



Всегда рядом –
в новом формате



Об Отчете

Годовой отчет Публичного акционерного общества «Магнит» (далее также – ПАО «Магнит», Общество, Компания) за 2025 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», «Магнит») на 31 декабря 2025 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 2025 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности.

Отчет составлен в соответствии с требованиями и рекомендациями:

- Положения Банка 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»;
- Информационного 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 2025 г., прошедшей аудиторскую проверку в ООО «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»¹. 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.

¹ В январе 2026 г. общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги») было переименовано в общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» (ООО «Б1 – Аудит»).

Содержание

6 Обращение Генерального
директора ПАО «Магнит»

О Компании

- 12 О нас
- 16 География присутствия
- 18 Бизнес-модель
- 20 Переход на новую модель
управления бизнесом
- 22 Факторы инвестиционной
привлекательности
- 24 Ключевые результаты
и достижения 2025 года
- 27 Ключевые события 2025 года

Устойчивое развитие

- 136 Подход к управлению
устойчивым развитием
- 138 Стратегия в области
устойчивого развития
- 139 «Магнит» для общества
- 142 «Магнит» для экологии
- 143 «Магнит» для сотрудников

Стратегический отчет

- 32 Обзор рынка
- 42 Стратегия
- 44 Цифровые решения и инновации
- 52 Информационная безопасность
и защита персональных данных

Корпоративное управление

- 148 Структура корпоративного
управления
- 150 Общее собрание акционеров
- 151 Совет директоров
- 154 Правление
- 154 Корпоративный секретарь
- 155 Вознаграждение Совета
директоров и исполнительных
органов
- 156 Система внутреннего контроля
и управления рисками
- 162 Деловая этика
и противодействие коррупции
- 167 Взаимодействие
с акционерами и инвесторами

Обзор деятельности

- 56 Результаты 2025 года
- 62 Обзор форматов
- 95 Развитие клиентского опыта
- 100 Собственные торговые марки
- 104 Собственное производство
- 110 Контроль качества продукции
- 116 Развитие цепочки поставок

Приложения

- 178 Отчет о соблюдении принципов
и рекомендаций Кодекса
корпоративного управления
- 213 Крупные сделки
- 213 Сделки с заинтересованностью
- 213 Потребление ресурсов
- 214 Глоссарий
- 217 Контакты





Обращение Генерального директора ПАО «Магнит»

**Уважаемые акционеры,
партнеры и клиенты!**

В 2025 г. «Магнит» действовал в условиях большого количества внешних вызовов и высокой скорости изменений. Движение инфляции от двузначных уровней до минимальных значений за несколько лет, рост процентных ставок, усиление налоговой нагрузки, изменение потребительских трендов требовали от нас принимать оперативные решения исходя из текущей реальности. Несмотря на это отчетный период стал очередным шагом в развитии Компании: мы продолжали последовательно укреплять бизнес-процессы, развивать торговые форматы, расширять доступность продуктов и сервисов, а также наращивать цифровые возможности, которые делают покупки удобнее и быстрее.

Настоящий Годовой отчет – это прежде всего отражение того, как «Магнит» создает ценность для всех заинтересованных сторон: покупателей, которые выбирают нас за доступность и сервис, акционеров, которые вкладывают в развитие Компании, а также сотрудников, которые каждый день обеспечивают качество и надежность, и, конечно, партнеров, вместе с которыми мы выстраиваем эффективную совместную работу.



Евгений Случевский
Генеральный директор ПАО «Магнит»

Финансовые и операционные результаты

В 2025 г. общая выручка Компании выросла на 15,3% по отношению к предыдущему году и составила 3 509 млрд руб. Чистая розничная выручка аналогично показала рост на 15,4% год к году. При этом рост показателя был обусловлен повышением плотности продаж и продолжал опережать рост торговой площади.

Мы продолжили активно развивать и расширять сеть, наращивая доступность повседневных покупок в разных городах и регионах. За отчетный период было открыто самое большое количество магазинов за последние пять лет – 2 521, при этом 351 магазин появился в новых для Компании населенных пунктах. По состоянию на 31 декабря 2025 г. общее количество торговых точек составило 33 440, что на 6% превышает результаты прошлого года.

На фоне роста числа магазинов увеличилась и торговая площадь – на 5,6% год к году – и составила 11,5 млн кв. м. Таким образом, «Магнит» укрепил позиции в розничной инфраструктуре и усилил возможности для регулярных покупок рядом с домом.

Ключевым итогом развития сети стал рост сопоставимых продаж (LFL) на 8,7%. Это подтверждает, что изменения, которые мы вносим в торговые форматы, ассортимент и сервис, создают больше поводов и возможностей для совершения клиентами покупок в магазинах сети и онлайн.

Положительных результатов по привлечению покупателей удастся достигать в том числе за счет реновации магазинов. В отчетном году обновление прошло рекордное количество магазинов – 3 124, в том числе 1 847 магазинов «Магнит у дома» и 418 магазинов у дома «ДИКСИ», а также 838 магазинов дрогери и 21 магазин «Самбери». Реновация магазинов позволяет эффективнее использовать пространство, усилить функциональность ключевых зон в торговых точках и, как следствие, способствует улучшению покупательского опыта.

Важным элементом омниканальной стратегии «Магнита» остается развитие программы лояльности. «Магнит Плюс» предоставляет дополнительные возможности для покупателей для совершения покупок на привлекательных условиях, а также обеспечивает персонализацию: предложения подбираются с учетом индивидуальных потребностей и предпочтений клиентов. На конец года общее количество держателей карт лояльности составило почти 92 млн, а доля покупок с использованием карт программы лояльности достигла 66% в чеках и 82% в продажах. Программа лояльности является мультиформатной и охватывает как онлайн-,

так и офлайн-каналы Компании, позволяя покупателям получать дополнительные преимущества от покупок в разных магазинах сети. Это напрямую влияет на кросс-форматные результаты: 41% покупателей посещают два формата магазинов и более, что усиливает устойчивость спроса и повышает ценность экосистемы для клиента.

В отчетном году в рамках программы лояльности Компания запустила сервис «Магнит Плюс Премиум» – подписка, которая дает покупателям дополнительную выгоду при покупках в магазинах розничной сети «Магнит» всех форматов, а также при заказе товаров онлайн. Подписка повышает привлекательность регулярных покупок и расширяет для пользователей доступ к персонализированным преимуществам в разных каналах. Пользователи «Магнит Плюс Премиум» совершают покупки в 2–2,5 раза чаще по сравнению с остальными участниками программы лояльности, а 80% из них являются мультиформатными клиентами.

Стратегические достижения

Отчетный год стал новым этапом масштабной цифровой трансформации «Магнита», которая затрагивает все аспекты бизнеса. В Компании была сформирована отдельная ИТ-структура MAGNIT TECH, которая стала технологическим ядром для всех бизнес-направлений. Ее ключевая роль – развитие и внедрение собственных ИТ-систем и продуктов, направленных на повышение операционной эффективности и устойчивости бизнес-процессов. Развитие цифровых бизнесов также сопровождалось созданием нового направления AdTech. В 2025 г. специалисты AdTech приступили к разработке и запуску продуктово-технической рекламной инфраструктуры для Компании, что в долгосрочной перспективе будет способствовать привлечению новых клиентов и формированию дополнительных источников дохода.

«Магнит» развивает собственные онлайн-сервисы, обеспечивающие клиенту удобство и доступ к Компании 24/7, что соответствует ожиданиям покупателей в сценариях быстрых покупок и регулярных заказов. Кроме того, онлайн-торговля усиливает наши форматы, привлекая новых клиентов.



В 2025 г. онлайн-оборот составил 185 млрд руб., что почти в два раза превышает результаты предыдущего года. При этом сервисы электронной коммерции охватывают 87% магазинов сети, что делает возможности совершения онлайн-заказов все более доступными для жителей как крупных городов, так и малых населенных пунктов.

За последние 2,5 года мы прошли путь трансформации от развивающегося игрока к одному из лидеров рынка электронной коммерции товаров повседневного спроса. Ключевыми драйверами роста являются развитие собственного приложения и сервиса, направленное на обеспечение эффективности процессов и баланса спроса и предложения доставки в реальном времени.

Отдельно мы сфокусировались на повышении качества омниканального взаимодействия через обновление мультиформатного приложения «Магнит: акции и доставка». Наша Компания первой в российском ритейле объединила все свои розничные форматы в одном приложении и персонализировала его под клиента и его покупки, обеспечивая пользователям единый доступ к экосистеме «Магнита».

Традиционные форматы магазинов являются фундаментом в достижении стратегических целей и высоких результатов, поэтому мы продолжаем уделять внимание их развитию. 2025 г. ознаменовался обновлением концепта магазинов «Магнит у дома» и ребрендингом сети «М.Косметик». Это позволило актуализировать клиентское предложение и усилить узнаваемость форматов на рынке. Параллельно мы поддерживаем современные тренды и спрос на формат небольших магазинов ultra-convenience, ориентированных на быстрые покупки с акцентом на ассортимент готовой еды. В 2025 г. был открыт первый магазин такого формата под новым брендом «Заряд от Магнита».

Развитие цепочек поставок и логистической инфраструктуры остается необходимым элементом поддержания устойчивости и развития бизнеса. В 2025 г. была запущена собственная система прогнозирования спроса и планирования заказов Forecasting & Replenishment (F&R), которая позволяет точнее планировать закупки и таким образом обеспечить стабильный объем предложения товаров и удовлетворение потребностей покупателей в необходимых позициях.

В условиях растущего спроса ключевой задачей стала дальнейшая экспансия логистической инфраструктуры, включая открытие новых распределительных центров. Параллельно внедрялись инновации для повышения

эффективности. На текущий момент работают два частично роботизированных распределительных центра, при этом один из них – РЦ «Подольск» в Подмоскowie – является крупнейшим в логистической сети Компании.

Собственное производство продолжает оставаться конкурентным преимуществом «Магнита». Оно позволяет закрывать потребность сети в необходимых товарах, расширять ассортимент и предлагать покупателям новинки. В 2025 г. мы продолжили последовательно инвестировать в развитие инфраструктуры собственного производства: установка новых производственных линий, строительство фабрики по производству готовой еды в Краснодарском крае. Внедрение инноваций в работу промышленных и аграрных предприятий направлено на увеличение объемов выпуска продукции и повышение урожайности, а автоматизация производственных процессов способствует росту производительности труда.

Расширение ассортимента и оперативное реагирование на потребительские предпочтения обеспечиваются за счет развития собственных торговых марок (СТМ). В 2025 г. мы обновили портфель брендов СТМ на основе масштабного исследования предпочтений покупателей, запустили 952 новинки, включая продукты новых брендов «Inspirato Momento», «Сельская ярмарка», «Juuum!» и другие. Востребованность продукции СТМ подтверждается наградами: на премии Private Label Awards бренд «LAF» одержал победу в номинации «Лучший СТМ косметических и декоративных средств», а бренды «Treat and Benefit», «Premiere of Taste» и «Smarti Joy» стали лауреатами еще в четырех номинациях.

Корпоративное управление

Мы продолжаем укреплять систему управления внутри Компании. В отчетном году продолжился процесс перехода на форматную модель управления, которая предполагает делегирование большей ответственности за принятие решений командам в отдельных бизнес-форматах. Такой подход позволяет учитывать специфику каждого формата, сохраняя при этом общую согласованность действий за счет единых стратегических целей.

Система корпоративного управления также направлена на повышение финансовой устойчивости Компании. В 2025 г. АКРА подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» на максимальном уровне AAA(RU) со стабильным прогнозом. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» также подтвердило рейтинг кредитоспособности

нефинансовой компании ПАО «Магнит» на максимальном уровне ruAAA с указанием прогноза «развивающийся».

Устойчивое развитие

Устойчивое развитие в «Магните» – это системный подход, который встроен в повседневную работу Компании.

В 2025 г. мы вступили в новый стратегический цикл. На основе достигнутых результатов была разработана новая Стратегия устойчивого развития, которая согласована с общей бизнес-стратегией Компании и адаптирована под национальную повестку устойчивого развития. В новой Стратегии мы сохранили преемственность по ключевым направлениям, одновременно усилив фокус на измеримых результатах.

«Магнит» – это не только магазины, склады и товары, это прежде всего люди. В Компании работает 394 тыс. человек, и мы заботимся о каждом сотруднике, потому что именно их работа и ежедневный вклад обеспечивают непрерывность процессов и позволяют достигать высоких результатов.

Мы также заботимся о жителях в регионах присутствия и помогаем уязвимым категориям граждан. Благодаря широкой географии присутствия «Магнит» готов оказать помощь в нужный момент рядом и адресно поддержать тех, кому это особенно важно. В 2025 г. 4,1 млн человек стали прямыми благополучателями социальных проектов Компании. Мы продолжаем реализацию наших магистральных инициатив: по программе фудшеринга мы передали 692 тонны продуктовой помощи, которую получили 307 тыс. человек. Чтобы вовлечь как можно больше людей в добрые дела, мы развиваем платформу «Магнит Всевозможный» и помогаем НКО в реализации благотворительных проектов.

Наши усилия в области устойчивого развития и развитие внутренних практик отмечаются внешними экспертами. В 2025 г. «Магнит» укрепил позиции в индексах РСПП в области устойчивого развития: в индексе «Ответственность и открытость» Компания перешла из группы «В» в группу «А», а в индексе «Вектор устойчивого развития» мы поднялись в группу «В». Кроме того, наша Компания заняла 2-е место в ESG-рэнкинге компаний потребительского сектора от Национального рейтингового агентства.

Планы на будущее

В отчетном году мы менялись и адаптировались к новым вызовам, чтобы улучшать ценностное предложение для клиентов. В 2026 г. мы продолжим развивать форматы, открывать новые возможности для роста бизнеса, внедрять инновации и цифровизацию, обеспечивая высокий уровень сервиса и удовлетворяя потребности покупателей.

От имени всей команды ПАО «Магнит» мы благодарим вас за сотрудничество и поддержку. Мы ценим надежное партнерство и продолжим совместную работу, которая позволит достичь успешных результатов и обеспечит создание долгосрочной ценности для всех заинтересованных сторон Компании.

С уважением,
Евгений Случевский
Генеральный директор ПАО «Магнит»



О Компании

- 12 О нас
- 16 География присутствия
- 18 Бизнес-модель
- 20 Переход на новую модель управления бизнесом
- 22 Факторы инвестиционной привлекательности
- 24 Ключевые результаты и достижения 2025 года
- 27 Ключевые события 2025 года



О нас

Группа «Магнит» – это крупнейший по количеству магазинов ритейлер в России. Сеть насчитывает более 33 тыс. магазинов и 52 распределительных центра.

Наряду с розничной торговлей «Магнит» развивает собственное производство продуктов питания. Компания управляет 20 производственными комплексами, в том числе семью агропромышленными производствами и 13 предприятиями по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий.

География присутствия Группы «Магнит» охватывает 72 региона Российской Федерации, а также Республику Узбекистан. Численность персонала Группы составляет более 394 тыс. сотрудников, что делает «Магнит» одним из крупнейших работодателей в России.

«Магнит» всегда рядом – в новом формате. В 2025 г. Компания провела масштабное обновление концепций своих магазинов, делая акцент на повышении удобства для покупателей, оптимизации организации торгового пространства и улучшении навигации в магазинах. Мы стремимся создать условия, в которых каждый может легко и быстро найти нужные товары, а посещение магазина становится комфортным и приятным. «Магнит» – это современный ритейл, который развивается вместе со своими покупателями, внедряет инновационные решения и совершенствует подходы, чтобы сделать покупки еще удобнее и доступнее для всех.

Наша миссия, ценности и видение

В 2025 г. «Магнит» обновил миссию, видение и ценности, которые отражают корпоративную культуру Компании. Обновленная корпоративная культура Компании является отправной точкой для разработки всех бизнес-инициатив и выступает в роли ключевого стратегического ориентира, объединяя всех сотрудников Группы на пути к общей цели.

Ценности

С душой, умом и полной отдачей.

Видение

Мы подвижны амбицией оставить след и создать то, что станет новым стандартом, ориентиром для других.

Мы хотим стать выбором №1 для клиентов все поколений, частью их повседневности, делая ее удобнее, выгоднее, ярче.

Мы стремимся быть ближе, лучше других понимать и удовлетворять потребности клиентов с помощью разных форматов и сервисов в любой точке контакта.

Наша цель сделать «Магнит» местом притяжения, которому доверяют и куда возвращаются.

«Магнит» – свой для каждого

Миссия

Мы всегда рядом,

Мы стремимся быть постоянно доступными для клиентов

Географическая близость

Широкая сеть магазинов, наличие в жилых районах, удобный график работы

4,9 тыс. городов72 региона

Доступность онлайн

Круглосуточная работа интернет-магазина, удобное мобильное приложение, быстрая и качественная доставка

316 093 среднее количество заказов в день

Эмоциональная близость

Понимание потребностей клиентов, дружелюбный персонал, клиентоориентированный сервис

27,3 уровень удовлетворенности клиентов магазинов «Магнит у дома»

повышаем качество жизни,

Мы оказываем позитивное влияние на повседневную жизнь человека

Ассортимент товаров

Соответствие потребностям и стандартам качества

~20 тыс. проверок качества товаров проведено

Доступные цены

Удовлетворение потребностей клиентов без ущерба для их бюджета

12,3 млрд руб. общая сумма скидок для пенсионеров

Полезные сервисы

Сервисы «Магнита» экономят время и силы наших клиентов

185,3 млрд руб. объем общего торгового онлайн-оборота (GMV)

Атмосфера

Создание комфортной атмосферы во всех магазинах сети

3 124 магазина прошли обновление в рамках программы реновации

делая привычное удобным,

Повседневные покупки и действия (покупка еды, бытовых товаров и пр.) с нами должны быть легкими, быстрыми и не вызывать стресса

Удобное приложение

Простые интерфейсы, быстрый поиск товаров

~28 млн пользователей приложения «Магнит»

Четкая навигация в магазинах и оптимизированные процессы

Улучшение клиентского опыта за счет выверенных решений

425 магазинов оснащены умными весами

Удобные способы оплаты, доставки, возврата

Сервисы «Магнита» доступны в онлайн-форматах

87% покрытие магазинов доставкой

Упрощение взаимодействия

Упрощение взаимодействия за счет:

- рационализации опыта (автоматизация, подписки, рекомендации)
- развития инклюзивных практик

>1 млн пользователей сервиса подписки «Магнит Плюс Премиум»

92 млн человек пользуются программой лояльности «Магнит»

1 059 млн. руб. средства, направленные на благотворительность и социальные проекты

118 тыс. сотрудников прошли курс по взаимодействию с людьми с особенностями здоровья в 2025 г.

а новое – возможным

Мы открыты к инновациям и предлагаем клиентам доступ к новым продуктам, технологиям, услугам или опыту

Новые категории товаров

Эксклюзивные товары собственного производства

952 новых наименования в портфеле СТМ «Магнит» в 2025 г.

Цифровые технологии

AR, самообслуживание, подписки

>55 тыс. касс самообслуживания работало в сети в 2025 г.

Образовательный контент

Рецепты, советы, мастер-классы

21,5 млн уникальных пользователей сайта «Гастроном» на конец 2025 г.

Новые технологии в офисе

Передовые технологии для организации магазинов, продаж, маркетинга, мерчандайзинга, – лучшим способом для Компании и самым удобным для клиентов

Развитие системы прогнозирования спроса и планирования заказов F&R

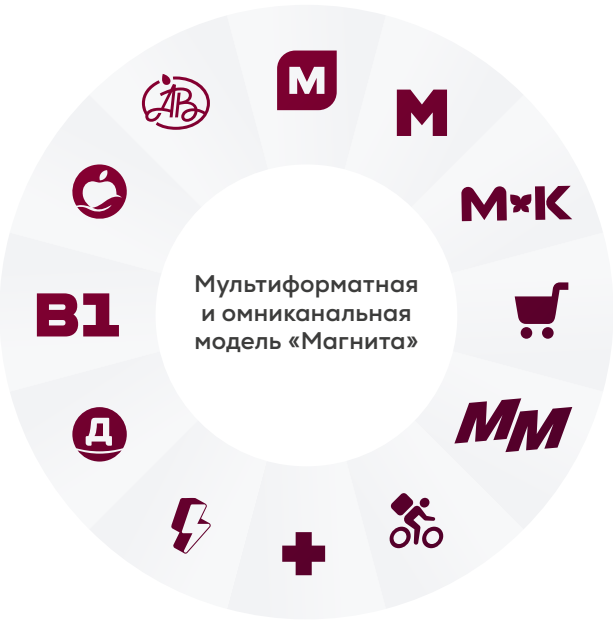
«Магнит» первым в России установил цифровые шелфбаннеры в магазинах для таргетированной коммуникации с покупателем прямо в момент выбора товара у полки

Наши форматы

«Магнит» развивает мультиформатную и омниканальную бизнес-модель, стремясь стать ближе к покупателям благодаря адресному подходу к управлению ассортиментом. Мультиформатная модель «Магнита» включает магазины у дома «Магнит» и «ДИКСИ», дрогерии, супермаркеты и аптеки под брендами «Магнит», магазины «Самбери», а также сеть жестких технологичных дискаунтеров В1 и другие перспективные форматы. Кроме того, в 2025 г. в состав Группы вошли активы компании «Азбука вкуса». Покупка «Азбуки вкуса» дает возможность выхода в принципиально новый для Компании сегмент премиальной розницы, а также углубить экспертизу в области быстрорастущего сегмента готовой еды.

