контроля Общества, а также единоличного исполнительного органа, лица, ответственного за ведение бухгалтерского учета, иных органов Общества присутствовать на собрании.</p> <p>Однако в отчетном году в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и о приостановлении действия отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» общее собрание акционеров Общества было проведено в заочной форме.</p> <p>Тем не менее указанные лица всегда доступны для ответа на вопросы – у акционеров есть возможность адресовать свои вопросы относительно деятельности Общества через Департамент по работе с инвесторами или Департамент корпоративного управления. В случае проведения общего собрания акционеров в форме совместного присутствия Общество рассмотрит возможность приглашения кандидатов в органы управления и контроля Общества для участия в общем собрании акционеров, на котором будут рассматриваться их кандидатуры.</p> <p>Вопрос дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях Советом директоров не рассматривался в отчетном периоде, так как большая часть акционеров Общества (более 99%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в общих собраниях акционеров путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания акционеров в форме электронных документов. Кроме того, в соответствии с положениями текущего законодательства общее собрание акционеров проводилось в заочной форме.</p> <p>Возможность и необходимость внедрения подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	<p>1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p> <p>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</p>	<div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Не соблюдается критерий 3.</p> <p>В состав материалов к общему собранию акционеров не включалась информация для обоснования предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды Общества, поскольку Совет директоров не принимал решения об утверждении указанной информации для включения в перечень материалов, представляемых акционерам в период подготовки к общему собранию акционеров.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. Общество планирует рассмотреть возможность вернуться к практике предоставления позиции Совета директоров по вопросам общего собрания акционеров в срок до годового общего собрания акционеров, проводимого по итогам 2026 г.</p>
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества, помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	<div></div> <div>Соблюдается</div>	–
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	<div></div> <div>Соблюдается</div>	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
1.3	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	<div><div></div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>На основании двух тендерных предложений, объявленных 16 июня 2023 г. и 10 октября 2023 г., а также двусторонней сделки в октябре 2023 г. (далее также – «Тендерное предложение»), ООО «Магнит Альянс», дочернее общество, опосредованно находящееся в полной собственности Общества, приобрело у иностранных инвесторов около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Общества. Целью выкупа было изменение структуры капитала Общества, чтобы нивелировать риски от доминирования в уставном капитале ПАО «Магнит» акционеров-нерезидентов. Приобретение акций осуществлялось в рамках полученных разрешений (в том числе разрешения Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации).</p> <p>Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами</p>
1.4	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.1	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции</b>			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	<p>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</p> <p>2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.</p> <p>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</p>	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	<p>В период подготовки к годовому общему собранию акционеров Совет директоров Компании предварительно рассмотрел в составе Годового отчета обращение менеджмента об итогах деятельности Компании, а также о достижении стратегических целей.</p> <p>Общество ежегодно в срок до годового общего собрания выбирает оптимальную форму представления и рассмотрения на Совете директоров отчетов единоличного исполнительного органа и (или) коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии Общества</p>
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>В период подготовки к годовому общему собранию акционеров Совет директоров Общества предварительно рассмотрел в составе Годового отчета обращение менеджмента об итогах деятельности Общества, а также о достижении стратегических целей.</p> <p>Общество ежегодно в срок до годового общего собрания выбирает оптимальную форму представления и рассмотрения на Совете директоров вопросов, связанных с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) Общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов Общества</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.  2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.  2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	<div><div></div></div> Соблюдается	–
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров	<div><div></div></div> Соблюдается	–