Помимо оффлайн-торговли «Магнит» активно развивает сегмент электронной коммерции, реализуя проекты в трех ключевых направлениях:

- собственная доставка широкого ассортимента и крупных покупок на базе суперсторов;
- собственная экспресс-доставка из магазинов у дома, «М.Косметик» и компактных дарксторов;
- сервис по доставке лекарств, работающий на базе торговых точек «Магнит Аптека».



Подробнее о мультиформатной модели см. в разделах [«Бизнес-модель»](#) и [«Обзор форматов»](#).



Собственное производство и СТМ

20

предприятий собственного производства

>70

СТМ «Магнит»

~4,9 тыс.

наименований в портфеле СТМ/Дифференциатора «Магнит»

«Магнит» развивает собственное производство продуктов питания, что способствует повышению устойчивости бизнеса и дает возможность контролировать обеспечение объема и ассортимента продукции на полках магазинов. В контуре Компании действуют 13 промышленных и семь агропредприятий, которые расположены в Краснодарском крае, в Московской, Саратовской, Тверской, Самарской, Белгородской и Пензенской областях.

Производства «Магнита» выпускают продукцию под собственными торговыми марками (СТМ) Компании – «Магнит», «М Свежесть», «М Кухня», «Green Ribbon», «LAF», «Premiere of Taste» и другими СТМ. Портфель товаров СТМ/Дифференциатора насчитывает около 4,9 тыс. наименований. Это в том числе молоко и молочные продукты, рыбная гастрономия, мясная продукция и сосиски, фрукты и овощи, сыры, хлеб, бакалея, кондитерские изделия, безалкогольные и горячие напитки, снеки, консервированная и замороженная еда, косметика и товары для дома и другие непродовольственные товары. В 2025 г. предприятия «Магнита» произвели 334 тыс. тонн продукции, в том числе 89 тыс. тонн сельскохозяйственной продукции с учетом контрактных производств.

Подробнее о собственном производстве и СТМ см. в разделах [«Собственные торговые марки»](#) и [«Собственное производство»](#).



Логистика

52

распределительных центра

~9 тыс.

собственный парк грузовиков

2

РЦ с внедрением частичной роботизации

«Магнит» – один из крупнейших логистических операторов России. Его инфраструктура включает в себя 52 распределительных центра (РЦ) по всей стране общей площадью более 2 млн кв. м, а также собственный парк из около 9 тыс. грузовиков. Логистическая сеть представлена от Мурманска на севере до Владикавказа на юге, а также простирается до Дальнего Востока, где расположены три распределительных центра «Самбери». Работоспособность логистической инфраструктуры Компании обеспечивают более 47 тыс. сотрудников.

Подробнее о логистике см. в разделе [«Развитие цепочки поставок»](#).



MAGNIT TECH

5 тыс.

сотрудников в команде MAGNIT TECH

>260

активных ИТ-проектов и продуктов

>800

информационных систем и сервисов

MAGNIT TECH является внутренним аккредитованным ИТ-холдингом Группы «Магнит», выполняющим функцию технологического ядра для всех бизнес-направлений. Основная задача холдинга заключается в разработке, сопровождении и масштабировании собственных ИТ-систем и продуктов, обеспечивающих операционную эффективность Группы. В холдинг также входит бизнес-единица «Магнит OMNI» – омниканальная вертикаль «Магнита», объединяющая приложение, доставку, маркетплейс, программу лояльности, и AdTech¹-платформу.

Ряд направлений деятельности MAGNIT TECH носит экспериментальный, но стратегически важный характер: в их числе – внедрение генеративного искусственного интеллекта, работа с биометрическими технологиями и исследования потенциала квантовых вычислений. Активные экспериментальные треки в сочетании с высокой скоростью внедрения инновационных решений формируют особую динамику развития. Таким образом, MAGNIT TECH трансформирует традиционную ИТ-поддержку ритейла, создавая полноценную продуктовую технологическую среду.

Подробнее о цифровых и инновационных проектах «Магнита» см. в разделе [«Цифровые решения и инновации»](#).

¹ AdTech (Advertising Technology) – это совокупность цифровых инструментов и платформ, которые используются для создания, распространения, анализа и управления рекламными кампаниями в интернете.

География присутствия

Группа «Магнит» входит в число крупнейших и наиболее узнаваемых ритейлеров на российском рынке. География присутствия Группы охватывает 4,9 тыс. населенных пунктов в 72 регионах России и Республике Узбекистан, что обеспечивает доступность товаров повседневного спроса для миллионов потребителей.

Экспансия в 2025 г.

Сеть Группы «Магнит» пополнилась 1 958 новыми магазинами, включая 351 торговый объект в населенных пунктах, где Компания ранее не была представлена.



33 440

магазинов

4,9 тыс.

населенных пунктов

8

федеральных округов

География присутствия Группы «Магнит»

Округ	Магазины у дома ¹	Супермаркеты ²	Дрогерии	Магазины у дома «ДИКСИ»	Магазины «Самбери»	Магазины «Азбука вкуса»	Распределительные центры	Агропромышленные комплексы	Производственные площадки
Центральный	5 840	69	2 055	2 110		165	16	1	2
Приволжский	5 522	109	1 975				12		3
Южный	3 320	118	1 376				7	6	8
Северо-Западный	2 534	30	757	558		11	6		
Уральский	2 217	73	898				4		
Сибирский	1 606	21	528				3		
Северо-Кавказский	735	19	284				1		
Дальневосточный					396		3		
Всего	30 200 ³ «Магнит»			2 668 «ДИКСИ»	396 «Самбери»	176 «Азбука вкуса»	52 распределительных центра	7 агропромышленных комплексов	13 производственных площадок

¹ Магазины у дома «Магнит» включают также магазины «М Сити», «Моя Цена» и «Первый выбор», а также дарксторы.
² Супермаркеты «Магнит» включают супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы.
³ В том числе 114 магазинов «М.Косметик» в Узбекистане.



Бизнес- модель

В основе бизнес-модели «Магнита» лежит забота о покупателях. Уникальная мультиформатная модель обеспечивает доступность качественных товаров для любого потребительского сегмента. «Магнит» также внедряет принципы устойчивого развития в свою деятельность. Это обеспечивает долгосрочную устойчивость бизнеса и создает дополнительную ценность для заинтересованных сторон.

Ресурсы «Магнита»

Человеческий капитал

394 тыс. сотрудников

Розничная сеть

33 440 торговых точек разных форматов в 4,9 тыс. населенных пунктах

Логистическая инфраструктура

52 распределительных центра
8 955 грузовиков

Собственные производства

13 промышленных предприятий
7 агропредприятий

Сформированная база поставщиков и партнеров

>5,2 тыс. поставщиков продукции

Бренд и лояльность

>30 лет на российском рынке
>19 млн покупателей обслуживается ежедневно

Финансы¹

3 509 млрд руб. выручка
169 млрд руб. EBITDA

Технологический потенциал

Собственный ИТ-холдинг
MAGNIT TECH

1 Собственное производство

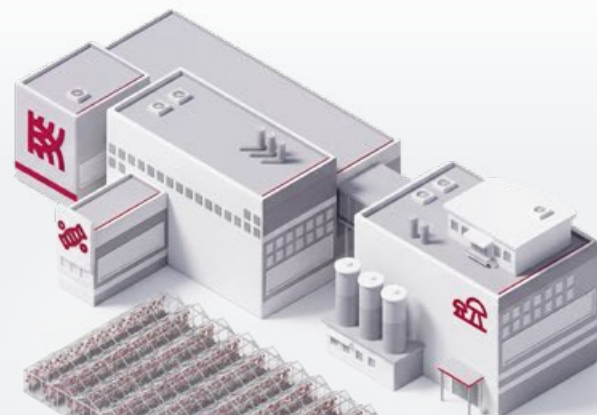
20 производственных предприятий

72% – доля перерабатываемой, компостируемой или многоразовой упаковки для СТМ и СП

>70 собственных торговых марок

334 тыс. тонн произведенной продукции

~4,9 тыс. наименований в портфеле товаров СТМ/Дифференциатора



2 Распределительные центры и логистика

2,1 млн кв. м площадь распределительных центров

47 тыс. сотрудников

50% уровень цифровизации транспортных средств

92% уровень механизации труда сотрудников склада

3,8 лет средний возраст автопарка

87% транспортных средств имеют класс экологичности EURO5

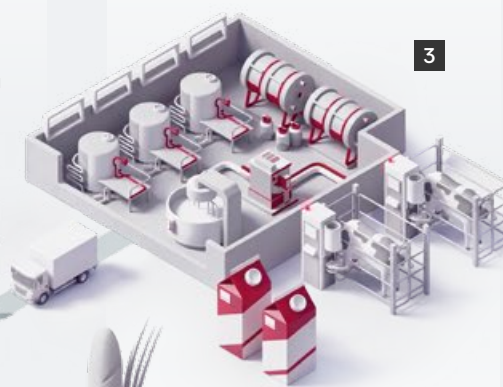


3 Поставщики

60% доля локальных поставщиков

>800 новых российских поставщиков в 2025 г.

2,5 млрд руб. товарооборот фермерской продукции в розничной сети

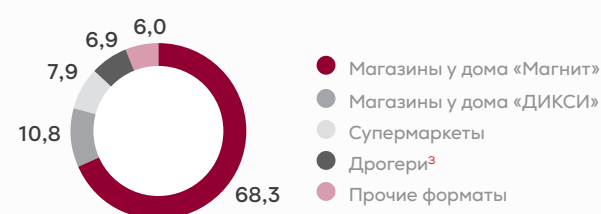


4 Розница

Офлайн-торговля

33 440 магазинов⁴

Структура розничной выручки по форматам, %



Онлайн-торговля

185,3 млрд руб. объем цифровых продаж

30 269 магазинов подключено с учетом аптек

316 093 среднее количество заказов в день

5 Клиенты

~28 млн пользователей мобильного приложения OMNI

92 млн карт лояльности

72 региона



¹ До применения МСФО 16.

² Включая пять дарксторов.

³ В том числе 114 магазинов косметики, расположенных в Узбекистане.

⁴ Без учета аптек.

Примечание: Незначительные отклонения в расчете итогов, промежуточных итогов и/или процентного изменения обусловлены округлением.



Переход на новую модель управления бизнесом

В 2025 г. Группа «Магнит» запустила процесс перехода на форматную модель управления. В рамках изменения модели управления Группы каждый формат получит статус автономной бизнес-единицы с расширенными полномочиями и повышением уровня операционной самостоятельности.

Основной целью преобразования структуры управления Группы является делегирование большей свободы в принятии управленческих решений и ответственности командам, отвечающим за развитие конкретных бизнес-форматов. Ключевая особенность новой модели – сочетание стратегического единства с операционной гибкостью. Все форматы действуют в рамках единых целей и ценностей Группы, при этом полученная автономия позволяет им быстро и эффективно реагировать на специфические запросы клиентского кластера, учитывая уникальность своего ценностного предложения и экономической модели.

Всегда рядом – в новом формате

Бизнес Группы «Магнит» находится в постоянном развитии, чтобы соответствовать вызовам динамичной внешней среды. Новая модель управления сохраняет все лучшее из накопленного десятилетиями опыта и включает новые практики, направленные на повышение эффективности управления непрерывно растущим бизнесом Группы. Эти преобразования в том числе помогут нам более эффективно учитывать изменения в предпочтениях потребителей, повышать лояльность клиентов и быть всегда рядом с нашими покупателями.

Ключевые элементы форматной модели управления

Полноценные кросс-функциональные команды



В рамках каждого из форматов создаются полноценные управленческие команды, отвечающие за основные функции бизнес-единицы.

Индивидуальная система КПЭ



Эффективность работы каждого формата оценивается по индивидуальному набору ключевых показателей эффективности (КПЭ), которые напрямую отражают его цели и позиционирование.

Единая стратегия



Автономность форматов существует в рамках общей стратегии, ценностей и стандартов Группы. Это обеспечивает синергию и движение в едином направлении.



Факторы инвестиционной привлекательности

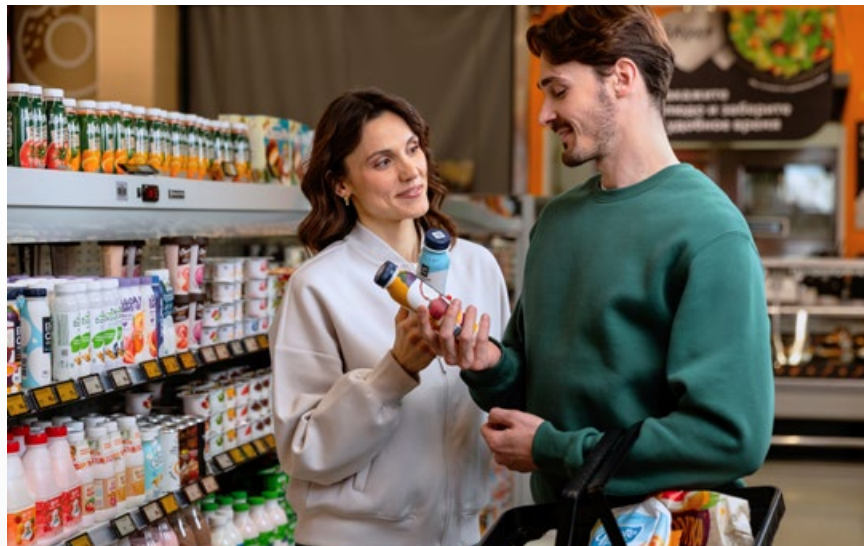


«Магнит» обеспечивает
инвесторам доступ
на крупный рынок



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

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



«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. «Магнит» представлен от дискаунтеров с базовым ассортиментом до премиальных супермаркетов и предоставляет возможности как для быстрой покупки готовой еды с собой, так и закупки продуктов впрок, в том числе онлайн, что позволяет удовлетворить широкий спектр потребностей и предпочтений покупателей.
- Широкий охват: 33 440 магазинов, 4,9 тыс. населенных пунктов, 72 региона, 8 федеральных округов.
- Рыночная доля в продовольственной рознице – 13,6%¹.
- Широкая база лояльных клиентов (92 млн карт лояльности).
- Развитая цепочка поставок, включающая более 5,2 тыс. поставщиков, 52 распределительных центра и один из крупнейших в России собственных парков грузовых автомобилей.
- Единственный в России вертикально интегрированный ритейлер: 20 собственных производственных площадок, в том числе 7 агропромышленных комплексов.

¹ Источник: анализ Компании.



«Магнит» реализует технологический потенциал
для развития бизнеса



Мы активно развиваем бизнес с акцентом на увеличение доходности для дальнейшего расширения доли рынка.

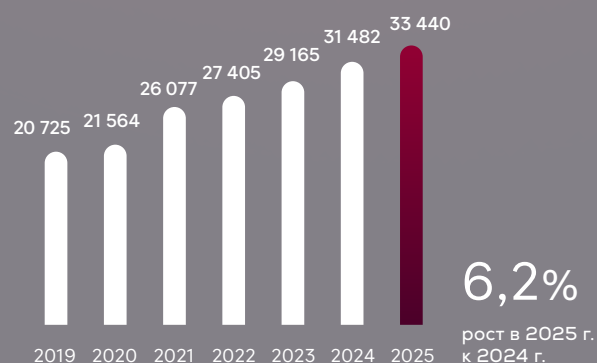
- Высокие темпы органического роста с акцентом на создание дополнительной акционерной стоимости.
- Умное развитие с высокими требованиями к доходности при открытии новых магазинов и реализации новых проектов.
- Анализ возможности приобретения малых и средних компаний для повышения акционерной стоимости и укрепления рыночных позиций.
- 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.

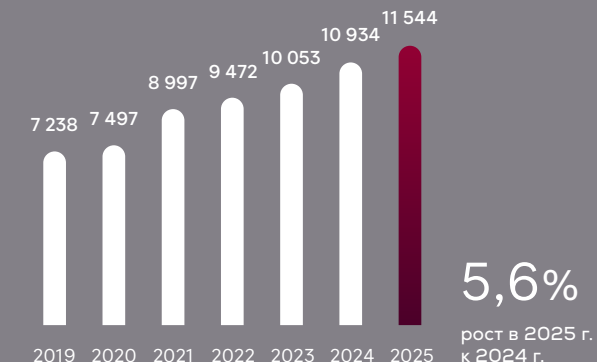
- Дальнейшее совершенствование ценностного предложения для покупателей (CVP). В 2025 г. Компания разработала новую концепцию формата «Магнит у дома», провела ребрендинг «М.Косметик» и открыла первый флагманский магазин «М.Кос» в обновленной концепции, открыла первый фудмолл «Самбери».
- CVP-инициативы, 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 реализации программы редизайна и совершенствования процессов.
- Расширение предложения для покупателей, дополняющего основной бизнес: в 2025 г. Компания вышла в премиальный сегмент розницы за счет приобретения сети «Азбука вкуса», открыла первый магазин формата ultra-convenience под новым брендом «Заряд от Магнита», а также продолжила развивать фудтех-сервисы, запустив сервис «Магнит Рестораны».

Ключевые результаты и достижения 2025 года

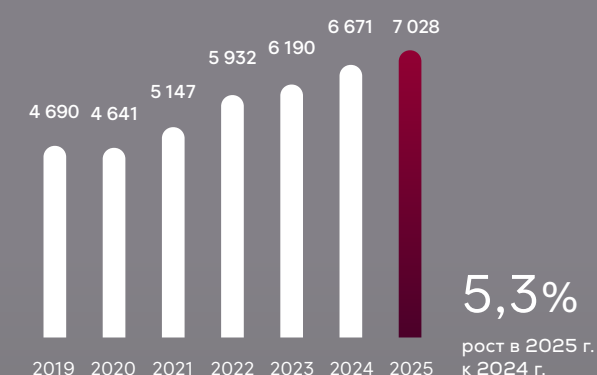
Количество магазинов, шт.



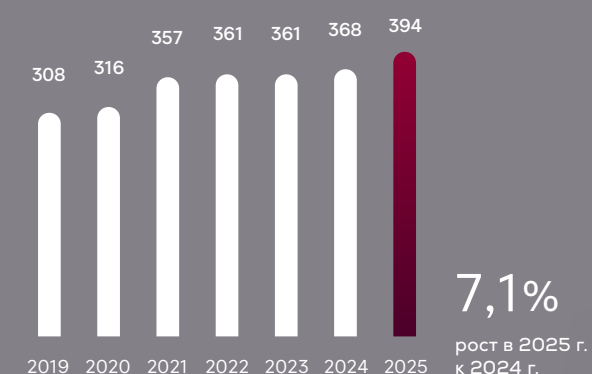
Торговая площадь, тыс. кв. м



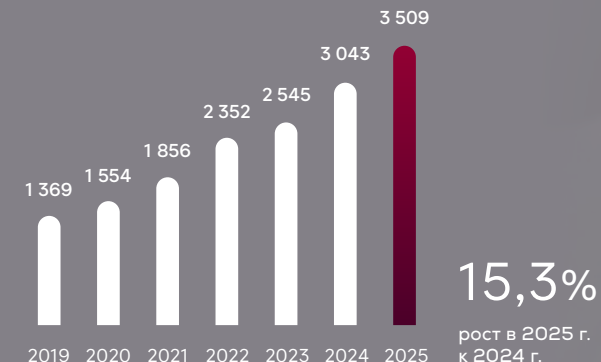
Количество чеков, млн шт.



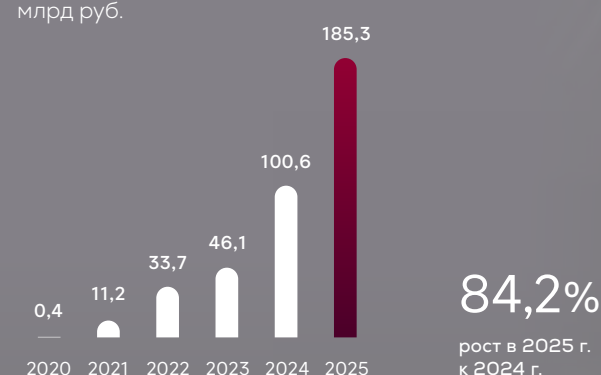
Численность персонала, тыс. человек



Выручка, млрд руб.



Общий онлайн-оборот товаров (GMV), млрд руб.



Показатели в области устойчивого развития

72%

упаковки СТМ и собственного производства потенциально пригодны к переработке¹

4,1 млн

прямых благополучателей получили поддержку от «Магнита»

1,7 тыс. тонн

продуктов передано благополучателям в рамках программы фудшеринга с 2022 г.

На 66,4%

снижено водопотребление²

79,3%

уровень удовлетворенности сотрудников³

+89% к 2024 г.

1 059,0 млн руб.

социальные инвестиции

86,5%

уровень вовлеченности сотрудников³

Сохранение уровня 2024 г.

89%

доля продукции отечественного производства в ассортименте магазинов

-2 п.п. к 2024 г.

16%

рост товарооборота по локальным поставщикам

1. Согласно данным внутреннего исследования Компании.
2. В целях сопоставимости данных динамика показателя водопотребления представлена без учета данных ООО «Москва на Дону» за 2024-2025 гг. в связи с выбытием актива из периметра Группы в отчетном периоде. Динамика показателя водопотребления объясняется увеличением объема отведения ливневых сточных вод из-за роста объема осадков в отчетном году.
3. Опрос вовлеченности проводился по итогам 14 месяцев и опубликован в 2026 г.; при этом результаты отнесены к 2025 отчетному периоду, поскольку охватывают весь соответствующий период. В 2025 г. подход к анализу результатов опроса изменился в связи исключением спам-анкет из учета. Данные представлены без учета спам-анкет. Сопоставимые показатели с учетом спам-анкет: вовлеченность персонала в 2024 г. – 87,1%, в 2025 г. – 88,3%, удовлетворенность персонала в 2024 г. – 81,2%, в 2025 г. – 82,3%.

Достижения и награды

«Топ-50 любимых брендов по мнению россиян» от аналитического центра НАФИ - Бренд «Магнит» вошел в список любимых брендов россиян «Магнит» занял самое высокое место в рейтинге среди компаний розничной торговли	Рейтинг «Любимые бренды россиян» компании Online Market Intelligence Бренд «Магнит» впервые вошел в десятку самых любимых брендов россиян
E + Awards - Проект «Живи где хочешь, работай в «Магните» завоевал золото в номинации Brand Experience, серебро в номинации Corporate HR-brand и бронзу в номинации «Общество и устойчивое развитие» - Совместный с поставщиками проект «Магнита» «Сказки от «Юбилейного» взял золото в номинации «Продукты питания» и серебро в номинации Brand Experience - Бренд «Abrau-Durso Sparkling Truffle» (совместный проект «Абрау-Дюрсо» и «Магнита») стал серебряным призером в номинации «Коллаборация брендов в категории «Кондитерские изделия»	
Private Label Awards от SobMaExpo - Бренд «LAF» – победитель в номинации «Лучший СТМ косметических и декоративных средств» для парфюмерно-косметических сетей - Бренд «LAF» – лауреат в номинации лучшей СТМ в категории товаров для красоты и уходовой косметики в ритейле - Бренд «Treat And Benefit» – лауреат в номинации «Лучшая СТМ» в категории витаминов и БАДов - Бренд «Premiere of Taste» – лауреат в номинации «Лучшая СТМ в премиум сегменте» - Бренд «Smarti Joy» – лауреат в номинации «Лучшая СТМ» в категории товаров для животных	
Всероссийский конкурс «Флагины бизнеса: динамика, ответственность, устойчивость – 2024»¹ «Магнит» стал победителем в номинации «За лучшую практику взаимодействия крупного бизнеса с субъектами МСП»	Retail Week Awards 2025 - Лучшие практики в категории Beauty – I место - Лучшие практики в категории Fresh – II место («М Кухня») - Коллаборация года – II место («Эрмитаж») - Проект года в ритейле: ESG – I место

¹ Награждение лауреатов проводилось в мае 2025 г.

Ключевые события 2025 года

Январь	Февраль	Март	Апрель
Развитие форматов «ДИКСИ» открыла первый даркстор в рамках развития сервиса доставки Корпоративные события - АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-005P-01 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный Устойчивое развитие «Магнит Аптека» совместно с компанией Haleon установили эcobоксы для сбора упаковки от лекарств на переработку	Технологии «Магнит» обновил приложение: объединил все свои розничные форматы и онлайн-сервисы в одном месте и персонализировал продукт под клиента и его покупки Корпоративные события - АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-005P-02 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный	Партнерства «Магнит» заключил соглашение о сотрудничестве с Правительством Республики Саха (Якутии) в сфере развития розничной торговли в регионе - Подписано соглашение о сотрудничестве с «Национальным медицинским исследовательским центром терапии и профилактической медицины» Минздрава России, в рамках которого «Магнит» провел масштабное исследование рынка продуктов для здорового образа жизни Корпоративные события - АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-005P-03 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный	Развитие форматов - Запущен собственный фудтех-сервис «Магнит Рестораны» для заказа готовых блюд из партнерских ресторанов и магазинов сети «Магнит» через мультиформатное приложение Логистика «Магнит» наращивает объемы грузоперевозок автономным транспортом на трассе М-11 Устойчивое развитие «Магнит» вместе с благотворительным фондом «Дари еду» поздравил с Днем Победы ветеранов и передал фонду сертификаты на приобретение необходимой продукции в магазинах сети «Магнит Косметик» стал генеральным партнером выставки о моде ар-деко в Государственном Эрмитаже



Май

Корпоративные события

- «Магнит» закрыл сделку по приобретению контрольного пакета сети «Азбука вкуса»



Развитие форматов

- «Магнит» наращивает число магазинов «у дома», где представлены сервисы готовой еды и напитков



Устойчивое развитие

- «Магнит» признан лидером в работе с малым и средним бизнесом по итогам всероссийского конкурса Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)

Июнь

Развитие форматов

- «Магнит» запустил ИИ-сервис для индивидуального подбора косметики в 2,5 тыс. магазинов «Магнит Косметик»

Логистика

- В Подмоскowie начал работу крупнейший и самый технологичный распределительный центр «Магнита»



Партнерства

- «Магнит» и Московский инновационный кластер заключили соглашение о сотрудничестве по развитию технологического предпринимательства и внедрению отечественных инновационных технологий в сфере розничной торговли и производства продуктов питания

Июль

Фудтех

- «Магнит Доставка» начала открывать дарксторы и грейсторы

Логистика

- «Магнит» приступил к внедрению собственной системы прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов

Корпоративные события

- АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-004Р-08 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный

Развитие форматов

- Открытие первого магазина «М.Кос» в обновленной концепции в Москве



Август

Развитие форматов

- Открылся первый магазин формата ultra-convenience «Заряд от Магнита»

Технологии

- «Магнит» запустил масштабную программу автоматизации своих производственных предприятий

СТМ

- «ДИКСИ» запустила новые собственные торговые марки OUCH! и O!LIFE для молодых потребителей и приверженцев сбалансированного питания

Корпоративные события

- АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-004Р-09 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный

Устойчивое развитие

- При поддержке АСИ запущена обучающая инклюзивная программа «Вседоступно» для сотрудников и покупателей по развитию навыков общения с людьми с ОВЗ

Сентябрь

Технологии

- «Магнит» первым в ритейле протестировал технологию подтверждения возраста покупателей с помощью мессенджера МАХ

Логистика

- «ДИКСИ» начала внедрение автоматизированной системы прогнозирования спроса и пополнения запасов

Устойчивое развитие

- «Магнит» договорился о сотрудничестве с Центром творческих проектов «Инклюзион» по развитию инклюзивного театра



Октябрь

Развитие форматов

- Разработан новый концепт магазинов «у дома»

Технологии

- «Магнит» первым в России установил цифровые шелфбаннеры в магазинах

Логистика

- Запущено направление коммерческих перевозок для внешних партнеров

Устойчивое развитие

- «Магнит» помог восстановить леса в Геленджике, пострадавшие от пожара
- «Магнит» начал совместную работу с фондом «Природа и люди» по сохранению и восстановлению популяции зубров
- «Магнит» получил ESG-рейтинг А от RAEX
- «Магнит» высадил 150 тыс. тюльпанов в Краснодаре в рамках проекта «Тюльпаномания»

Ноябрь

Развитие форматов

- Проведен ребрендинг сети «Магнит Косметик». Бренд стал называться «М.Косметик», а магазины формата были разделены на три кластера: дрогерии, household и бьюти с отдельным брендом «М.Кос»
- Открыт флагманский бьюти-стор «М.Кос» в Краснодаре

Технологии

- «ДИКСИ» начала тестировать технологию подтверждения возраста с помощью мессенджера МАХ
- «Магнит» начал тестировать технологию «умных» весов на кассах самообслуживания
- «Магнит» запустил сервис оплаты покупок в мобильном приложении «Касса в телефоне» для участников программы лояльности «Магнит Плюс»

Корпоративные события

- АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-005Р-04 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный

Устойчивое развитие

- «Магнит», СИБУР и GRASS открыли для жителей Омска первую совместную экостанцию для сбора вторсырья

Декабрь

Развитие форматов

- Открыт дрогерии «М.Косметик» в новом концепте
- «Самбери» открыла фудмолл – гастрономическое пространство в гипермаркете Благовещенска

Технологии

- «Магнит» внедрил технологию цифровой идентификации через мессенджер МАХ во всех магазинах с кассами самообслуживания
- В собственном мобильном приложении «Магнита» появилась возможность подтверждения возраста по биометрии
- В мобильном приложении появился ИИ-ассистент «Мэдджик», который помогает выбирать товары

Корпоративные события

- АКРА присвоило кредитный рейтинг биржевым облигациям ПАО «Магнит» серии БО-005Р-05 на уровне AAA(RU), прогноз по рейтингу Стабильный

Устойчивое развитие

- «Магнит» и фонд «Дари еду» запустили масштабную благотворительную акцию и исполнили 2026 желаний людей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации
- «Магнит» укрепил позиции в индексах РСПП по устойчивому развитию
- «М.Косметик» и Государственный Эрмитаж выпустили книгу об истории красоты и ухода «Сборник правил и наставлений. Как сохранить чарующую внешность. С примерами из собрания Государственного Эрмитажа»



Стратегический отчет

- 32 Обзор рынка
- 42 Стратегия
- 44 Цифровые решения и инновации
- 52 Информационная безопасность и защита персональных данных



Обзор рынка

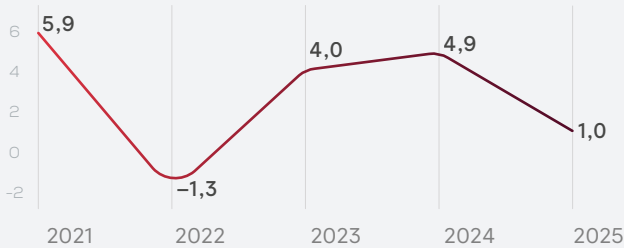
Макроэкономическая среда

В 2025 г. экономика России вышла на траекторию возвращения к состоянию сбалансированного роста. Объем валового внутреннего продукта составил 213,5 трлн руб., его рост составил 1%. К концу года уровень безработицы достиг рекордно низкого значения в 2,2%, реальная инфляция опустилась ниже прогнозируемых значений.

Снижение темпа инфляции является результатом сдерживающей кредитно-денежной политики Банка России последних лет. Тем не менее, за 2025 г. регулятор последовательно снижал ключевую ставку с 21% до 16% к концу года. При этом Банк России сохранил нейтральный сигнал и сузил диапазон прогнозируемой инфляции до верхней половины от ранее предполагаемого.

Бюджетная политика остается стимулирующей: государство поддерживает ключевые отрасли, реализует инфраструктурные проекты и расширяет социальные выплаты. В условиях санкций и ограниченного доступа к западным технологиям ускорились процессы импортозамещения.

Динамика реального ВВП России, %



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

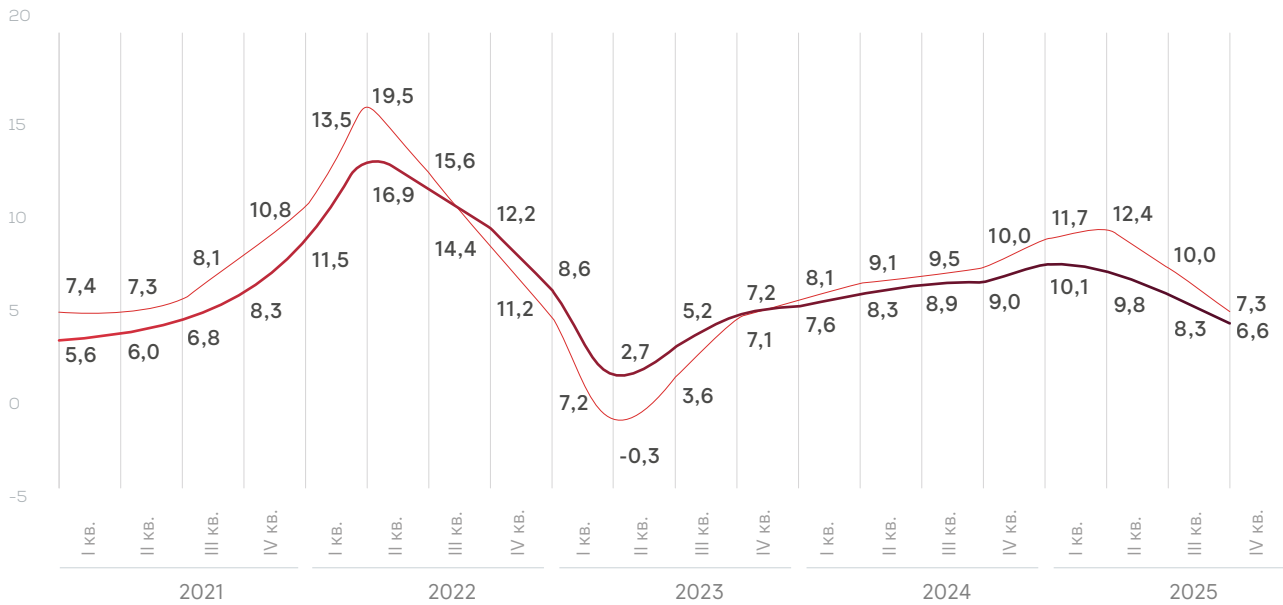
Внутренний спрос и государственные инвестиции становятся главными драйверами восстановления инвестиционного климата.

Индекс потребительских цен в конце 2025 г. стабилизировался на уровне 5,6% на фоне замедления темпов инфляции. Значение инфляции цен на продукты питания сократилось до 5,2%.

В 2025 г. рынок труда продемонстрировал признаки постепенной стабилизации, что выразилось в снижении кадрового дефицита и более сдержанных планах компаний по найму, хотя спрос на работников сохранился. При сохраняющейся конкуренции в привлечении персонала предприятия продолжали наращивать расходы на оплату труда, однако темпы этого роста в течение года замедлялись. По данным Росстата, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2025 г. превысила 100 тыс. руб., а медианная зарплата по всем отраслям экономики достигла 71 тыс. руб. В годовом выражении рост реальной заработной платы составил 4,4%. Опережающий рост реальных располагаемых доходов населения – 7,4% – стал одним из ключевых факторов, поддерживающих потребительскую активность в отчетном периоде.



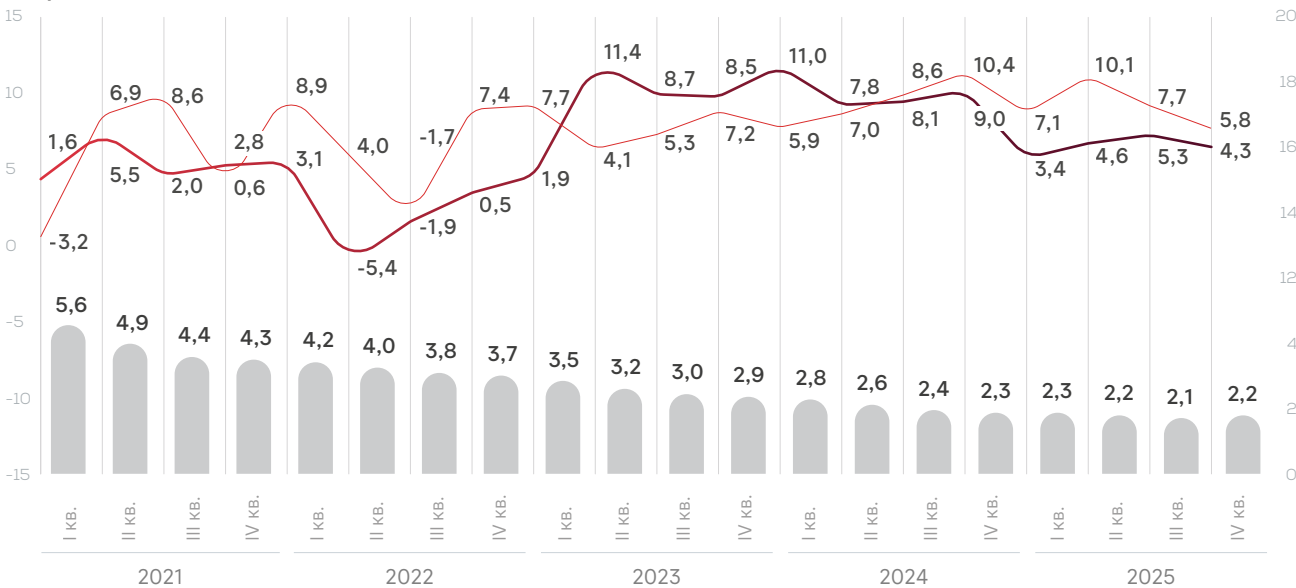
Квартальные индексы потребительской и продовольственной инфляции, %



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

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

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



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

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

Российский рынок розничной торговли

По данным Росстата, в 2025 г. совокупный оборот розничной торговли в России вырос на 9,9% (2,6% в реальном выражении) и составил 61,3 трлн руб., что, в свою очередь, соответствует приблизительно 28% ВВП. Оборот розничной торговли продовольственными товарами вырос чуть больше – на 12,1%, составив 29,6 трлн руб., что соответствует 48,3% совокупного оборота розничной торговли, или около 13% ВВП.

В глобальном масштабе российский рынок продовольственной розницы демонстрирует уверенную динамику и занимает устойчивые позиции по темпам роста. Согласно прогнозу IGD¹, среднегодовой темп роста (CAGR) российского рынка до 2030 г. составит 5,9%, что превышает среднее глобальное значение в 4,3%. При сохранении этой тенденции объем рынка может достичь 412 млрд долл. США, что выведет Россию на 5-е место в мире по данному показателю.

Место России на глобальном рынке продуктовой розницы, прогноз до 2030 года

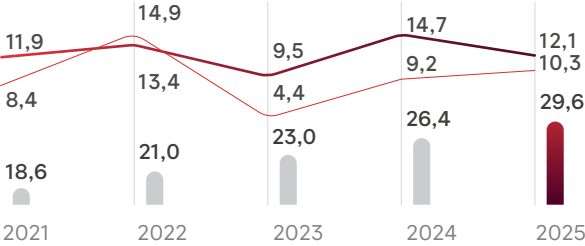
Страна	Размер рынка в 2030 г. (млрд долл. США)	Среднегодовой темп роста (CAGR), 2025–2030 гг.
1 США	2 223	3,5%
2 Китай	1 634	2,2%
3 Индия	1 264	9,9%
4 Бразилия	435	5,4%
5 Россия	412	5,9%
6 Германия	389	2,5%
7 Великобритания	383	3,0%
8 Япония	371	2,7%
9 Франция	349	2,3%
10 Мексика	276	4,8%
Глобальный рынок продовольственной розницы	12 600	4,3%

Источник: IGD Research.

Российский рынок розничной торговли продуктами питания в 2025 г. оставался благоприятным для всех игроков современного ритейла, включая «Магнит». В частности, сетевым ритейлерам удалось увеличить свою долю рынка на 1,2% – до 73,8% – за счет открытия новых магазинов и географической экспансии. Доля топ-10 игроков по итогам 2025 г. выросла на 1,9% – до 46,5%.

¹ Источник: Plan for 2030: new global & regional forecasts.

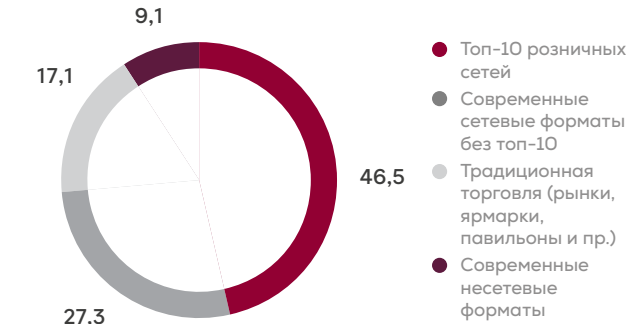
Оборот продуктового ритейла в России



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

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

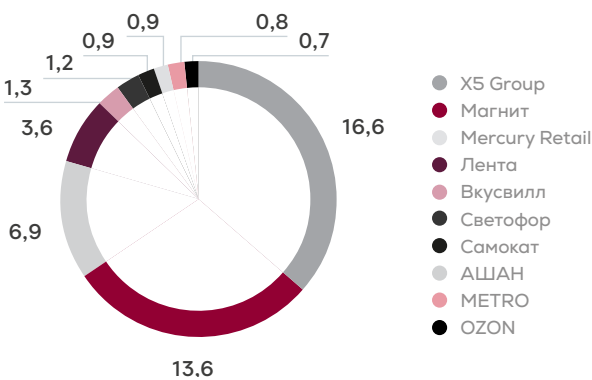
Структура продовольственной розничной торговли в России в 2025 году, %



Источник: INFOLine, анализ Компании.

Рост товарооборота «Магнита» ускорился до 15%, и таким образом превзошел рост рынка. В итоге доля «Магнита» составила 13,6% от совокупного оборота торговли продуктами питания в стране.