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.  При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	<div><div></div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в Общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложенный от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены совета директоров. Тем не менее Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, члены которого способны выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.  2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).  3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Не соблюдается критерий 2.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в Общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложенный от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>При проведении Комитетом по кадрам и вознаграждениям оценки кандидатов в Совет директоров было установлено, что кандидаты в члены Совета директоров не соответствуют критериям независимости. После избрания Совета директоров такая оценка не проводилась.</p> <p>Тем не менее Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, члены которого способны выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	<div><div></div>Не соблюдается</div>	<p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. Тем не менее Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, члены которого способны выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров	<div><div></div>Не соблюдается</div>	<p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. Тем не менее Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления Общества, члены которого способны выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.  2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	<div><div></div>Частично соблюдается</div>	<p>Не соблюдается критерий 1.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены совета директоров. Тем не менее Председатель Совета директоров, избранного в новом составе, является профессионалом, способным выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то что он не отвечает формальным критериям независимости.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. В случае избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости, Совет директоров сможет избрать председателя из независимых директоров. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.  2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.  3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.  2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.  2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.  2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (в том числе перечисленные в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета директоров	<div><div></div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>По мнению Общества, развитие современных телекоммуникационных средств связи практически устраняет различия в эффективности очных и заочных заседаний Совета директоров. Наиболее важные вопросы, включаемые в повестку дня заседаний Совета директоров, предварительно рассматриваются профильными комитетами Совета директоров и всесторонне обсуждаются членами Совета директоров до голосования, в том числе заочного.</p> <p>Общество считает, что перенос большого количества заседаний Совета директоров в очный формат не является экономически целесообразным.</p> <p>В будущем Общество планирует сохранять указанный подход к проведению заседаний и развивать использование современных телекоммуникационных средств связи при планировании заседаний и принятии решений</p>
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
<b>2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Частично не соблюдаются критерии 1, 3.</p> <p>Не соблюдается критерий 4.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в Общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров.</p> <p>Члены комитета по аудиту являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то что не отвечают формальным критериям независимости.</p> <p>Деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров не ограничивается формальными заседаниями, работа осуществляется на постоянной основе по мере необходимости.</p> <p>Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. В случае избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости, Совет директоров сможет сформировать Комитет по аудиту из независимых директоров. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Частично не соблюдаются критерии 1 и 2.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в Общество не позднее, чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров.</p> <p>Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям, а также председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям, не являющийся Председателем Совета директоров, являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то что не отвечают формальным критериям независимости.</p> <p>Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. В случае избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости, Совет директоров сможет сформировать Комитет по кадрам и вознаграждениям из независимых директоров, а также избрать председателем комитета независимого директора. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Частично не соблюдаются критерии 1 и 3.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем двух процентов голосующих акций общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в общество не позднее чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г., предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 г., после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров.</p> <p>Члены комитета по кадрам и вознаграждения, а также Председатель комитета по кадрам и вознаграждениям являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то, что не отвечают формальным критериям независимости.</p> <p>Несоблюдение указанных критериев принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. В случае избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости, Совет директоров сможет сформировать комитет по кадрам и вознаграждениям из независимых директоров. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	<p>1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми</p>	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	<p>1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Не соблюдается критерий 1.</p> <p>В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2% голосующих акций Общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в Совет директоров общества. В соответствии с Уставом Общества такие предложения должны поступить в Общество не позднее чем через 60 дней после окончания отчетного года.</p> <p>При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2023 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало.</p> <p>Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров в том же составе, в котором был избран годовым общим собранием акционеров 28.12.2023 после завершения процедур по изменению структуры капитала Общества.</p> <p>В действующем в 2024 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров.</p> <p>Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по аудиту, а также председатели комитетов являются профессионалами, способными выносить объективные и независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам Общества и его акционеров, несмотря на то что не отвечают формальным критериям независимости.</p> <p>Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. У акционеров есть право предложить для избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости. В случае избрания в состав Совета директоров кандидатов, которые будут отвечать признакам независимости, Совет директоров сможет сформировать Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям полностью или в части из независимых директоров, а также избрать председателей комитетов из числа независимых директоров. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	<p>1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Заседания Совета директоров по вопросам рассмотрения отчетов председателей комитетов Совета директоров не проводились. Однако деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров не ограничивается формальными заседаниями, работа осуществляется на постоянной основе по мере необходимости.</p> <p>Частичное соблюдение принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	<p>1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.</p> <p>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.</p> <p>3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</p>	<div><div></div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>Процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы Совета директоров еще не формализованы во внутренних документах.</p> <p>В течение отчетного периода Общество проводило самооценку практики корпоративного управления на основе аудита корпоративного управления Службой внутреннего аудита.</p> <p>Обществом запланировано проведение самооценки качества работы Совета директоров в отчетном году.</p> <p>Несоблюдение принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур, а также рассмотрит возможность и необходимость закрепления во внутренних документах Общества процедуры оценки (самооценки) качества работы Совета директоров, до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	<p>1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)</p>	<div><div></div></div> <div>Не соблюдается</div>	<p>В отчетном периоде эффективность работы Совета директоров в полной мере удовлетворяет целям Общества.</p> <p>На текущий момент Общество не видит потребности привлекать независимого консультанта для целей проведения независимой оценки, при этом Общество не исключает такой возможности в будущем</p>
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	<p>1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет</p>	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>Информация о Корпоративном секретаре Общества раскрыта на сайте Общества (<a href="https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-secretary/">https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-secretary/</a>).</p> <p>В Годовом отчете Общества раскрытие биографических данных физических лиц минимизировано в силу геополитической напряженности.</p> <p>Частичное соблюдение принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>