Доля рынка крупнейших торговых сетей по объему выручки в России в 2025 году, %



Источник: INFOLine, анализ Компании.

Совокупный прирост торговых площадей продовольственных розничных сетей составил 1,6 млн кв. м. По состоянию на конец года большинство торговых площадей по-прежнему занимают магазины формата «у дома». В то же время рост площадей крупных форматов замедляется, что обусловлено устойчивым потребительским запросом на удобство расположения – покупатели все чаще отдают предпочтение магазинам в шаговой доступности. Более того, в ответ на этот тренд растет популярность ультрамалых форматов ultra-convenience – компактных магазинов, ориентированных на готовую еду, кофе, снеки и скорость покупки. В 2025 г. «Магнит» открыл первый магазин такого формата под новым брендом «Заряд от Магнита».

- 18,1% к 2015 г.

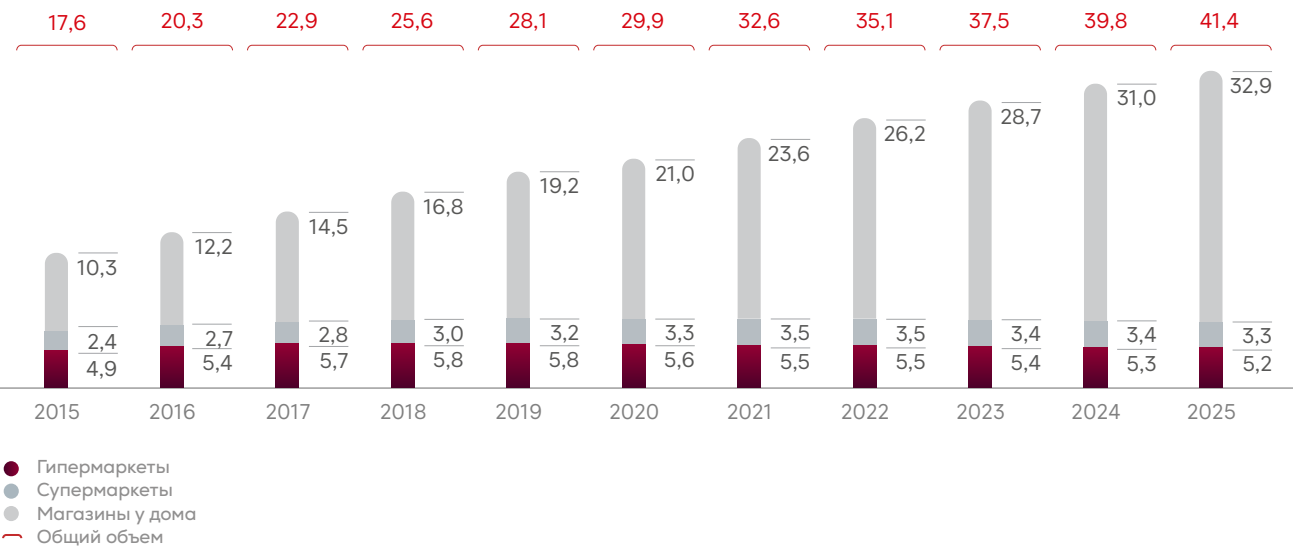
310

кв. м

сокращение средней площади торговой точки²



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



Источник: INFOLine, анализ Компании.

² Источник: Исследование INFOLine на основе TOP-200 сетей FMCG России.



Ключевые тенденции российского рынка розничной торговли



Собственное производство и развитие СТМ

Ведущие игроки ритейла продолжают инвестировать в развитие собственного производства и расширение портфелей СТМ, охватывающих как доступный, так и премиальный сегменты. СТМ стали стратегическим направлением для большинства сетей, демонстрируя более высокие темпы роста по сравнению с товарами категории FMCG под сторонними брендами. По данным информационного агентства INFOline, совокупные продажи СТМ в категории продуктов питания превысили 3,6 трлн руб., что составляет 12,2% в структуре товарооборота продуктов питания. При этом прогнозируется дальнейший рост категории СТМ в структуре выручки и доле на полке розничных сетей.



Рост популярности формата дискаунтеров

В условиях тренда на рационализацию потребления ценовой фактор становится одним из определяющих для потребителя. Формат жестких дискаунтеров становится все более популярным каналом для совершения покупок. За 2025 г. в России было открыто более 1,1 тыс. магазинов этого формата общей площадью более 400 тыс. кв. м. Совокупный оборот сегмента вырос на 23% (почти в два раза больше темпа роста рынка в целом) и достиг 1,8 трлн руб., что составило 6% рынка продовольственного ритейла.



Электронная коммерция и омниканальность

Ведущие игроки продовольственного ритейла активно развивают омниканальные стратегии, интегрируя онлайн- и офлайн-каналы для повышения удобства покупателей и лояльности. Так, по данным INFOline, объем e-grocery в России приблизился к 1,4 трлн руб. в 2025 г., что составляет 4,6% от общего товарооборота ритейла, с ростом на 36% год к году, в три раза опережая темпы рынка. Прогнозируется дальнейшее ускорение цифровизации с фокусом на экспресс-доставку, а также усиленную персонализацию клиентского предложения.



Гиперперсонализация предложения

Развитие искусственного интеллекта значительно ускорило процессы обработки больших данных, что позволяет ритейлерам активнее использовать информацию о поведении, предпочтениях и покупательской истории клиентов для формирования точечных индивидуальных рекомендаций, персональных скидок и целевых коммуникаций. Гиперперсонализация становится не просто инструментом удержания клиентов, а ключевым элементом конкурентной стратегии, позволяющим повысить частоту покупок, средний чек и общую удовлетворенность клиентов.



Автоматизация процессов и роботизация

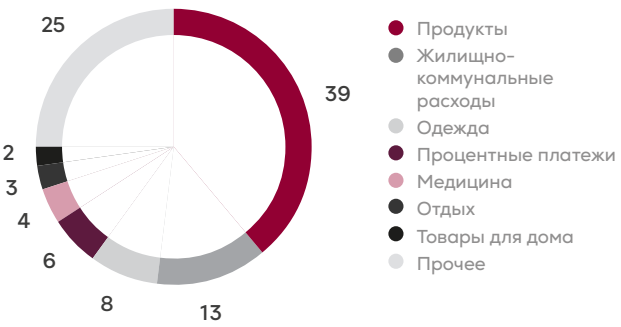
Автоматизация и роботизация становятся неотъемлемой частью операционной деятельности российских продуктовых ритейлеров. Стремясь повысить эффективность, снизить издержки и улучшить клиентский опыт, компании активно внедряют решения на всех этапах цепочки создания стоимости – от управления запасами и прогнозирования спроса до обработки заказов и обслуживания в магазине. Автоматизация и роботизация в том числе активно применяются для митигации риска дефицита кадров в логистике, – там роботы используются в складских операциях и автономной грузоперевозке.



Ключевые тенденции поведения и предпочтений потребителей в 2025 году

Несмотря на стабилизацию основных экономических показателей, в поведении потребителей сохраняется склонность к сбережению. Это отразилось в изменениях в структуре расходов населения. Из анализа оперативных данных СберИндекса следует, что многие россияне предпочли отложить большие траты. При этом доля расходов на образование заметно увеличилась, что говорит о более осмысленном подходе домохозяйств к формированию бюджета и расходов. Также важно отметить, что уровень расходов на медицину и здоровье практически не изменился, что говорит о важности для населения данных затрат. Расходы россиян на продукты питания продолжают оставаться ключевой статьёй бюджета. Согласно отчету от SberCIB¹, доля расходов на продукты питания в IV кв. 2025 г. выросла до 39%.

Структура потребительских расходов населения, %



Источник: SberCIB, «Потребительский индекс Иванова от 5 февраля 2026 г.»



Сохранение тренда на склонность к сбережению и отказ от спонтанных покупок

Сохраняется устойчивая тенденция к осторожному потребительскому поведению: россияне продолжают отдавать приоритет сбережениям и более осознанно подходят к расходам. Спонтанные покупки, особенно в категории необязательных товаров, значительно сократились: потребители заранее планируют свои траты, а цена все чаще становится ключевым фактором при принятии решения о покупке.



Рост популярности товаров среднего и нижнего ценового сегментов

Массовый потребитель отказывается от премиальных брендов в пользу более доступных аналогов, особенно в категориях повседневного спроса. При этом важную роль играет не только низкая цена, но и воспринимаемая ценность продукта: покупатели внимательно оценивают состав, объем упаковки и отзывы. В ответ на этот запрос ритейлеры активно развивают соответствующие ценовые сегменты СТМ, чтобы сохранить лояльность аудитории без ущерба для качества предложения.



Рост онлайн-канала и доставка

Спрос на онлайн-покупки продуктов питания и доставку продолжает уверенно расти, в том числе в регионах, где цифровые каналы становятся более доступными и удобными за счет развития инфраструктуры. Электронная коммерция сохраняет статус одного из самых динамичных каналов продаж, поскольку сочетает в себе не только удобство и скорость, но и возможность сравнивать цены, что особенно важно в условиях повышенной финансовой осмотрительности российских потребителей.



Готовая еда – одна из самых быстрорастущих категорий

Продолжает расти интерес российских потребителей к готовой еде. Популярностью пользуются как горячие блюда в формате «еда на вынос», так и охлажденные полуфабрикаты с возможностью быстрого приготовления. Интерес к готовой еде особенно заметно усиливается в крупных городах, где рост числа одиночных домохозяйств, интенсивный ритм жизни и развитая инфраструктура создают благоприятные условия для развития этого сегмента. Особенно востребованы предложения с прозрачным составом и акцентом на свежесть ингредиентов. Ритейлеры активно увеличивают зоны готовой еды на полках, расширяют ассортимент и внедряют цифровые решения онлайн-доставки и персонализированные рекомендации, чтобы удовлетворить потребительский спрос.

¹ SberCIB Investment Research. «Потребительский индекс Иванова «Рост доходов побуждает к сбережениям» от 15 августа 2025 г.



Интерес к здоровым продуктам и ответственному потреблению

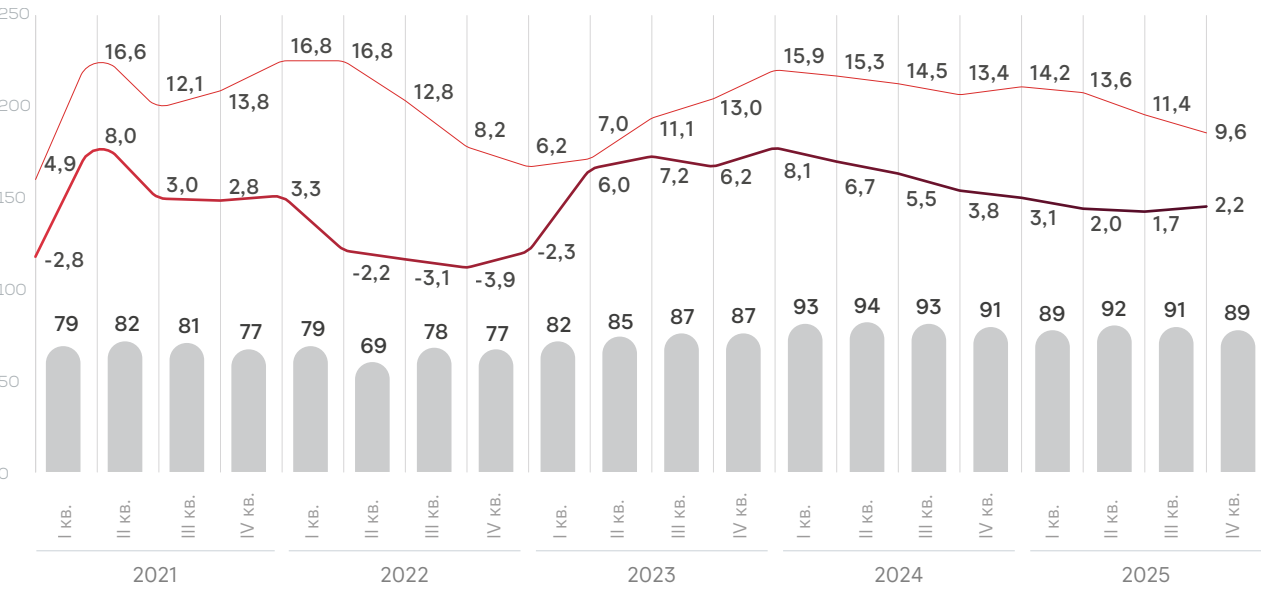
Российские потребители более осознанно подходят к выбору продуктов, демонстрируя интерес к здоровому питанию и принципам ответственного потребления. Растет спрос на продукты с прозрачным составом, локальным происхождением и экологичной упаковкой. Особенно заметен этот тренд среди горожан среднего возраста и молодежи, для которых забота о здоровье, качестве жизни и окружающей среде становится значимым фактором принятия покупательского решения.



Рост доли российских и локальных производителей

Продолжается устойчивый рост доли российских производителей на рынке продуктов питания, в том числе локальных поставщиков и фермерских хозяйств. Этот тренд обусловлен как внешними факторами (уход с российского рынка международных брендов, логистические ограничения), так и внутренними: потребители проявляют лояльность к отечественным брендам, воспринимая их как более доступные и надежные.

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



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



Развитие маркетплейсов

Потребители все чаще совершают покупки на маркетплейсах благодаря их доступности – удобство сделать заказ и значительные скидки, которые предлагают платформы. Тем не менее, несмотря на активную экспансию маркетплейсов, покупатели продолжают отдавать предпочтение традиционным ритейлерам по ряду категорий товаров, таких как, например, свежие продукты. При этом крупные ритейлеры используют маркетплейсы как внешнюю дополнительную витрину для расширения каналов продаж.



Доступность и удобство магазинов

Сохраняется потребительский запрос на доступность и удобство локации магазина. Потребители отдают предпочтение точкам вблизи дома, ценят удобство режима работы магазина и сфокусированный ассортимент, включающий категории готовой еды и повседневных товаров. Этот запрос стимулирует рост доли магазинов формата «у дома» и развитие относительно нового для рынка формата ultra-convenience.

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

Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2025 году

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Продление повышенных ставок таможенных пошлин на отдельные виды товаров, импортируемых из недружественных стран, до 31 декабря 2025 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 1757	11 декабря 2024 г.
Продление сроков действия лицензий и других видов разрешительных документов до конца 2025 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 1931	27 декабря 2024 г.
Увеличение ставки акциза на сахаросодержащие напитки до 10 руб. за литр; расширение перечня подакцизных товаров (квас с этиловым спиртом до 1,2%, напитки с углеводами более 2 г на 100 мл и в транспортной упаковке)	Федеральный закон Российской Федерации № 362-ФЗ	1 января 2025 г.
Повышение минимальных розничных цен (МРЦ) на крепкий алкоголь	Приказ Министерства финансов Российской Федерации № 191н	1 января 2025 г.
Установление ежегодной индексации акцизов на алкогольную продукцию на 4% до 2027 г.	Федеральный закон Российской Федерации № 176-ФЗ	1 января 2025 г.
Установление минимальных цен на никотинсодержащую продукцию (не сигареты и папиросы) на 2025 г.	Письмо Минсельхоза России № МА-21-26/29348	1 января 2025 г.
Повышение единой минимальной цены пачки сигарет до 135 руб.	Письмо Минсельхоза России № МА-21-26/29349	1 января 2025 г.
Расширение списка табачных изделий, на которые устанавливаются минимальные цены	Федеральный закон Российской Федерации № 123-ФЗ	23 мая 2025 г.
Введение запрета на продажу бестабачной смеси с долей никотина более 3,5%	Федеральный закон Российской Федерации № 542-ФЗ	1 марта 2025 г.
Ужесточение ответственности за продажу табачной и никотинсодержащей продукции несовершеннолетним	Федеральный закон Российской Федерации № 1-ФЗ	3 февраля 2025 г.
Расширение перечня социально значимых товаров (включены яйца и сливочное масло); освобождение производителей от вознаграждения ритейлерам	Постановление Правительства Российской Федерации № 76	1 февраля 2025 г.
Утверждение правил обязательной маркировки бакалеи (соусы, специи, уксусы, снеки)	Постановление Правительства Российской Федерации № 1682	30 ноября 2024 г.
Внесение бакалейной продукции в перечень товаров для обязательной маркировки	Распоряжение Правительства Российской Федерации № 249-р	7 февраля 2025 г.
Регулирование маркировки органической продукции; установление срока проверки до 1 сентября 2030 г.	Федеральный закон Российской Федерации № 349-ФЗ	31 июля 2025 г.
Сокращение срока оплаты поставщику за скоропортящиеся продовольственные товары с восьми до четырех рабочих дней	Федеральный закон Российской Федерации № 301-ФЗ	1 марта 2025 г.
Вступление в силу запрета на изменения торговыми сетями ранее установленных условий договора поставки и взимание штрафов с поставщиков за неисполнение заказа о поставке сверх нормы, предусмотренной договором. Розничные сети обязаны запрашивать подтверждение поставщика при каждой отгрузке товара	Федеральный закон Российской Федерации № 120-ФЗ	1 сентября 2025 г.
Продление срока упрощенного ввоза иностранных товаров, подлежащих сертификации, до 1 сентября 2026 г.	Постановление Правительства Российской Федерации № 1277	26 августа 2025 г.
Полный перенос маркировки импортного алкоголя на территорию РФ	Федеральный закон Российской Федерации № 92-ФЗ	21 апреля 2025 г.

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Контроль за ввозом в Российскую Федерацию продукции растительного происхождения, включая аудит иностранных лабораторий и предотгрузочный контроль	Федеральный закон Российской Федерации № 376-ФЗ	9 мая 2025 г.
Повышение таможенных пошлин на импорт пива из недружественных стран (до 1,5 евро/л), сидра (до 30%)	Постановление Правительства Российской Федерации № 1396	19 сентября 2025 г.
Вступление в силу нового 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 января 2025 г.
Введение запрета на продажу несовершеннолетним безалкогольных тонизирующих напитков, в том числе энергетических, на всей территории Российской Федерации. Также не допускается розничная торговля такими напитками в потребительской таре объемом более 500 мл	Федеральный закон Российской Федерации № 304-ФЗ	1 марта 2025 г.
Вступление в силу запрета на продажу маркированных товаров, не прошедших проверку в системе мониторинга в режиме офлайн	Постановление Правительства Российской Федерации № 1944	1 марта 2025 г.
Блокирование крупными торговыми сетями (от 50 объектов) на кассе продажи маркированных товаров, не прошедших офлайн-проверку в системе «Честный Знак»	Постановление Правительства Российской Федерации № 97	1 мая 2025 г.
Изменение в правилах применения контрольно-кассовой техники, сокращение срока регистрации и снятия с учета контрольно-кассовой техники с 10 до пяти рабочих дней	Федеральный закон Российской Федерации № 274-ФЗ	1 марта 2025 г.
Запрет на транзитные автоперевозки грузов по территории Российской Федерации расширен на Молдову. Также из перечня товаров, разрешенных к перевозке, исключены какао, какао-продукты, уксус, алкоголь и табачные изделия	Постановление Правительства Российской Федерации № 362	28 марта 2025 г.
Введение новых правил для рекламы энергетических напитков. Ограничена реклама, направленная на детей и подростков, запрещено упоминание витаминов и биодобавок в рекламе, обязательно включение в каждое рекламное сообщение предостережения о рисках чрезмерного употребления	Федеральный закон Российской Федерации № 393-ФЗ	1 марта 2026 г.
Продление моратория на выдачу лицензий на производство, хранение и поставки этилового спирта до 1 апреля 2027 г. Уточнение правил приостановления и аннулирования лицензий на розничную продажу алкоголя	Федеральный закон Российской Федерации № 274-ФЗ	31 июля 2025 г.
Внесение изменений в Налоговый кодекс Российской Федерации, касающихся размера госпошлины за выдачу алкогольной лицензии и ее пролонгацию	Федеральный закон Российской Федерации № 275-ФЗ	31 июля 2025 г.

Прогноз развития рынка продовольственной розницы

Согласно прогнозу Минэкономразвития России, динамика оборота розничной торговли в России¹ будет положительной: в 2026 г. рост составит 1,1% с последующим ускорением до 3,6–3,9% в 2027–2028 гг.

Доля рынка по форматам



- Магазины у дома

● Традиционная торговля

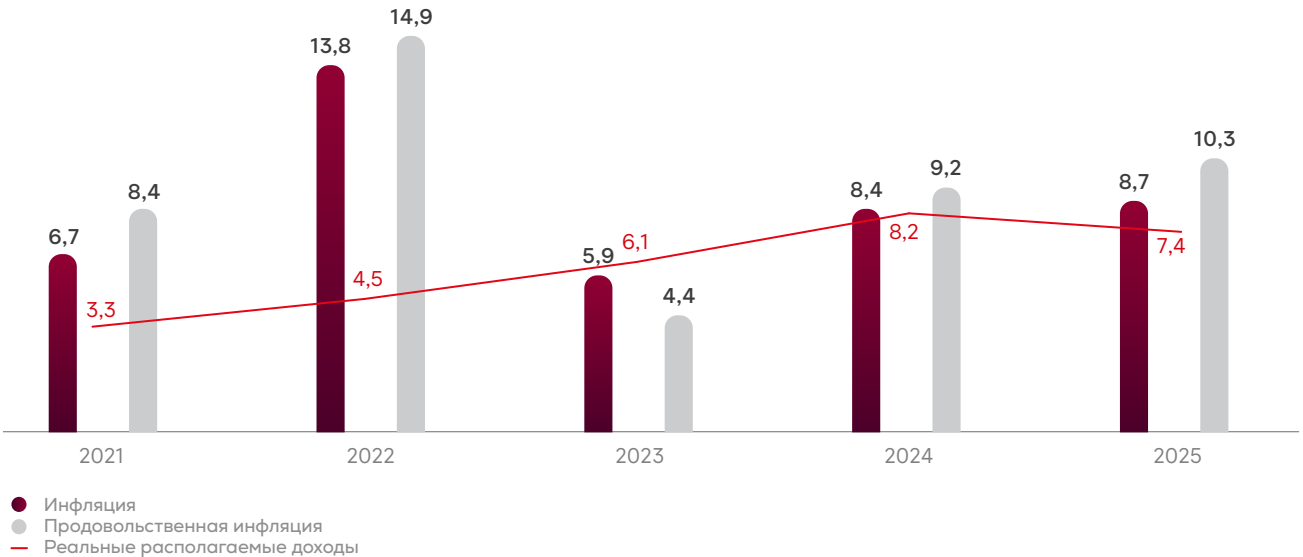
● Супермаркеты
- Жесткие Дискаунтеры

● Гипермаркеты

● Online-продажи

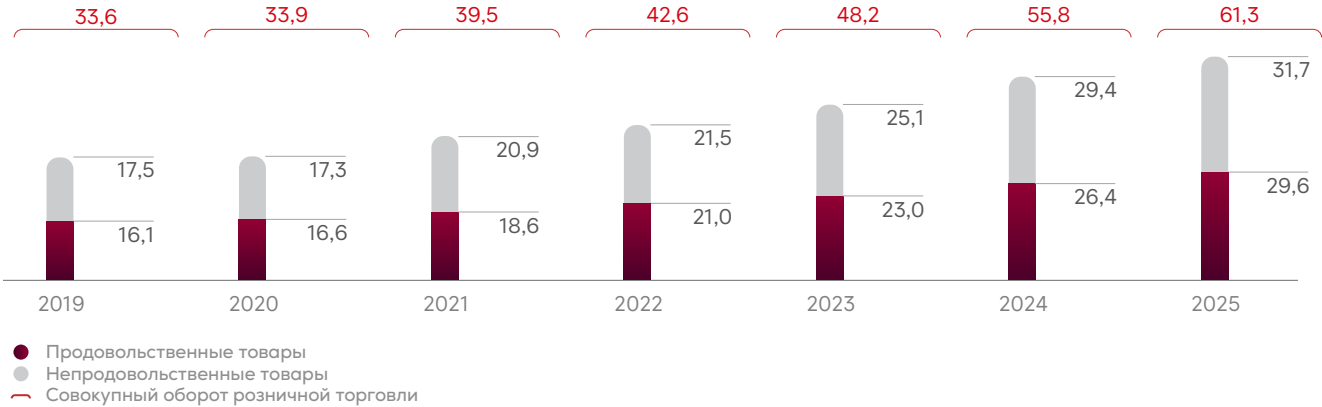
Источник: INFOLine.

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



Источник: Прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.

Совокупный оборот розничной торговли, трлн руб.



Источник: Прогноз АО «Альфа-Банк», Росстат, Минэкономразвития России, анализ Компании.

Примечание: Незначительные отклонения в расчете итогов, промежуточных итогов и/или процентного изменения обусловлены округлением.

¹ Источник: Рост оборота розницы в РФ в 2026-2028 ожидается в диапазоне 1,1-3,6%.

Стратегия

Стратегическая цель «Магнита» – обеспечить лидерство благодаря уникальному мультиформатному предложению с широкой экосистемой технологичных сервисов, связанных общей программой лояльности.

В центре нашего внимания – постоянное развитие ценностного предложения для наших клиентов и повышение эффективности внутренних процессов.

Основные направления

Развитие ценностного предложения для клиентов



Адаптация ассортимента под локальные предпочтения клиентов

Постоянное развитие механик лояльности

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

Расширение и дифференциация предложения СТМ

Улучшение позиционирования бренда, включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение

Добавление технологичных экосистемных сервисов для дальнейшего развития мультимедийного клиентского опыта

Повышение эффективности



Гибкая, надежная и масштабируемая облачная платформа на основе передовых ИТ-решений и аналитики данных

Открытие новых РЦ

Обновление парка транспортных средств

Кросс-функциональные E2E-инициативы с фокусом на повышение эффективности ключевых бизнес-процессов

Монетизация цифровой и офлайн-инфраструктуры

Инвестиции в автоматизацию и стандартизацию процессов

Выстраивание гибкой организационной структуры с четким разделением ответственности в сочетании с культурой предпринимательства и эффективным кросс-функциональным сотрудничеством

Повестка устойчивого развития является неотъемлемой частью стратегии «Магнита» и напрямую влияет на операционные результаты деятельности Компании. Инициативы в области устойчивого развития встраиваются в долгосрочные цели и способствуют их достижению, обеспечивая устойчивый рост и долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон. Для эффективной работы и отслеживания прогресса в области устойчивого развития в «Магните» разработана Стратегия устойчивого развития.

Подробнее о Стратегии устойчивого развития см. раздел «Устойчивое развитие».



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



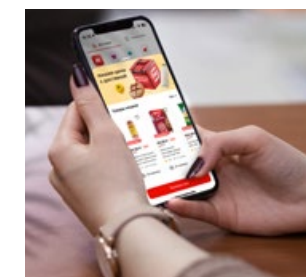
Развиваем магазины формата «у дома» в качестве флагманского формата



Разумно инвестируем в формат «М.Косметик»

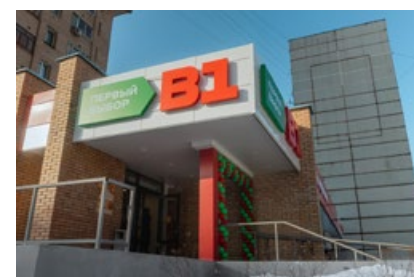


Взвешенно подходим к поддержанию и развитию магазинов больших форматов «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра»



Развиваем мультиформатное мобильное приложение для клиентов, дополняя его персонализированными решениями для удобства пользования

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, интегрированные в единое суперприложение



Цифровые решения и инновации

Цифровизация является ключевым драйвером изменений в ритейле. «Магнит» внедряет цифровые решения как во внутренние бизнес-процессы, так и в работу сервисов и магазинов, в рамках которых происходит взаимодействие с покупателями. Все это в конечном итоге направлено на улучшение качества клиентского сервиса.

Стратегия развития цифровых технологий

В условиях быстро меняющегося рынка и развития технологичных отраслей экономики в 2025 г. «Магнит» разработал стратегию развития цифровых технологий. Стратегия направлена на повышение конкурентоспособности Компании посредством создания цифровой экосистемы, которая обеспечит комплексное и качественное предложение для клиентов.

В основе реализации стратегии лежат развитие омниканальной модели бизнеса и создание новых бизнес-направлений на стыке ритейла и технологий. При этом определяющими факторами успеха являются скорость запуска новых направлений и их гибкость к меняющимся потребностям клиентов.

Ключевые шаги в реализации стратегии включают в себя:

- продуктовую трансформацию – переход на кросс-функциональный продуктовый подход, который подразумевает объединение сотрудников бизнес-департаментов и ИТ-специалистов в одну команду с общими целями и задачами;
- форматную трансформацию – разделение управления ИТ-продуктами между бизнес-форматами с сохранением возможности использования ИТ-продуктов на уровне Группы;
- инвестиции в развитие ИТ-инфраструктуры и платформенных решений;
- инвестиции в ключевые программы развития бизнеса;
- инвестиции в R&D¹, в том числе в роботизацию и искусственный интеллект;
- повышение операционной эффективности и производительности административного персонала;
- развитие ИТ-бренда работодателя.



Подход к поиску инноваций

Центр развития инноваций «Магнита» отвечает за поиск, тестирование и внедрение новых технологий в деятельность Компании. Главная задача Центра – находить инновационные решения, обладающие коммерческой ценностью и возможностью масштабирования на всю сеть «Магнит».

Центр помогает в организации полного цикла подготовки и проведения пилотного тестирования технологических решений, начиная от исследования лучших практик и формирования технического задания и заканчивая подбором подрядчиков, оценкой экономической эффективности, технической и административной поддержкой.

Процесс поиска инноваций строится на системном анализе внутренних и внешних источников. Помимо работы с инициативами сотрудников Центр развития инноваций «Магнита» проводит активный поиск на рынке: посещает отраслевые мероприятия, проводит мониторинг специализированных витрин технологических компаний и стартапов, изучает аналитические исследования, а также анализирует активности ключевых игроков рынка. В 2025 г. Центр развития инноваций запустил исследовательские сервисы, нацеленные на формирование и проверку гипотез для создания новых сервисов и продуктов. За 2025 г. было подготовлено 15 исследований.

Технологический конкурс «Окно открытых инноваций»

Центр развития инноваций в партнерстве с Московским инновационным кластером запустил открытый конкурс для технологических компаний. Цель конкурса – поиск инновационных решений с наиболее высоким потенциалом для пилотирования внутри Компании под потребности четырех бизнес-форматов сети «Магнит» и сети «ДИКСИ». На конкурс поступило свыше 170 заявок. 15 компаний были отобраны и презентовали свои решения на демо-дне при участии Генерального директора ПАО «Магнит». Четыре компании-победителя получили возможность протестировать свои технологии в розничных форматах сети «Магнит».

Демо-день Индустриального центра компетенций «Торговля»

Центр развития инноваций традиционно выступил организатором питч-сессии на демо-дне Индустриального центра компетенций «Торговля», где отобрали стартапы и создали площадку для диалога между инновационными компаниями и ритейлом. На мероприятии было представлено более 20 решений в сфере импортозамещения, охватывающих логистику, автоматизацию, аналитику, энергоэффективность и маркетинг.



«Твоя идея»

Сотрудники как непосредственные участники операционной деятельности могут видеть узкие места и потенциал для улучшения процессов в повседневной работе. Поэтому важно создавать условия и мотивацию для того, чтобы они предлагали свои идеи.

В «Магните» действует проект «Твоя идея», благодаря которому каждый сотрудник может предложить варианты улучшения бизнес-процессов.

Всего за 2025 г. на платформу поступило свыше 4 тыс. идей от сотрудников, из них до этапа реализации/реализовано дошли 34 инициативы, направленные на автоматизацию процессов, снижение ручного труда, повышение точности операций и улучшение качества обслуживания клиентов. Совокупный финансовый эффект с учетом инициатив, находящихся в реализации, составляет свыше 815 млн руб. в год.

Кроме прямых выгод сотрудники создали значительный нефинансовый эффект:

- сокращение более 50 тыс. часов трудозатрат в год;
- снижение рисков штрафов до 500+ млн руб.;
- повышение качества учета, снижение ошибок и объема пересчетов;
- ускорение внутренних процессов.

В 2025 г. мы внедрили новую систему мотивации: начисление баллов «Магнит Плюс» за реализованные идеи, которые приносят эффект. Таким образом мы стремимся сделать рационализаторство не только полезным, но и вознаграждаемым, а также мотивировать сотрудников не просто предлагать идеи, а доводить их до результата.

¹ R&D (Research and Development) – исследования и разработки.

Программы развития бизнеса

«Магнит» инвестирует в программы развития бизнеса, ориентированные как на совершенствование действующих форматов, так и на создание новых бизнес-направлений.

Ключевой задачей развития текущих бизнес-форматов и функций является повышение их операционной эффективности и увеличение производительности труда сотрудников, в том числе за счет внедрения цифровых инструментов и автоматизации процессов.

Одной из таких инициатив является развитие бэк-офиса – инструмента собственной разработки для обеспечения высокой жизнестойкости функционирования магазинов. Создание единой системы бэк-офиса позволяет существенно снизить нагрузку на персонал торговых точек благодаря комплексной оптимизации и унификации рабочих процессов. Платформа интегрирует все ключевые цифровые инструменты сотрудника магазина, включая систему товарного учета и управления товародвижением, терминалы сбора данных и мобильные принтеры, формируя единую и удобную рабочую среду.

Мобильная аналитическая платформа

Система избавляет директоров магазинов и групп от рутинного сбора информации, предоставляя им готовую аналитику по продажам, товарным запасам, NPS¹ и другим ключевым метрикам в мобильном приложении. Это ускоряет процесс принятия решений и повышает эффективность управления.

Платформа управления приоритетами

Система консолидирует ключевые задачи в одном инструменте, что кратно повышает скорость их выполнения и операционную дисциплину в целом. К 2026 г. планируется, что система будет самостоятельно назначать наиболее приоритетные задачи сотрудникам, тем самым снижая нагрузку на руководителей и повышая скорость реагирования на выявленные проблемы.

«МДрайв»

Инструмент контроля за соблюдением стандартов работы

Система является единым инструментом для проведения всех аудитов и проверок по чек-листам, а также консолидирует их результаты в единой базе данных. В результате повышается прозрачность и эффективность анализа выявленных несоответствий, что впоследствии способствует созданию надежной основы для внедрения улучшений.

Рабочий интерфейс для сотрудников операций

Система предоставляет сотрудникам магазинов, групп и филиалов единый мобильный интерфейс для доступа ко всем необходимым инструментам. Это повышает мобильность сотрудников, избавляет их от привязки к конкретным рабочим местам и делает рабочие процессы непрерывными и более эффективными.

В 2025 г. развитие системы бэк-офиса осуществлялось в соответствии со следующими задачами:

- анализ и оптимизация операционных процессов;
- внедрение решений для автоматизации рутинных операций с целью сокращения трудозатрат;
- разработка интуитивно понятных пользовательских интерфейсов, требующих минимального количества времени для обучения;
- митигация санкционных и ресурсных рисков за счет перехода на новые технологии разработки.

Для сотрудников магазинов и директоров групп, филиалов, округов в 2025 г. «Магнит» запустил приложение «МДрайв» – собственную единую платформу управления магазинами. Платформа консолидирует информацию о работе магазина, а также предоставляет доступ сотрудникам ко всем необходимым операционным инструментам.

Ключевым достижением отчетного года стала трансформация системы управления корпоративной мобильностью EMM² (Enterprise Mobility Management) в единую платформу управления ключевыми устройствами торговых объектов.

В 2025 г. в единый контур управления помимо мобильных устройств были интегрированы кассы самообслуживания (КСО), а также запущен пилотный проект по подключению классических кассовых аппаратов. Кроме этого, была внедрена система мониторинга состояния оборудования в режиме реального времени. Система определяет не только геолокацию оборудования, но и комплексные технические метрики, включая уровень работоспособности, историю перемещений и случаи возникновения сбоев.

Благодаря проведенным мероприятиям удалось существенно сократить простой торгового оборудования и время на проведение инвентаризации. Создан технологический фундамент для дистанционного устранения неисправностей, что в перспективе минимизирует необходимость выездов технических специалистов в магазины.

В следующем году «Магнит» планирует завершить интеграцию всех кассовых устройств на торговых объектах с целью обеспечения полного контроля и высокого уровня обслуживания всего оборудования. Также планируется развивать функционал удаленного конфигурирования и управления приложениями для сокращения объема ручных операций, выполняемых техническими специалистами на торговых объектах, высвобождая их время для решения более сложных задач.

Структура устройств в системе EMM в 2025 году



Еще один пример автоматизации процессов – внедрение собственной F&R-системы прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов, ключевая задача которой – повысить эффективность управления товародвижением. Преимуществами собственного F&R-решения являются полное владение исходным кодом, единый интерфейс, возможность гибкой подстройки под новые форматы и изменения бизнес-среды, а также максимальная степень автоматизации бизнес-процессов.

Подробнее о проекте, а также о развитии логистики см. в подразделе **«Развитие цепочки поставок»**.



¹ NPS (Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности.

² EMM (Enterprise Mobility Management) – процесс управления мобильностью ИТ-среды предприятия.



AdTech

Одной из стратегических задач «Магнита» в развитии бизнеса является создание новых бизнес-направлений на стыке ритейла и современных технологий. Это, с одной стороны, укрепляет экосистему Компании и обеспечивает комплексность в предоставлении услуг клиентам, а с другой стороны, формирует дополнительные источники дохода для Компании.

«Магнит AdTech» – новое бизнес-направление Компании, ключевая цель которого – разработка и запуск продуктивно-технической рекламной инфраструктуры и формирование необходимых коммерческих процессов, обеспечивающих основу для долгосрочного роста потенциала рекламной монетизации «Магнита».

В 2025 г. была разработана долгосрочная стратегия «Магнит AdTech». Она основана на реализации рекламного потенциала Компании через построение рекламной платформы Магнит ADS. Рекламная платформа откроет доступ к коммуникации с покупателями «Магнита», а также позволит привлекать новых клиентов-брендов, помогая им расти в Компании через передовые омниканальные решения. Мы развиваем рекламную платформу с фокусом на расширение инвентаря, запуск удобных точек входа и систем управления рекламными кампаниями, а также повышение точности и эффективности рекламных технологий через инфраструктурные инструменты. В долгосрочной перспективе планируется расширять применение омниканальных возможностей, в частности, развивать цифровую рекламу в магазинах, провести интеграцию с программой лояльности.

Инвестиции в исследования и разработки

Инвестиции в R&D «Магнита» охватывают такие направления, как роботизация складской и транспортной логистики, внедрение цифровых технологий в торговых точках, применение искусственного интеллекта.

В распределительных центрах внедряются автономные мобильные роботы AMR (Autonomous Mobile Robots) и LMR (Latent Mobile Robots), которые снимают нагрузку с перемещения грузов, Pick-to-Light-тележки² для сокращения времени сборки заказов, автоматизированные конвейеры. Также проводится тестирование дронов/сканеров инвентаризации со скоростью обработки до 2 тыс. паллет/час с автоматической выгрузкой данных. Параллельно разрабатывается система мониторинга складской техники для контроля работы и прогнозирования технического

обслуживания и ремонта. Роботизация РЦ способствует повышению безопасности сотрудников на рабочем месте, меньшей уязвимости процессов к человеческому фактору и росту стабильности логистики.

Подробнее о роботизации в логистике см. в подразделе 🔴 «Развитие цепочки поставок».

«Магнит» развивает концепцию «умный магазин», внедряя в работу торговых точек цифровые технологии, которые позволяют оптимизировать трудозатраты сотрудников за счет автоматизации рутинных процессов. Использование таких решений способствует и улучшению клиентского опыта, делая процесс покупок быстрее и удобнее. В результате магазины «Магнита» становятся более технологичными, современными и привлекательными для посещения.

Проекты «Магнит AdTech» 2025 года



Цифровые шелфбаннеры

Рекламная платформа Magnit ADS первой на российском ритейл-рынке внедрила цифровые шелфбаннеры – вертикальные дисплеи у полки в торговых залах. Они выступают в качестве инструмента таргетированной коммуникации с покупателем в момент принятия решения о покупке.

Благодаря шелфбаннерам рекламодатели смогут увеличивать свои продажи на полке.

- **17%** рост доли продаж рекламируемых брендов на шелфбаннерах
- **40%** опрошенных¹ назвали шелфбаннер наиболее полезным и удобным для получения информации о товарах и акциях



Верификации показов и кликов

Магнит ADS внедрила две ведущие в России адсервинговые системы, которые позволяют проводить независимую верификацию показов и кликов (click-out), для использования партнерами.

Интеграция внешней верификации предоставляет рекламодателям возможность получать независимые и подтвержденные данные по факту показа и клика по объявлениям, а для «Магнита» – расширяет возможности запуска рекламных кампаний для клиентов, ориентированных на click-out.

После внедрения независимой верификации некоторые поставщики изъявили желание о возможном будущем сотрудничестве с «Магнит AdTech».



Рекламный кабинет

В 2025 г. «Магнит AdTech» запустил рекламный кабинет (CPO-платформу) собственной разработки, предоставляющий брендам производителей возможность контролировать рекламные кампании путем анализа охватов, переходов, кликов и покупок товаров. Интеграция платформы с программой лояльности «Магнита» позволяет отслеживать клиентов, которые взаимодействовали с товаром в приложении и затем купили его в офлайн-магазине. В дальнейшем планируется расширение функционала платформы и возможность гибкого управления бюджетом кампаний.

Цифровые технологии в магазинах «Магнит»



Электронные ценники и медиаполки

Электронные ценники обеспечивают моментальное и централизованное обновление данных о цене товара, а медиаполки, кроме этого, позволяют транслировать рекламу товаров. Технологии способствуют снижению нагрузки на сотрудников магазинов, позволяя уменьшить затраты на расходные материалы, повысить корректность ценников и в целом делают торговые точки более привлекательными.

В 2025 г. имели место точечные оснащения электронными ценниками без медиаполок в форматах «Магнит Аптека», «Заряд от Магнита», «М.Кос» и «Магнит у дома». Внедрение технологии направлено на повышение операционной эффективности и исключение ошибок, связанных с неактуальностью цены.