№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.  2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.  3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.1	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<p>В течение отчетного периода рассмотрение практики внедрения политик по вознаграждениям, а также оценки их эффективности осуществлялось Советом директоров Общества.</p> <p>Частичное соблюдение принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.</p>
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.2	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
4.3	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.  3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	Не соблюдается критерий 1.  В течение отчетного периода Совет директоров не рассматривал вопросы по утверждению годовых показателей эффективности для определения размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества.  Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	Совет директоров утвердил долгосрочную Программу мотивации. Цель программы – мотивация менеджмента на повышение стоимости Общества, основанного на росте EBITDA. Программа включает вознаграждение в виде акций и опционов, предоставляемых ежегодными траншами. Размер вознаграждения зависит от цены акций. Программа рассчитана на пять лет. Ограничений права реализации акций, полученных в рамках программы, не предусмотрено.  Вместо запрета на реализацию акций (и зависимости права на реализацию достижением показателей) она предусматривает зависимость предоставления акций от достижения определенных показателей и отложенную поставку акций каждого из ежегодных траншей частями в течение трех лет, а также потерю участниками права на получение траншей (частей траншей) в случае увольнения из Общества.  Общество считает такой подход к предоставлению акций в рамках долгосрочной мотивации наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
5.1	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.  2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.  2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	<div><div></div></div> Соблюдается	–
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	<div><div></div></div> Соблюдается	–
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	<div><div></div></div> Соблюдается	–
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	<div><div></div></div> Соблюдается	–
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.  2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	<div><div></div></div> Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2.  Заседания Совета директоров или комитетов Совета директоров по вопросу эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики Общества не проводились. Однако деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров не ограничивается формальными заседаниями, работа осуществляется на постоянной основе по мере необходимости.  Несоблюдение указанного критерия принципа имеет временный характер. Общество ожидает, что сможет вернуться к плановой реализации корпоративных процедур до общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.  2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).  3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	<div><div></div></div> Соблюдается	–

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<div>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</div> <div>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.</div> <div>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков</div>	<div></div> <div>Соблюдается</div>	–
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<div>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</div> <div>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</div> <div>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</div> <div>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</div>	<div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<div>Частично не соблюдается критерий 2.</div> <div>Обязанность по раскрытию информации, в том числе в форме отчетов эмитента (ежеквартальных отчетов эмитента), распространяется на Общество с 2006 г., при этом Общество в рамках соблюдения законодательства о раскрытии информации раскрывает полученную информацию о количестве акционеров Общества, сведения о количестве голосующих акций с разбивкой по категориям (типам) акций, а также о количестве акций, находящихся в распоряжении Общества и подконтрольных ему юридических лиц, сведения о лицах, которые прямо или косвенно владеют акциями, и (или) распоряжаются голосами по акциям, составляющим пять и более процентов уставного капитала или обыкновенных акций Общества и иную требуемую применимым законодательством информацию в форме сообщений о существенных фактах и в составе годовых, ежеквартальных отчетов (отчетов эмитента) и списков аффилированных лиц, которые раскрываются на сайте в сети Интернет.</div> <div>Вместе с тем Обществом не определена процедура раскрытия отдельной дополнительной информации о структуре капитала Общества, определенной рекомендацией 290 Кодекса, а именно: заявления исполнительных органов Общества об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающей 5%, помимо уже раскрытых Обществом. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы и практику корпоративного управления Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2024 г.</div> <div>Несмотря на то что информация об отсутствии у Общества указанных выше сведений не раскрывается в виде заявления исполнительных органов, это не приводит к сокрытию какой-либо информации в отношении сведений о структуре капитала Общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса. Общество избегает формального подхода в отношении раскрытия существенных сведений о своей деятельности</div>
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<div>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</div> <div>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</div>	<div></div> <div>Соблюдается</div>	–
6.3	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	<div>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</div> <div>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</div>	<div></div> <div>Частично соблюдается</div>	<div>Не соблюдается критерий 2.</div> <div>Данная рекомендация Кодекса корпоративного управления прямо не закреплена в Информационной политике Общества.</div> <div>В Обществе принято Положение об Информационной политике, которое, помимо прочего, учитывает рекомендации Кодекса корпоративного управления.</div> <div>На практике Общество предоставляет информацию о деятельности Общества по запросам акционеров, предпринимает необходимые усилия для получения информации у соответствующих подконтрольных Обществу организаций, а также дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством. Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении подконтрольных юридических лиц, имеющих существенное значение для Общества. На практике доступ информации о деятельности Общества необременителен.</div> <div>Общество находит такой подход наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем</div>
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<div>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</div> <div>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</div>	<div></div> <div>Соблюдается</div>	–



Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества.  При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.  2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
7.2	<b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	<div><div></div></div> <div>Соблюдается</div>	–
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.  2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.  3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	<div><div></div></div> <div>Частично соблюдается</div>	Частично не соблюдаются критерии 1 и 2.  Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения специалистов для получения профессиональной консультации по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров, без уточнения цели привлечения такого специалиста.  Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью или оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества).  Возможность и необходимость приведения внутренних документов Общества в соответствии с рекомендацией Кодекса планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2025 г.

## Крупные сделки

Сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными, в отчетном году не совершались.

## Сделки с заинтересованностью

Сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, в отчетном году не совершались.

## Потребление ресурсов

Потребление ресурсов предприятиями Группы в 2022–2024 годах<sup>1</sup>, млн руб.

Виды ресурсов	2022		2023		2024	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	6 910,3	–	7 607,5	–	10 194,6	–
Бензин	619,2	–	673,5	–	727,4	–
Тепловая энергия	2 728,4	–	3 191,9	0,2	3 426,8	–
Электрическая энергия	21 640,4	–	25 876,5	0,2	29 894,6	0,01
Природный газ	1 667,7	–	2 162,1	0,2	2 479,4	0,1

<sup>1</sup> Данные приведены без учета присоединения «ДИКСИ». Данные за 2022-2023 гг. отличаются от данных в Годовых отчетах за предыдущие периоды в связи с совершенствованием процесса сбора данных.