- **25 магазинов** различных форматов подключены к системе электронных ценников
- **99%** – корректность электронных ценников
- **До 10 секунд** – скорость обновления ценника



Умные весы

Умные весы автоматически распознают товар, размещенный на весовой платформе, что ускоряет процесс самостоятельного взвешивания, повышает удобство обслуживания и снижает операционную нагрузку на сотрудников.

Для оперативного мониторинга состояния весового оборудования в отчетном году был внедрен дашборд, который отражает эту информацию, включая работоспособность технологии распознавания, в режиме реального времени.

- **425 магазинов** оснащены умными весами
- **98%** – точность распознавания товаров
- **В 2 раза** сокращается процесс взвешивания товара

В начале 2026 г. был проведен пилот по внедрению компьютерного зрения по распознаванию весовых товаров (овощи, фрукты, кондитерские изделия) на кассах самообслуживания.

- К концу испытаний точность распознавания достигла 91% при скорости 9,1 секунды на позицию, что позволяет повысить эффективность зоны КСО:
- ускоряет проход через КСО **на 42%** относительно ручного поиска весовых товаров (15,7 сек). Это способствует росту пропускной способности в часы пик, а также высвобождению времени ассистентов;
 - способствует снижению фродовых операций **на 0,2%** за счет того, что система не позволяет подменить товар при взвешивании.

¹ По данным независимого исследования оценки восприятия цифровых рекламных форматов в магазинах «у дома», проведенного «Магнитом» с Formen Consulting в 2025 г.

² Тележки, оснащенные световыми подсказками для комплектовщика.



Кассы самообслуживания

В 2025 г. «Магнит» первым среди ритейлеров внедрил возможность подтверждения возраста на кассах самообслуживания с использованием цифрового ID, интегрированного в мессенджер MAX. На конец года технология была доступна в 16 тыс. магазинах сети – более чем на 55 тыс. КСО. Параллельно «Магнит» совместно с Центром биометрических технологий запустил альтернативный способ идентификации покупателя по биометрическим данным. Данное решение также позволяет подтвердить возраст на КСО без предъявления документов, подтверждающих личность, и установки дополнительных приложений. Внедренные решения позволяют снизить нагрузку на персонал магазинов. В дальнейшем цифровой ID может быть использован и в других областях, например, чтобы идентифицировать клиентов, зарегистрированных в программе лояльности, и предлагать им персонализированные акции и услуги.

Помимо этого, в отчетном году реализованы базовые механизмы, позволяющие развивать КСО в направлении заказа готовой еды. Функционал является адаптивным и позволяет переключать КСО на разные сценарии (классическая продажа, кухня).

Кассами самообслуживания оснащены:

- **99%** (436 торговых точек) супермаркетов
- **71,3%** (15 404 торговые точки) магазинов «у дома»
- **10,7%** (837 торговых точек) магазинов косметики

Проникновение в трафик:

- **54%** в супермаркетах
- **38%** в магазинах «у дома»
- **26%** в магазинах косметики



Повышение доступности с помощью цифровых ассистентов

Технология отправки сигналов OSA (On-Shelf Availability) – интеллектуальная система мониторинга ассортимента. Алгоритмы выявляют проблемные позиции и автоматически формируют задания персоналу для своевременного устранения проблемы с товаром (выкладка со склада, снятие виртуального остатка, замена ценника и т.д.).

Технология доступна в магазинах «Магнит у дома», супермаркетах, дискаунтерах B1 и магазинах ультрамалого формата.

За 2025 г. суммарный эффект от использования технологии составил 0,3% от товарооборота.

В 2025 г. на магазины «Магнит у дома», супермаркеты и магазины сети «М.Косметик» была масштабирована технология Image Recognition. С помощью мобильного приложения сотрудник может оперативно получить срез по состоянию выкладки и выполнить рекомендации по улучшению ее состояния: выставить недостающий товар или поправить планограммы. Комплексная работа с выкладкой позволит увеличить доступность товаров на полке по 30 тыс. SKU до 95% в среднем. В совокупности с соблюдением качества исполнения планограмм технология позволяет увеличить товарооборот торговых точек до 0,6% в среднем.



Сервис подбора косметики BeautyScan

Beautyscan – мультибрендовый интеллектуальный сервис диагностики кожи при помощи искусственного интеллекта, подбора программы ухода, ароматов, а также виртуальной примерки и подбора декоративной косметики, представленной в магазинах.

Сервис предлагает пользователям три модуля:

- Уходовая косметика – алгоритм на основе искусственного интеллекта определяет тип и состояние кожи непосредственно из изображения, после чего рекомендует персональную программу ухода.
- Декоративная косметика – система виртуальной примерки макияжа позволяет выбрать и примерить косметику исходя из потребности пользователя: по бренду, текстуре, цвету.
- Парфюмерия – модуль содержит три сценария подбора ароматов: ИИ-консультация, по семействам и нотам, цветовой тест.

Технология доступна **более чем в 2,5 тыс. магазинах** сети «М.Косметик».

Клиенты могут воспользоваться технологией при помощи:

- QR-кода, расположенного в торговом зале – масштабирован на 2 430 магазинов сети «М.Косметик»;
- Умного зеркала – панель установлена в 34 магазинах сети «М.Косметик».



Система оплаты Multi QR

Система оплаты Multi QR – современный и удобный способ безналичных расчетов для клиентов. Оплата происходит посредством сканирования QR-кода с терминала при помощи камеры смартфона или банковского приложения и подтверждается в мобильном приложении банка. Чек печатается автоматически после оплаты товара.

В 2025 г. к системе были подключены магазины сети «Магнит Аптека».

- **29 915 магазинов** различных форматов («Магнит у дома», магазины косметики, супермаркеты, дискаунтеры B1, магазины ультрамалого формата) используют систему оплаты Multi QR

Импортозамещение и обеспечение непрерывности бизнеса

«Магнит» проводит последовательную политику импортозамещения технологических решений. Стратегия Компании направлена на создание собственных ИТ-систем, что обеспечивает максимальную совместимость с бизнес-процессами и способствует достижению технологического суверенитета. При этом цель импортозамещения не ограничивается замещением ушедших с рынка зарубежных решений, – «Магнит» создает инновационные и уникальные продукты, часть из которых не имеет прямых аналогов на рынке.

В «Магните» полностью завершено импортозамещение инструментов корпоративной платформы данных и электронного документооборота, в работе также используются российские облачные решения. В 2025 г. был осуществлен переход на отечественные системы видеоконференцсвязи и запущен корпоративный мессенджер собственной разработки.

В 2025 г. «Магнит» инициировал стратегический проект по строительству собственных центров обработки данных (ЦОД). Данная инициатива направлена на обеспечение технологической независимости и повышение надежности хранения

и обработки данных. Создание собственной инфраструктуры ЦОД позволит оптимизировать затраты на ИТ в долгосрочной перспективе, а также обеспечит необходимую масштабируемость и безопасность данных в условиях развития цифровых сервисов Компании.

Сервисы «Магнита» первыми среди ритейлеров включены в «белый список» Минцифры России

Ключевые мобильные приложения и сервисы «Магнита» включены в «белый список» Минцифры России. Данный статус гарантирует их бесперебойную доступность для покупателей даже в периоды ограничений работы мобильного интернета. Это позволяет клиентам в любое время совершать покупки, пользоваться программой лояльности и всеми цифровыми сервисами Компании.





Информационная безопасность и защита персональных данных

Тренд на цифровизацию розничной торговли усиливает актуальность темы информационной безопасности и защиты персональных данных. Обработка персональных данных клиентов и сотрудников является неотъемлемой частью операционной деятельности Группы «Магнит». В связи с этим построение надежной системы информационной безопасности и обеспечение конфиденциальности персональных данных являются приоритетом для Компании. Для обеспечения устойчивости ключевых бизнес-систем, непрерывности работы сервисов Компании и защиты персональных данных пользователей «Магнит» на постоянной основе совершенствует систему информационной безопасности. Так, в отчетном периоде «Магнит» провел внутреннюю оценку зрелости системы управления информационной безопасностью, по результатам

которой были выделены приоритетные направления для развития и сформированы конкретные планы мероприятий на следующий год.

В 2025 г. ввиду растущих внешних киберугроз в Компании была сформирована программа непрерывности бизнеса на среднесрочную перспективу. Она включает в себя ряд ключевых мероприятий, направленных на повышение устойчивости системы информационной безопасности Компании к внешним атакам.

Для обеспечения контроля системы информационной безопасности Компания регулярно осуществляет комплексное сканирование внешнего и внутреннего периметров. Оценка рисков кибербезопасности также проводится на регулярной основе.

Ключевые направления обеспечения информационной безопасности

Развитие систем защиты информации

- Регулярная оценка уровня соответствия систем информационной безопасности внутренним стандартам и законодательству
- Поддержка и развитие физической и облачной ИТ-инфраструктуры, инвестиции в ЦОД

Обучение сотрудников в области кибербезопасности

- Обязательные курсы по работе с персональными данными и информационной безопасности для всех сотрудников
- Профильное обучение сотрудников, ответственных за обеспечение информационной безопасности Компании



Программа для поиска уязвимостей Bug Bounty

В 2025 г. после успешного завершения закрытого этапа «Магнит» сделал публичной программу Bug Bounty с целью усиления защищенности своих цифровых сервисов. Данная инициатива привлекает глобальное сообщество белых хакеров¹ к поиску сложных уязвимостей и логических ошибок, которые могут остаться незамеченными при автоматизированном сканировании ИТ-систем.

В рамках программы тестированию подвергаются ключевые клиентские и сервисные ресурсы розничной сети, включая мобильное приложение, сайт доставки, портал программы лояльности и другие цифровые сервисы.

Для повышения мотивации участников в рамках программы действует дифференцированная система вознаграждений, размер которых зависит от критичности выявленной уязвимости.

Подробнее с условиями программы можно ознакомиться [на сайте](#).

Обработка персональных данных в Компании осуществляется в строгом соответствии с требованиями Федерального закона № 152 «О персональных данных» от 27.07.2006 N 152-ФЗ и других нормативных актов.

Обеспечение конфиденциальности данных в Группе «Магнит» реализуется по двум ключевым направлениям: соответствие техническим и методологическим требованиям регуляторов и обучение сотрудников в области информационной безопасности и работы с персональными данными.

Для сотрудников «Магнита» действует специализированная служба поддержки по вопросам работы с персональными данными. Любой сотрудник может направить обращение специалистам Департамента информационной безопасности для получения консультации или проведения правовой экспертизы документов и проектов, затрагивающих процессы обработки персональных данных. Кроме того, через данный канал можно сообщить о подозрении или выявленном факте неправомерной передачи либо утечки персональных данных.

В результате эффективной работы системы информационной безопасности в 2025 г. случаев утечки персональных данных клиентов и сотрудников «Магнита» зафиксировано не было.

¹ Белый хакер – специалист по информационной безопасности, который легально исследует ИТ-системы на уязвимости с целью выявить и устранить бреши до того, как их смогут использовать злоумышленники.



Обзор деятельности

- 56** Результаты 2025 года
- 62** Обзор форматов
- 95** Развитие клиентского опыта
- 100** Собственные торговые марки
- 104** Собственное производство
- 110** Контроль качества продукции
- 116** Развитие цепочки поставок





Результаты 2025 года

В 2025 г. общая выручка ПАО «Магнит» выросла на 15,3% год к году и составила 3 509,2 млрд руб. Чистая розничная выручка выросла на 15,4% год к году на фоне увеличения торговой площади на 5,6% и роста LFL-продаж на 8,7%.

В 2025 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 8,3% год к году.

Торговая площадь выросла на 5,6% год к году в основном благодаря органическому развитию торговой сети. В течение 2025 г. Компания открыла 2 521 магазин (gross), или 1 784 магазина (net). Прирост торговой площади (net) в 2025 г. составил 610 тыс. кв. м. Общее количество магазинов сети по состоянию на 31 декабря 2025 г. составило 33 440 (+1 958 за последние 12 месяцев).

Рост LFL-продаж в 2025 г. составил 8,7% – главным образом благодаря сильной динамике роста LFL-среднего чека (+8,4%) в результате роста инфляции год к году и повышения промоактивности. Рост LFL-трафика составил 0,3% благодаря промо- и маркетинговым инициативам.

По состоянию на 31 декабря 2025 г. количество держателей карт лояльности «Магнит Плюс» достигло почти 92 млн. В целом по Компании доля покупок с использованием карт лояльности составила 66% в чеках и 82% в продажах. В пиковые дни отчетного периода она достигала 70% и 85% 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.

Операционные результаты

15,3%

рост общей выручки

8,7%

рост LFL-продаж

2 521

органическое открытие (gross)

5,6%

рост торговой площади год к году

8,3%

рост плотности продаж год к году (LTM)

92 млн

держателей карт лояльности

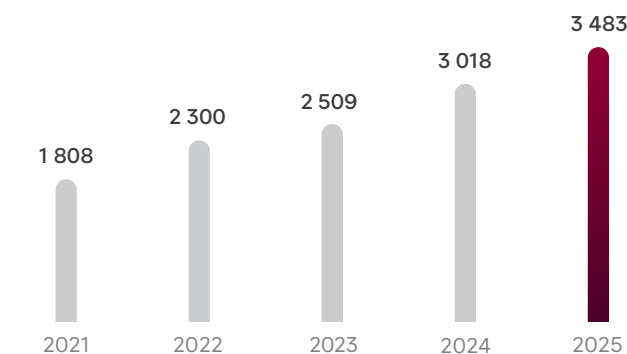
Торговая площадь по форматам, тыс. кв. м



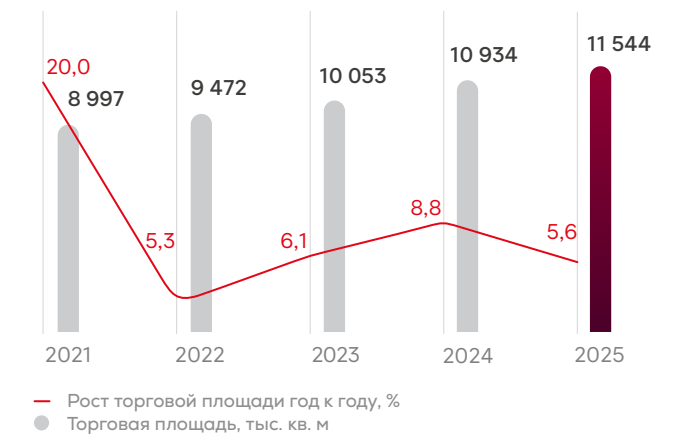
Чистая розничная выручка по форматам, млн руб.



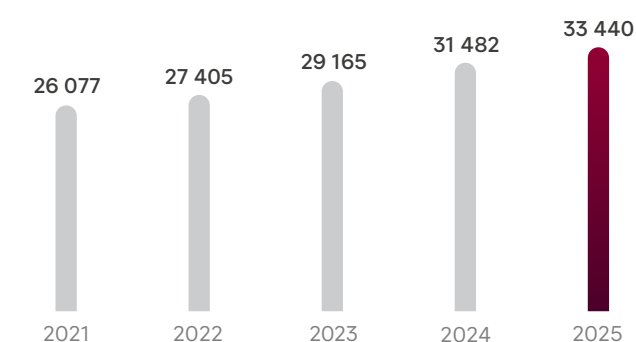
Чистая розничная выручка, млрд руб.



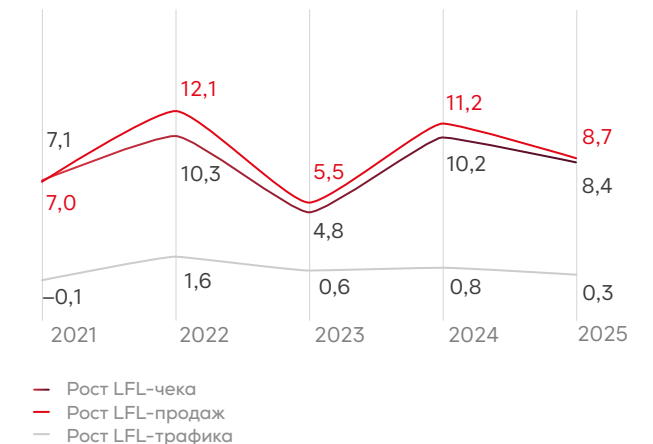
Торговая площадь



Общее количество магазинов, ед.



Результаты LFL, %

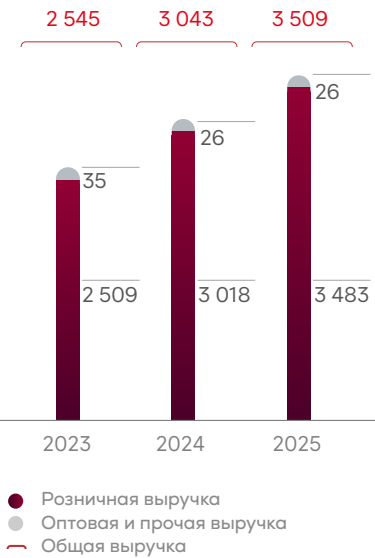


1 Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов.

Финансовые результаты

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2025 г. и заключение независимого аудитора размещены на официальном сайте Компании в сети Интернет в разделе «Отчеты и результаты» по адресу:
<https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/>

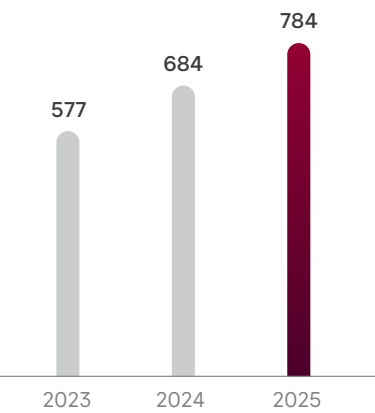
Общая выручка, млрд руб.



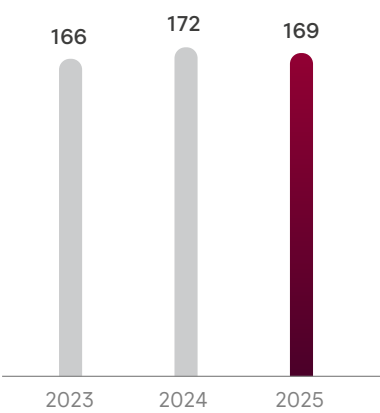
Финансовые показатели за 2025 год¹

Млн руб.	До применения МСФО 16			МСФО 16		
	2025	2024	Изменение 2025/2024	2025	2024	Изменение 2025/2024
Общая выручка	3 509 226	3 043 434	15,3%	3 509 226	3 043 434	15,3%
Розничная выручка	3 483 009	3 017 878	15,4%	3 483 009	3 017 878	15,4%
Оптовая выручка	23 639	22 923	3,1%	23 639	22 923	3,1%
Прочая выручка ²	2 578	2 632	-2,1%	2 578	2 632	-2,1%
Валовая прибыль	784 102	684 368	14,6%	788 200	686 823	14,8%
Валовая маржа, %	22,3%	22,5%	-14 б. п.	22,5%	22,6%	-11 б. п.
SG&A ³ , % от продаж	-21,8%	-20,7%	-106 б. п.	-20,2%	-19,3%	-91 б. п.
Прочие доходы и расходы, % от продаж	1,4%	1,4%	6 б. п.	1,5%	1,4%	9 б. п.
EBITDA	169 276	171 897	-1,5%	306 162	290 935	5,2%
Рентабельность по EBITDA, %	4,8%	5,6%	-82 б. п.	8,7%	9,6%	-83 б. п.
EBIT	70 538	95 852	-26,4%	133 346	143 969	-7,4%
Рентабельность по EBIT, %	2,0%	3,1%	-114 б. п.	3,8%	4,7%	-93 б. п.
Чистые финансовые расходы	-82 310	-24 540	235,4%	-165 093	-85 580	92,9%
Прибыль/убыток по курсовым разницам	-3 025	1 636	-284,8%	-2 938	1 653	-277,7%
Прибыль/убыток до налогообложения	-14 797	72 949	-120,3%	-34 685	60 042	-157,8%
Чистая прибыль/убыток	-16 645	49 980	-133,3%	-31 576	44 334	-171,2%

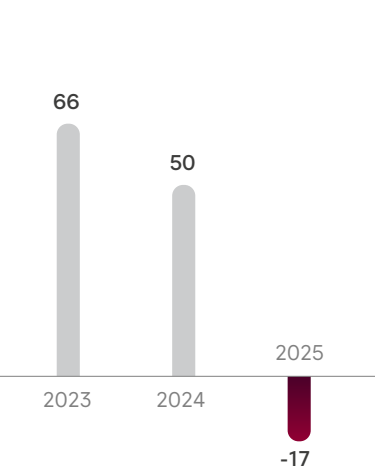
Валовая прибыль, млрд руб.



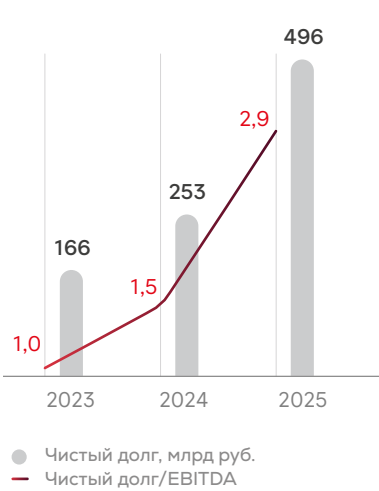
EBITDA, млрд руб.