## Глоссарий

### Термины

Даркстор	Магазин-склад, где собирают онлайн-заказы для передачи в доставку. Недоступен для покупателей	Реальная заработная плата	Количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату, фактически покупательная способность номинальной заработной платы
Дискаунтер	Магазин, предлагающий товары по ценам ниже среднерыночных	Реальный ВВП	Стоимость всех продуктов и услуг, произведенных в экономике, скорректированная с учетом инфляции
Дистрибуция	Физическое распределение товаров по сети магазинов, организация продаж и сопутствующего сервиса	Реальный располагаемый доход	Доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен
Дрогери	Розничный магазин, ассортимент которого представлен косметикой, средствами гигиены, хозяйственными товарами, а также некоторыми лекарственными средствами, продающимися без рецепта	Селлер	Физическое лицо или компания, которая продает товары на маркетплейсе
Количество открытых магазинов (gross)	Общее количество открытых за период магазинов без учета закрытий	Средний чек	Средняя сумма чека, рассчитанная путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за определенный период на количество чеков за тот же период
Количество открытых магазинов (net)	Количество открытых за период магазинов за вычетом закрытий	Торговая площадь	Площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сданных в аренду третьим лицам, собственных производственных площадей, складских помещений и пространства между входом в магазин и линией кассы
Кросс-докинг	Процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне длительного хранения	Трафик	Количество чеков, выданных за определенный период
Облачные технологии	Технологии, которые позволяют предлагать пользователю компьютерные ресурсы как онлайн-сервис	Устойчивое развитие	Развитие, которое обеспечивает удовлетворение потребностей настоящего времени, но при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности
«Платон»	Российская электронная система взимания платы за проезд, которая собирает плату с грузовиков массой свыше 12 т. Собранные средства передаются в Федеральный фонд технического обслуживания дорог	Чистый долг	Финансовая метрика для анализа ликвидности, показывает способность компании немедленно обслуживать свои обязательства
Плотность продаж	Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов		
Пулинг (pooling)	Сборная доставка грузов от разных поставщиков с помощью транспортной компании в распределительные центры ритейлера		



Аббревиатуры и сокращения

АКРА	Аналитическое кредитное рейтинговое агентство
АО	Акционерное общество
АТП	Автотранспортное предприятие
Б. п.	Базисный пункт
ВВП	Валовой внутренний продукт
ГДР	Глобальные депозитарные расписки
ЕАЭС	Евразийский экономический союз
ЗОЖ	Здоровый образ жизни
ИИ	Искусственный интеллект
ИТ	Информационные технологии
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
КСО	Кассы самообслуживания
МГС	Упаковка в модифицированной газовой среде
МСП	Малое и среднее предпринимательство
МСФО	Международные стандарты финансовой отчетности
НДС	Налог на добавленную стоимость
НКО	Некоммерческие организации
НРА	Национальное рейтинговое агентство
ПАО	Публичное акционерное общество
ООО	Общество с ограниченной ответственностью
ПВЗ	Пункт выдачи заказов
ПО	Программное обеспечение
П. п.	Процентный пункт
РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учета и отчетности
РСПП	Российский союз промышленников и предпринимателей
РЦ	Распределительный центр
СБП	Система быстрых платежей
СВК	Система внутреннего контроля
СТМ	Собственная торговая марка; бренд, принадлежащий не производителю или изготовителю, а розничному продавцу или поставщику. Подрядный производитель выпускает товар под собственной торговой маркой продавца/поставщика
СУР	Система управления рисками
ТСД	Терминал сбора данных
ЦУР	Цели устойчивого развития ООН
0-day (уязвимость нулевого дня)	Неустранимые уязвимости, а также вредоносные программы, против которых еще не разработаны защитные механизмы
3-PL (Third Party Logistics)	Процесс организации логистики, при котором большая часть логистических операций, в том числе хранение, транспортировка, маркировка и упаковка, отдаются на аутсорс
AMR (Automated Mobile Robots)	Автономный мобильный робот, способный перемещаться без управления оператором