Чистая прибыль, млрд руб.



Чистый долг



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, в первые годы срока аренды проценты выше, и с течением времени они будут постепенно снижаться. В результате степень влияния нового стандарта во многом зависит от этапа аренды: чем ближе к концу срок аренды, тем ниже размер процентов.

Примечание: до применения МСФО 16.

¹ Согласно правилам МСФО показатели «Самбери» консолидированы в финансовые результаты Компании с 11 января 2024 г., показатели «Азбуки вкуса» – с 20 мая 2025 г.
² Прочая выручка включает преимущественно комиссии маркетплейса.
³ SG&A (Selling, General and Administrative Expense) – коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.

Общая выручка в 2025 г. выросла на 15,3% на фоне роста чистой розничной выручки на 15,4% и роста оптовых продаж на 3,1%. Доля оптовых операций составила 0,7% от общей выручки.

Валовая прибыль в 2025 г. увеличилась на 14,6% год к году – до 784,1 млрд руб. Валовая маржа снизилась на 14 б. п. год к году – до 22,3% – в результате роста потерь и увеличения интенсивности промо, частично компенсированных снижением логистических расходов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы как процент от продаж выросли на 106 б. п. год к году и составили 21,8% в связи с ростом расходов на персонал, амортизацию, рекламу, коммунальные услуги и прочих расходов.

Расходы на персонал как процент от продаж выросли на 23 б. п. год к году – главным образом в связи с индексацией заработных плат персонала магазинов, а также с повышением тарифов на сторонний персонал.

Несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 85,0% в 2025 г. по сравнению с 84,2% годом ранее, расходы на аренду как процент от продаж не изменились благодаря увеличению плотности продаж и закрытию неэффективных магазинов.

Расходы на рекламу как процент от продаж выросли на 9 б. п. год к году в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Расходы на коммунальные услуги как процент от продаж выросли на 5 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на электроэнергию, а также с ускорением открытия магазинов и их раскруткой.

Расходы на ремонт и техническое обслуживание как процент от продаж выросли на 4 б. п. год к году в связи с ростом тарифов на обслуживание и цен на материалы для ремонта, а также с ускорением программы редизайна.

Прочие расходы как процент от продаж увеличились на 26 б. п. год к году, что в основном обусловлено ростом расходов на сборку и доставку заказов в связи с ускорением роста онлайн-сервисов.

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

В результате показатель EBITDA снизился на 1,5% год к году до 169,3 млрд руб. Рентабельность по EBITDA сократилась на 82 б. п. год к году и составила 4,8%.

Расходы на амортизацию как процент от продаж увеличились на 32 б. п. год к году в связи с ростом парка грузовых автомобилей, ускорением программ развития и редизайна, а также обесценением гудвилла.

¹ Не включая «Самбери» и «Азбуку вкуса».

Чистые финансовые расходы в 2025 г. выросли до 82,3 млрд руб. в связи с увеличением стоимости долга и общей суммы заимствований.

Средневзвешенная стоимость долга¹ увеличилась год к году до 17,1% в 2025 г., но снизилась на 221 б. п. по сравнению с первым полугодием 2025 г. Долг Компании представлен преимущественно долгосрочными заимствованиями и облигациями.

В 2025 г. убыток Компании по курсовым разницам, полученный в связи с переоценкой валютных депозитов и остатков денежных средств на валютных счетах, составил 3,0 млрд руб. по сравнению с прибылью в 1,6 млрд руб. в 2024 г.

В результате чистый убыток в 2025 г. составил 16,6 млрд руб. по сравнению с чистой прибылью в размере 50,0 млрд руб. в 2024 г. на фоне динамики показателя EBITDA, амортизации, чистых финансовых расходов и убытка по курсовым разницам. Рекордная по объему программа инвестиций в развитие в совокупности с возросшим уровнем рыночных процентных ставок оказала существенное давление на чистую прибыль. Отрицательный финансовый результат в отчетном периоде при этом был обусловлен разовым неденежным эффектом в связи с созданием резервов под обесценение магазинов, подлежащих закрытию, и прочих операционных активов.

Баланс и денежные потоки

Ключевые показатели баланса (МСФО 16), млн руб.

	31 декабря 2025 г.	31 декабря 2024 г.
Запасы	314 213	270 417
Торговая и прочая дебиторская задолженность	22 918	21 001
Денежные средства и их эквиваленты	244 500	159 470
Долгосрочные кредиты и займы	467 781	151 050
Торговая и прочая кредиторская задолженность	376 005	373 983
Краткосрочные кредиты и займы	277 886	260 868

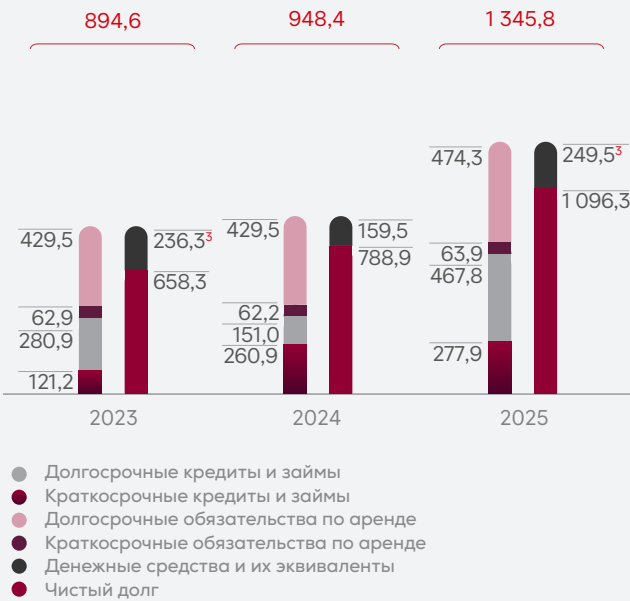
Товарные запасы увеличились на 43,8 млрд руб. (+16,2% год к году) по сравнению с 31 декабря 2024 г. и составили 314,2 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 15,3%. Оборачиваемость запасов осталась на нормализованном уровне и составила 39 дней благодаря сокращению товаров с низкой оборачиваемостью и гармонизации ассортимента.

Торговая и прочая кредиторская задолженность практически не изменилась год к году и составила 376,0 млрд руб. в связи с календаризацией платежных дней. Дебиторская задолженность увеличилась на 9,1% по сравнению с 31 декабря 2024 г. и составила 22,9 млрд руб.

Структура долга и долговая нагрузка²

	31 декабря 2025 г. ³	31 декабря 2024 г.
До применения МСФО 16		
Общий долг, млрд руб.	745,8	412,2
Долгосрочный долг, млрд руб.	467,8	151,2
Краткосрочный долг, млрд руб.	278,0	261,0
Чистый долг, млрд руб.	496,3	252,8
Чистый долг/EBITDA	2,9x	1,5x
МСФО 16		
Чистый долг, млрд руб.	1 096,3	788,9
Чистый долг/EBITDA	3,6x	2,7x

Динамика уровня долга⁴, млрд руб.



Сроки погашения задолженности, млрд руб.

		Долгосрочные займы	Краткосрочные займы	Облигации
2026	278,0	26,6%	1,4%	72,0%
2027	396,0	72,5%	0,0%	27,5%
2028	71,8	2,2%	0,0%	97,8%
	745,8	48,6%	0,5%	50,8%

² При расчете общей суммы, промежуточной суммы и (или) процентных изменений могут быть небольшие отклонения из-за округления десятичных знаков.
³ 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).
⁴ МСФО 16.

На 31 декабря 2025 г. общий долг увеличился на 333,6 млрд руб., или на 80,9% по сравнению с 31 декабря 2024 г., и составил 745,8 млрд руб. Объем денежных средств увеличился с 159,5 млрд руб. на 31 декабря 2024 г. – до 249,5 млрд руб. на 31 декабря 2025 г.³ В результате чистый долг увеличился на 96,4% год к году – до 496,3 млрд руб. на 31 декабря 2025 г. Рост общего долга и денежных средств на конец года по сравнению с 30 июня 2025 г. полностью обусловлен дополнительными заимствованиями во втором полугодии в целях рефинансирования долговых обязательств в 2026 г.

Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение чистый долг/EBITDA составило 2,9x на 31 декабря 2025 г.

Капитальные затраты без учета сделок M&A в 2025 г. увеличились на 16,6% и составили 187,1 млрд руб. Этот рост был преимущественно обусловлен ускорением программ развития и редизайна, а также инвестициями в собственное производство и проекты повышения эффективности.

Структура капитальных затрат, млн руб.





Обзор форматов

«Магнит» стремится быть полезным для каждого клиента, учитывая разнообразие людских потребностей и адаптируясь к разным жизненным ситуациям.

Одним из ключевых инструментов этой адаптации стала мультиформатная модель, предполагающая создание и развитие различных форматов магазинов с индивидуальным ассортиментом, разработанным для удовлетворения уникальных запросов покупателей.

Это разнообразие делает «Магнит» оптимальным выбором для всех – от быстрого приобретения готовой еды до полноценной закупки продуктов впрок, обеспечивая гибкость и соответствующее каждому клиенту решение.

Офлайн-форматы



Магазины у дома «Магнит»
стр. 64



Магазины у дома «ДИКСИ»
стр. 68



Супермаркеты «Магнит»
стр. 73



Магазины косметики
стр. 76



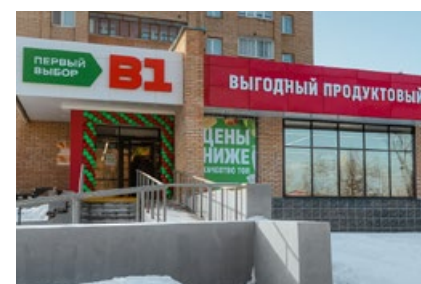
«Самбери»
стр. 80



«Азбука вкуса»
стр. 82



«Магнит Аптека»
стр. 84

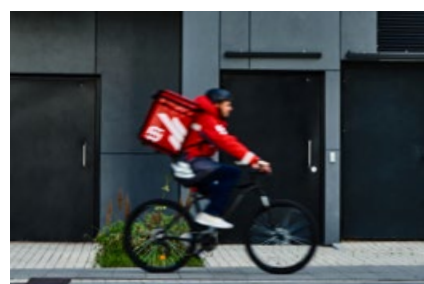


Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» (B1)
стр. 87



«Заряд от Магнита»
стр. 88

Онлайн-форматы



«Магнит Доставка»
стр. 92



«Магнит Маркет»
стр. 94

Офлайн-форматы

Магазины у дома «Магнит»



«Магнит» развивает одну из крупнейших в России сетей магазинов формата «у дома». Этот тип торговых точек позволяет клиентам делать повседневные покупки удобно и за минимальное время.

Покупатели могут приобрести продукты питания, бытовую химию и непродовольственные товары на каждый день без необходимости существенно менять распорядок – благодаря продуманному клиентскому пути и новым технологическим решениям.



CVP. Магазины у дома «Магнит»

Позиционирование

Современный магазин у дома с качественными сервисами, в котором ежедневные покупки становятся простыми и выгодными по честным ценам

Миссии

- Регулярная покупка
- Индивидуальный прием пищи
- Быстрый перекус

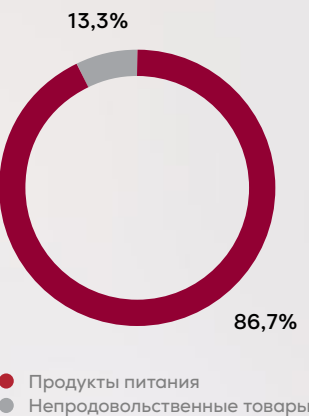
Кластеризация

- Адаптированная бизнес-формула, позволяющая открываться во всех локациях, в том числе в жилых комплексах бизнес-класса, в новостройках и т. п.
- Новый кластер – «Столица», акцент на быстрые миссии и дополнительные сервисы (раменная, хот-дог, кофе с собой и т. д.)

Локация

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Результаты 2025 года

Формат «у дома» демонстрирует гибкость в подходе к удовлетворению потребностей клиентов. В прошедшем году ключевыми вызовами для формата стали общее снижение объема продаж в сегменте FMCG, конкуренция со стороны хард-дискаунтеров и маркетплейсов, а также конкуренция за торговые площади. Тем не менее, формат адаптировался к изменениям рынка и открыл для себя новые возможности.

В 2025 г. магазины «у дома» оставались лидерами в сегменте повседневных покупок. Их доля в розничных продажах «Магнита» на конец года составила 68%.

Формат продолжает расти и развиваться, его сеть расширяется, открываются новые магазины в удобных для покупателей локациях, чтобы обеспечить доступ к необходимым товарам в любое время. Компания адаптирует формат под разнообразные потребности клиентов: магазины «Магнит у дома плюс» предлагают более крупные площади с расширенным ассортиментом, «Моя цена» – выгодные товары для экономичных покупок, а «Магнит

у дома мини» – это компактные точки для быстрого приобретения повседневных товаров. Такой подход позволяет охватить широкий спектр клиентов и укрепляет позиции формата на рынке.

В 2025 г. мы открыли 2 031 новую точку (1 353 магазина формата «Магнит у дома» и 678 магазинов субформатов) и закрыли 525, – таким образом, сеть выросла на 1 506 магазинов. При этом формат с октября 2025 г. остается лидером по органическому спросу (LFL) на фоне конкурентов, а индекс лояльности клиентов (NPS) в 2025 г. вырос на 4,3 п. п.

С 2024 г. ведется активная работа по обновлению магазинов формата «у дома». Редизайн предполагает акцент на готовую еду, ускорение покупок и современные технологии. Обновленная концепция привлекает новых покупателей, в том числе молодежь, что способствует росту трафика и увеличению товарооборота. По итогам 2025 г. рост средних LFL-продаж составил 8,9% за год, а LFL-трафик увеличился на 0,5%.

«Магнит у дома» в цифрах

7 553 тыс. кв. м

общая торговая площадь

21 774

общее количество магазинов

324 тыс. руб./ кв. м в год

плотность продаж

440 тыс. кв. м

прирост торговой площади

1 506

прирост магазинов в 2025 г. (net)

8,9%

рост LFL-выручки

12%

в собственности

5 285 млн

общее количество чеков

8,4%

рост LFL-среднего чека

88%

в аренде

450 руб.

средний чек (без НДС)

0,5%

рост LFL-трафика



Ключевые события 2025 года

Технологии

«Касса в телефоне»

«Магнит» разработал новый способ ускорить покупки – сервис «Касса в телефоне», – который позволит покупателям расплатиться за покупки в одно касание в мобильном приложении, не тратя время в очереди на кассе. Тестирование нового функционала запущено в 10 магазинах формата «у дома» в Москве на ограниченном наборе ассортимента. По результатам тестирования будет принято решение о его масштабировании на все магазины сети. В будущем сервис «Касса в телефоне» может стать технологической базой для магазинов без касс и кассиров.

«Умные» весы на кассах самообслуживания

«Магнит» с 2021 г. последовательно тестирует и масштабирует технологию «умных» весов – автоматическое распознавание продукта, который взвешивает покупатель. В 2025 г. после успешного пилотирования технологии в магазинах «Магнит у дома» Компания ее доработала и начала тестировать «умные» весы, интегрировав их в кассы самообслуживания в магазинах «Магнит у дома». Внедрение этой технологии в магазинах «Магнит у дома» повысит скорость обслуживания клиентов, сократив время взвешивания товара на кассах самообслуживания с 15 до 5 секунд.

После сбора данных о работе технологии и отзывов покупателей по итогам пилотного проекта будет принято решение о возможности масштабирования этой технологии.

Ассортимент

Масштабирование сервисов готовой еды

В 2025 г. «Магнит» нарастил количество магазинов, в которых представлены сервисы готовой еды и напитков. Компания открыла 2,1 тыс. пекарен в магазинах «у дома» и 2,6 тыс. корнеров с готовыми блюдами. Сервис «кофе на вынос» масштабирован на 5,9 тыс. торговых точек формата «у дома», хот-доги – на 1,8 тыс., фастфуд – на 2 тыс.

Масштабирование сервисов – это ответ на растущий покупательский спрос на продукты для перекуса и готовую еду, которые можно приобрести в удобных и близких к потребителям локациях. За счет продаж готовых блюд и фастфуда, а также привлечения новых покупателей прирост товарооборота составил 74% в отчетном году.



Раменные в магазинах «у дома»

«Магнит» запустил в магазинах «у дома» новый сервис готовой еды – раменные, – работающий по принципу самообслуживания. Первый рамен-бар открыт в одном из магазинов «у дома» в Москве, где высок спрос на готовые блюда. Это позволит оперативно собрать обратную связь для принятия решения о дальнейшем масштабировании сервиса.

Азиатская кухня пользуется популярностью у наших потребителей, особенно среди молодежи. Рамены – это относительно новое предложение, а рамен-бар – уникальная концепция для ритейла, которая благодаря скорости, разнообразию вкусов и интерактивности в приготовлении привлечет больше клиентов.

Концепция

Новый концепт магазинов «у дома»

В 2025 г. «Магнит» обновил концепт для своего ключевого формата – магазинов «у дома». В магазинах сделан еще больший фокус на максимальное удобство покупок, готовую еду, популярные продуктовые категории и дополнительные сервисы. Дизайнерские решения в оформлении торговых точек разработаны Студией Артемия Лебедева.

Кроме того, в новом «Магнит у дома» расширена представленность дополнительных продуктовых сервисов: появились новинки в категориях свежей выпечки, фастфуда, новые позиции горячих напитков.



Экспансия нового концепта в Иркутскую область

Осенью 2025 г. стартовала экспансия «Магнита» на восток Сибири: в Иркутске открылся первый магазин формата «у дома» в новой концепции. Ассортимент магазина насчитывает более 5,3 тыс. товаров, включая расширенную линейку продуктов азиатской кухни – одну из самых востребованных и быстрорастущих категорий на рынке. Регион стал самым отдаленным в зоне присутствия Компании.



Зонирование торгового зала предусматривает два покупательских маршрута – короткий и длинный. Короткий маршрут объединяет все решения для перекуса, предложение готовых блюд и напитков, а также зону кафе с посадочными местами.

Сейчас в сети работает 2 856 магазинов «у дома» в новом концепте. По итогам тестирования принято решение о масштабировании концепта на всю сеть.



Магазины у дома
«ДИКСИ»

Торговая сеть «ДИКСИ» является одной из крупнейших в России сетью магазинов формата «у дома». Основное преимущество этого формата – широкий выбор товаров ежедневного пользования по привлекательным ценам.

«ДИКСИ» является частью Группы «Магнит» с 2021 г. и продолжает развиваться: открываются новые магазины, в том числе в новых форматах.

Результаты 2025 года

Для «ДИКСИ» 2025 г. стал рекордным по многим показателям: число магазинов достигло 2 668 – за год было открыто 349 торговых точек, включая дарксторы и магазины ультрамалого формата «ДИКСИ GO!» и Micro. Темпы роста органического развития торговой сети каждый год увеличиваются в несколько раз: в 2024 г. – в два раза по сравнению с 2023 г., а в 2025 г. – в 2,3 раза по сравнению с 2024 г. Общая торговая площадь сети достигла 876 тыс. кв. м, что на 91 тыс. кв. м больше, чем в предыдущем году. 418 магазинов были реконструированы, что привело к улучшению показателей, – в частности, плотность продаж выросла на 6,2% и составила 457 тыс. руб./кв. м.



CVP. Магазины
у дома «ДИКСИ»

Позиционирование

Удобный и доступный магазин для повседневных покупок

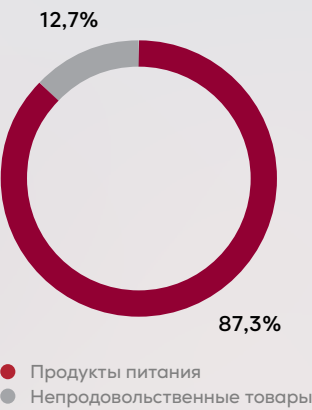
Миссии

- Продукты на вечер
- Повседневные покупки
- Готовые блюда

Локации

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Доля «ДИКСИ» в розничных продажах Группы сохранилась на уровне 10,8%. Рост LFL-выручки по-прежнему является самым высоким среди всех торговых форматов Группы: в отчетном году он составил 9,8%. Рост LFL-выручки обеспечивается за счет роста LFL-среднего чека – на 9,0% и LFL-трафика – на 0,7%.

Ценовая стратегия «ДИКСИ» предполагает удержание цен на уровне конкурентов, либо на более привлекательном для клиентов уровне. При этом в торговых точках с более высокой конкуренцией применяется точечное ценообразование, что позволяет поддерживать общую ценовую стратегию.

Реализация стратегии развития «ДИКСИ» в 2025 г. обеспечила положительный баланс конкурентных денежных перетоков клиентов. Данный показатель увеличился с 0,1% до 2,7% на конец 2025 г. Приток покупателей в магазины «ДИКСИ» обеспечивается главным образом за счет основных конкурентов в рамках формата.