Anti-DDoS	Система защиты от DDoS-атак, нацеленных на выведение из строя вычислительной системы путем постоянного потока запросов
ARPPU (Average Revenue Per Paying User)	Метрика, которая показывает, сколько денег в среднем приносит компании один пользователь за промежуток времени
BTL (Below-the-line promotion)	Реклама без привлечения СМИ, стимулирование продаж
BYOD (Bring Your Own Device)	Политика разрешающая использование персоналом личного цифрового устройства вместо официального, предоставленного компанией
CAPEX (Capital Expenditure)	Средства, которые компания тратит на приобретение, содержание или усовершенствование основного капитала (зданий, транспортных средств, оборудования, земли)
CEO (Chief Executive Officer)	Генеральный директор
CSI (Customer Satisfaction Index)	Показатель удовлетворенности клиента товарами, услугами, обслуживанием и в целом взаимодействием с компанией
CTS (Cost to Serve)	Показатель расходов по всей цепи поставок
CVM (Customer Value Management)	Ценностное предложение покупателю DevSecOps – актуальное направление в разработке, благодаря которому организации могут быстро создавать и выпускать защищенные приложения
E2E (End to End)	Оказание услуги от начала до конца, предложение комплексного функционального решения
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации
E-commerce (e-com)	Электронная коммерция; сфера деятельности, связанная с покупкой и продажей товаров и услуг онлайн
Employee Experience (EX)	Опыт сотрудника в компании
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Индекс удовлетворенности персонала
EMM (Enterprise Mobility Management)	Комплексное решение для удаленного управления парком мобильных устройств предприятия
ESG (Environmental, Social, Governmental)	Экологическое, социальное и корпоративное управление, построенное на принципах устойчивого развития
FBS (Fulfilment by Seller)	Модель работы на маркетплейсах, где продавец сам занимается упаковкой, хранением и отправкой товаров покупателям
FMCG (Fast Moving Consumer Goods)	Товары повседневного спроса

FMR (Forklift Mobile Robot)	Автоматизированный вилочный погрузчик
F&R (Forecasting & Replenishment)	Система прогнозирования спроса и планирования заказов
GMV (Gross Merchandise Value)	Совокупная стоимость проданных товаров
HR (Human Recources)	Управление человеческими ресурсами
LFL (Like for Like)	Метод сравнения показателей продаж за текущий год с показателями продаж за предыдущий год без учета эффекта расширения
LTM (Last Twelve Months)	Период последних 12 месяцев
M&A (Mergers & Acquisitions)	Слияния и поглощения
NPS (Net Promoter Score)	Индекс потребительской лояльности
OCF (Operating Cash Flow)	Операционный денежный поток
OSA (On Shelf Availability)	Доступность товара на полке
P2L (Pick to light)	Технология светового отбора, применяемая в составе стеллажно-конвейерного комплекса на этапах распределения товаров
PBL (Pick by Line)	Схема комплектации заказа, консолидированного на основе заказов магазинов, поставленного поставщиком
PBS (Pick by Store)	Схема комплектации заказа по магазину
R&D (Research & Developmet)	Исследования и разработки
ROI (Return on Investment, возврат инвестиций)	Коэффициент рентабельности инвестиций, который помогает рассчитать окупаемость вложений
ROIC (Return on Invested Capital)	Коэффициент доходности инвестированного капитала
SG&A (Selling, General, and Administrative Expenses)	Общие и административные расходы
SKU (Stock Keeping Unit)	Единица складского учета; номер, присваиваемый продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара
TSM (Time Slot Management)	Система бронирования перевозчиком времени приезда на склад
WMS (Warehouse Management System)	Система управления ежедневными складскими операциями
YMS (Yard Management System)	ПО для управления транспортными средствами во дворе склада

Контакты

Головной офис

- Адрес: 350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, 15/5
- Тел.: +7 (861) 210-98-10
- Email: [info@magnit.ru](mailto:info@magnit.ru)
- Официальный сайт: [www.magnit.com/ru/](http://www.magnit.com/ru/)

Для покупателей и контрагентов:  
8 800 200-90-02

Горячая линия по вопросам противодействия коррупции:  
8 800 600-04-77

Для связи по вопросам устойчивого развития:  
[ust\\_razv@magnit.ru](mailto:ust_razv@magnit.ru)

Инвесторам:  
[magnitIR@magnit.ru](mailto:magnitIR@magnit.ru)