В сети продолжается внедрение нового концепта магазинов у дома с обновленным CVP. В 2025 г. было переформатировано более 750 магазинов, и сейчас этому концепту соответствует уже 39% всех торговых точек сети «ДИКСИ».

Обновленное CVP, особенно актуальное для жителей больших городов с быстрым ритмом жизни, предполагает больший акцент на готовые блюда, на возможности быстрого перекуса прямо в магазине. «ДИКСИ» запускает собственные торговые марки, в том числе в сегменте готовой еды, чтобы дать покупателю больше возможностей выбора.

Подробнее о развитии ассортимента СТМ см. в разделе [«Собственные торговые марки»](#).

Число торговых точек с готовой едой в ассортименте в 2025 г. выросло с 1 023 до 1 781 (67% магазинов сети), а количество магазинов с пекарнями, где можно купить выпечку, кофе и перекусить – с 433 до 678 с собственной выпечкой и 1 024 – с кофе, что составляет в сети 38%. Кассы самообслуживания как часть нового концепта – еще один способ экономии времени покупателей. Сейчас такие кассы установлены в 2 302 (86%) торговых точках «ДИКСИ».

В 2025 г. был открыт 500-й магазин франчайзинговой сети «ДИКСИ» «Первым делом», которая развивается с 2019 г. Сейчас магазины сети «Первым делом» работают в Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях, а также в Тульской и Калужской областях, – в конце 2025 г. их количество достигло 520.

«ДИКСИ» в цифрах

876 тыс. кв. м
общая торговая площадь

2 668
общее количество магазинов

457 тыс. руб./
кв. м в год
плотность продаж

91 тыс. кв. м
прирост торговой площади

305
прирост магазинов в 2025 г. (net)

9,8%
рост LFL-выручки

7%
в собственности

751 млн
общее количество чеков

9,0%
рост LFL-среднего чека

93%
в аренде

502 руб.
средний чек (без НДС)

0,7%
рост LFL-трафика

СТМ

Портфель СТМ «ДИКСИ» насчитывает более 30 брендов, под которыми выпускается свыше 900 наименований продукции. В 2025 г. было введено более 300 новых SKU, а доля СТМ в товарообороте сети по итогам года составила 10%, показав рост в 41% к 2024 г. Стратегическая цель направления – достичь доли СТМ в товарообороте 25% к 2030 г.

- Стратегия развития СТМ «ДИКСИ» предусматривает:
- присутствие во всех значимых продуктовых категориях;
 - отслеживание и интеграцию актуальных потребительских трендов (готовая еда, инновационные категории);
 - использование СТМ как ключевого инструмента для работы с различными группами покупателей (молодежь, аудитория здорового образа жизни, детская линейка, сегмент «первой цены», а также предложения, доступные только в «ДИКСИ»).

В 2025 г. в рамках развития СТМ были сформированы бренд-платформы и коммуникационные стратегии для поддержки флагманских линеек продуктов.

Программа лояльности

- В 2025 г. в рамках развития Программы лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ» был реализован ряд мероприятий, позволивших значительно улучшить показатели вовлеченности клиентов:
- улучшение алгоритмов гиперперсонализации клиентских предложений;
 - оптимизация механики в категории «Любимые товары» (функция персонализированной скидки до 20% на товар, который выбирает сам пользователь);
 - расширение возможностей использования кешбэка – теперь его можно применять у партнеров за пределами программы лояльности сети;
 - накопление пользовательского опыта в мобильном приложении, что сделало взаимодействие с программой проще, удобнее и интуитивно понятнее для клиентов.

Управление персоналом

В 2025 г. в «ДИКСИ» запущена система управления персоналом на базе «1С:ЗУП», обеспечивающая контроль рабочего времени по видам работ в сочетании с технологией QR-Link и интеграцией с ИС «Аутсорсинг персонала». Система позволяет эффективно управлять затратами на массовый персонал и сдерживать их кратный рост под влиянием демографических и рыночных факторов. В планах Компании – дальнейшее развитие системы в розничном сегменте с постепенным внедрением соответствующих инструментов в логистике.

Программа лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ» в цифрах	
+23,4% к 2024 г.	13,3 млн общее число участников программы лояльности
+9,1 п. п. к 2024 г.	71% доля розничного товарооборота программы лояльности
+9,1 п. п. к 2024 г.	52% доля чеков программы лояльности
	217,5% рост розничного товарооборота в категории «Любимые товары»
	3,9 млн число DAC ¹ –клиентов
+8,2 п. п. к 2024 г.	53,5% доля розничного товарооборота DAC
+32,5% к 2024 г.	22,3 млрд руб. розничный товарооборот DAC–клиентов

¹ DAC (Digital Active Customers) – активные цифровые клиенты.

Ключевые события 2025 года

Развитие сети

Открытие торговых точек в новостройках

В 2025 г. «ДИКСИ» договорилась о стратегическом партнерстве с двумя крупными девелоперскими компаниями. Соглашения предусматривают открытие в жилых комплексах застройщиков магазинов формата «у дома», торговых точек «ДИКСИ GO!», а также дарксторов для сборки онлайн-заказов. В результате реализации проекта жители новых домов получат удобные магазины в шаговой доступности и их жизнь станет комфортнее.



Масштабирование «ДИКСИ GO!»

Сеть магазинов ультрамалого формата «ДИКСИ GO!» ориентирована в основном на жителей мегаполисов. Это точки с небольшой торговой площадью (70–190 кв. м), с кассами самообслуживания и ассортиментом, включающим самые востребованные товары (около 2 тыс. позиций: готовая еда, бакалея, напитки, кондитерские изделия, выпечка и кофе навынос). Они размещаются на первых этажах жилых домов и обеспечивают жителям возможность делать экстремально быстрые покупки. В отчетном году было открыто 78 новых магазинов ультрамалого формата, в том числе новый флагманский магазин открылся в переходе московской станции метро «Технопарк». К концу 2025 г. общее число торговых точек «ДИКСИ GO!» составило 88, из которых 70 – в Москве и Подмосковье и 18 – в Санкт-Петербурге и Ленинградской области.



Открытие флагманского магазина «ДИКСИ» в центре Москвы

Самый большой магазин сети «ДИКСИ» площадью 750 кв. м открылся в центре Москвы. В его ассортименте насчитывается порядка 5 500 SKU. Флагман отличается от прочих магазинов расположением отделов – они зонированы и рассчитаны на выполнение определенной покупательской миссии.

Маркетинговые коммуникации

Интегрированные коммуникации

- «ДИКСИ» усиливает эффект интегрированных маркетинговых коммуникаций за счет новых каналов взаимодействия и развития цифрового подхода к коммуникациям:
- Охват аудитории вырос на 16%
 - Запоминаемость бренда увеличилась на 10% благодаря гибридным офлайн- и онлайн-проектам
 - CTR (кликабельность) сообщений выросла на 2% за счет персонализации в приложении «ДИКСИ» и сегментации клиентов



Коммуникации в торговых залах

Продолжается системное развитие цифровых медиа в торговых залах, что позволяет увеличивать количество точек контакта с клиентами. В рамках этого направления создается и расширяется инфраструктура внутренних коммуникационных каналов и инструментов взаимодействия с покупателями.

На конец 2025 г. в магазинах сети установлено:

- 657 LED-экранов в 651 торговой точке (24,5% от всей сети);
- 5 311 ТВ-панелей в 1 841 торговой точке (69,3% от всей сети);
- 1 980 аудиосистем в 1 980 торговых точках (74,6% от всей сети).

Маркетинговые спецпроекты

«ДИКСИ» также развивает направление спортивного маркетинга и реализует ряд других спецпроектов, отмеченных профессиональными премиями:

- «Red Apple 2025» – в номинации “Best Use of Digital Tools Including Mobile”
- «Проксима 2025» – в номинации «Лучший диджитал медиамикс»
- «Серебряный Меркурий 2025» – в номинации «Лучшая геймификация»

Работа с молодежной аудиторией

В 2025 г. «ДИКСИ» определила молодежную аудиторию (10–25 лет) как одну из стратегических целевых групп. Компания ставит задачу сформировать новые покупательские привычки у молодежи и закрепить образ «ДИКСИ» как современного формата, отвечающего ее запросам. Реализация данной стратегии призвана обеспечить долгосрочную лояльность и устойчивую связь молодых потребителей с брендом.

Работа с молодежной аудиторией включает как маркетинговые активности, так и корректировку ассортиментной стратегии. Комплекс маркетинговых коммуникаций ориентирован на особый формат взаимодействия с акцентом на цифровую среду. Важной составляющей также является стратегия по вовлечению молодежи в Программу лояльности «Клуб Друзей ДИКСИ».

Помимо этого, «ДИКСИ» развивает ассортиментное предложение для молодой аудитории:

- Созданы линейки CТМ – ОUCH! (молодежный бренд продуктов) и O!LIFE (для приверженцев сбалансированного питания)
- В магазинах увеличивается предложение готовой еды и открываются кофе-корнеры (для ценителей времени). Рост потребления сервисов (готовая еда, кофе, выпечка) в 2025 г. составил более 100%



Технологии

Подтверждение возраста с помощью МАХ

Покупатели сети «ДИКСИ» получили возможность подтвердить свой возраст с помощью мессенджера МАХ при покупке товаров с возрастными ограничениями на кассах самообслуживания.

Для этого достаточно отсканировать на кассе цифровой ID – QR-код на экране смартфона в приложении МАХ. В конце 2025 г. сервис работал в 14 магазинах в Москве и Санкт-Петербурге. В дальнейшем планируется масштабирование технологии на другие магазины сети.

Управление ассортиментом в торговых точках

В 2025 г. сеть «ДИКСИ» перешла к управлению ассортиментом на основе больших данных. Новый подход позволил отказаться от длительных циклов обновления планogramм, исключить ошибки при выкладке товаров, а также преодолеть недостаток гибкости и отсутствие индивидуального подхода к каждому магазину. В результате процесс обновления планogramм ускорился в три раза, их полная ротация проводится ежемесячно во всех торговых точках сети. Благодаря этому каждый магазин стал максимально соответствовать запросам своих покупателей.

Ключевые преимущества управления ассортиментом на основе больших данных:

- Оптимизация выкладки товаров, позволяющая максимально эффективно использовать каждую полку и квадратный метр торговой площади
- Возможность быстрой адаптации планogramм к локальному спросу, сезонным пикам и появлению новинок
- Индивидуальный расчет товарного запаса для каждой точки на основе реальных продаж, что минимизирует дефицит или избыток товаров и создает прочную основу для роста розничного товарооборота

Супермаркеты «Магнит»



Большие форматы торговых объектов «Магнита» – супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы «Магнит Экстра» – сочетают возможности как для повседневных «быстрых» покупок, так и для закупок впрок. Их отличает расширенный ассортимент, в частности, большой выбор непродовольственных товаров.



CVP. Суперсторы «Магнит Экстра»

Технологичные и современные крупные магазины, удобные для посещения всей семьей, приспособленные для любых покупательских миссий – от повседневных покупок до создания запасов впрок. Локации для суперсторов подобраны так, чтобы они были доступны и для пешеходов, и для тех, кто приезжает за покупками на машине.

Позиционирование

Путешествие за покупками как запоминающийся опыт для всей семьи, где и детей, и взрослых ждут интересные впечатления и товары

Миссии

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

Локации

- Жилые районы
- Транспортные магистрали

CVP. Супермаркеты «Магнит Семейный»

Супермаркеты «Магнит Семейный» работают в жилых и деловых районах, а также в торговых центрах. Помимо широкого выбора продуктов питания в них есть кафе и пекарни, зоны с товарами для здорового образа жизни, с продуктами категории «фреш», с товарами для животных и бытовой химией. Супермаркеты формируют у покупателей позитивный опыт, выводя на первый план гастрономические впечатления.

Позиционирование

Позитивный покупательский опыт благодаря высокому качеству обслуживания, разумным ценам и широкому спектру возможностей в полнофункциональном супермаркете

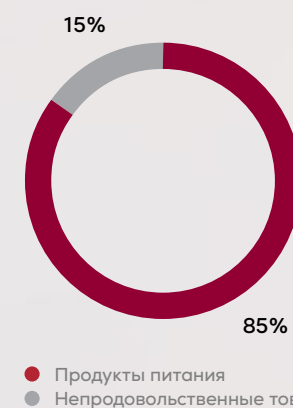
Миссии

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

Локации

- Жилые и деловые районы
- Торговые центры

Структура продаж



Результаты 2025 года

В 2025 г. супермаркеты «Магнит Семейный» и суперсторы «Магнит Экстра» обеспечили 7,9% продаж Группы. В отчетном году «Магнит» продолжил пересмотр портфеля магазинов больших форматов, в результате чего было закрыто 17 супермаркетов и суперсторов. Это позволило повысить эффективность как оставшихся магазинов больших форматов, так и действующей сети магазинов в целом.

По результатам отчетного года LFL-выручка супермаркетов и суперсторов выросла на 7,6%, что объясняется ростом LFL-среднего чека на 8,1% и снижением LFL-трафика на 0,5%. При этом плотность продаж выросла на 8,8%.

По итогам 2025 г. магазины «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра» стали лидерами среди формата гипермаркетов в России по доле повторных покупателей. Наиболее высокие результаты гипермаркеты демонстрируют в малых городах с населением от 50 до 250 тыс. человек. Таких результатов удалось достичь благодаря комплексному развитию клиентского сервиса, конкурентоспособному ценообразованию и широкому ассортименту, который позволяет удовлетворить основные потребности покупателей в рамках одного формата.



Ключевые события 2025 года

Ассортимент

Товары из Вьетнама

В июне 2025 г. «Магнит» открыл корнер с продуктами из Вьетнама в одном из московских суперсторов «Магнит Экстра». Проект является частью стратегического партнерства «Магнита» с крупнейшим ритейлером Вьетнама.

В ассортименте корнера представлено более 150 наименований продуктов, включая фрукты и экзотические плоды, сухофрукты, лапшу, соусы, напитки, разные сорта чая.

Развитие сервисов готовой еды

В 2025 г. «Магнит» улучшил зоны питания в торговых залах гипермаркетов и расширил ассортимент готовой еды и напитков, в том числе:

- сделал зону посадки посетителей шире и комфортнее;
- обновил и расширил парк автоматических кофемашин на жидком молоке;
- расширил линейку горячих и холодных перекусов, а также запустил сервис молочных коктейлей и чайных напитков;
- повысил удобство упаковки продукции для перекуса на ходу.

Всего в отчетном периоде в 34 гипермаркетах открылись новые кафе на входе, а 39 кафе были представлены в обновленном формате.



Технологии

Зарядные станции для электромобилей

В 2025 г. «Магнит» продолжил развитие инфраструктуры около магазинов и масштабировал установку быстрых зарядных станций для электромобилей на 12 магазинов больших форматов в Краснодаре, Сочи, Адлере, Ростове-на-Дону, Шахтах, Армавире, Ставрополе, Минеральных Водах, Сертолово, Выборге, Воскресенске, Павловском Посаде.

Поставщик электроэнергии для зарядных станций – энергосбытовая компания «Магнит Энерго», входящая в Группу компаний «Магнит». Благодаря закупкам энергии на оптовом рынке «Магнит Энерго» предлагает пользователям сервиса привлекательные цены.

«Магнит Семейный» и «Магнит Экстра» в числе			
909 тыс. кв. м	290	301 тыс. руб./ кв. м в год	
общая торговая площадь	общее количество супермаркетов «Магнит Семейный»	плотность продаж	
56%	149	7,6%	
в собственности	общее количество суперсторов «Магнит Экстра»	рост LFL-выручки	
44%	314 млн	8,1%	
в аренде	общее количество чеков	рост LFL-среднего чека	
	880 руб.	-0,5%	
	средний чек (без НДС)	рост LFL-трафика	

Магазины
косметики

M*КОСМЕТИК

Наша сеть магазинов косметики является крупнейшей в России по количеству магазинов, в нее входит около 8 тыс. торговых точек. Там представлены непродовольственные товары повседневного спроса (декоративная и уходовая косметика, парфюмерия и средства гигиены, бытовая химия, товары для детей), которые помогают покупателям заботиться о себе, своих близких и своем доме.

В 2025 г. наша сеть магазинов косметики прошла масштабную трансформацию. На смену бренду «Магнит Косметик» пришел более яркий и современный «М.Косметик» с фокусом на удобстве для покупателя. Кроме того, в рамках развития формата был создан кластер магазинов с увеличенной долей товаров для дома и бьюти-сторы «М.Кос» с акцентом на уход, косметику и парфюмерию.



CVP. «М.Косметик» и «М.Кос»

Позиционирование

Магазины, которые помогают людям чувствовать себя уверенно, красиво и комфортно каждый день, предлагая доступные, качественные, трендовые товары для красоты и дома, а также технологии и сервис

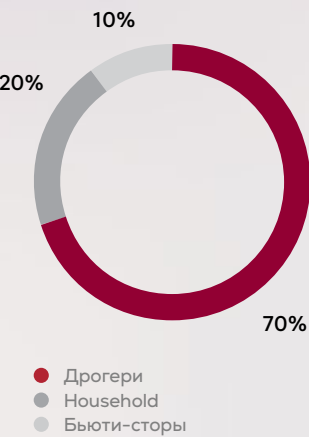
Миссии

- «М.Кос»: покупка косметики, парфюмерии для себя и в подарок, товары для красоты и ухода за собой
- «М.Косметик»: фокус на повседневные покупки для дома и семьи, бытовую химию, товары для детей, продукцию для животных, а также косметику и уход

Кластеризация

- «М.Косметик» Household: магазины с увеличенной долей товаров для дома
- «М.Косметик» Дрогерии: сбалансированный ассортимент косметики и товаров для дома
- «М.Кос» Бьюти-сторы: фокус на декоративную и уходовую косметику, парфюмерию

Планируемые доли кластеров



Локация

- Жилые районы
- Торговые центры
- Улицы с большим трафиком

Результаты 2025 года

Сеть магазинов косметики в 2025 г. обеспечила 6,9% розничных продаж Компании. Было открыто 72 новых объекта и закрыто 135 в рамках кампании по повышению операционной эффективности. Таким образом, на 31 декабря 2025 г. сеть насчитывала 7 987¹ торговых точек, а суммарная торговая площадь составила 1 822 тыс. кв. м. Рост LFL-продаж на 5,1% был обусловлен увеличением LFL-среднего чека на 9,2% несмотря на сокращение LFL-трафика на 3,8%. Чистая розничная выручка сегмента выросла на 5,7% – до 239,9 млрд руб.

Доля российских товаров² в магазинах сети в 2025 г. выросла до 36%, а количество собственных торговых марок в ассортименте увеличилось на 80% – с 30 СТМ в 2024 г. до 54 СТМ в 2025 г. Общее число товарных позиций превысило 8 тыс. Доля СТМ в структуре продаж составила 13,5%.

Отчетный год стал знаковым с точки зрения развития бренда. Мы провели ребрендинг сети «Магнит Косметик» и разделили магазины на три кластера:

стандартные дрогерии и магазины с увеличенной долей товаров для дома «М.Косметик» и бьюти-сторы «М.Кос».

«М.Кос» – это современные технологичные бьюти-пространства с уникальным предложением продуктов, включая премиум-сегмент, и сервисов. В ассортименте магазинов – уходовая и декоративная косметика, парфюмерия и средства ухода за волосами, представлены как товары российских производителей, так и ведущие зарубежные бренды. Покупателям доступны консультации бьюти-экспертов для индивидуального подбора косметики и услуги визажистов. В 2025 г. было открыто семь бьюти-сторов «М.Кос» – в Москве, Краснодаре, Казани, Сочи, Екатеринбурге, Иваново. Еще два бьюти-стора в 2025 г. вышли на стадию ремонта и запланированы к открытию в январе и феврале 2026 г.

Кроме того, в 2025 г. мы обновили концепт дрогерии с фокусом на удобстве покупок и организации торгового пространства. На конец года был открыт один дрогерии в обновленном концепте.

«М.Косметик» и «М.Кос» в цифрах

1 822 тыс. кв. м
общая торговая площадь

7 987
общее количество магазинов¹

131 тыс. руб./
кв. м в год
плотность продаж

7%
в собственности

442 млн
общее количество чеков

5,1%
рост LFL-выручки

93%
в аренде

543 руб.
средний чек (без НДС)

9,2%
рост LFL-среднего чека

-3,8%
рост LFL-трафика

¹ В том числе 114 магазинов косметики, расположенные в Узбекистане.
² Товары, произведенные на территории Российской Федерации.



Ключевые события 2025 года

Технологии

Инновационный сервис BeautyScan

«М.Косметик» масштабировал сервис BeautyScan: это технология, которая позволяет индивидуально подбирать уходовые и декоративные средства косметики по фото с учетом типа кожи и предпочтений покупателей. В 2025 г. сервис стал доступен более чем в 2,5 тыс. магазинов сети.



Чтобы запустить BeautyScan, нужно считать с помощью камеры смартфона QR-код в магазине, загрузить фотографию лица и ответить на несколько вопросов. В основе технологии – искусственный интеллект, который отбирает тип продукта, подходящие компоненты в косметике и рекомендует индивидуальную программу ухода в разных ценовых категориях.

Перед масштабированием сервиса специалисты «Магнита» и биотехнологической стартап-студии улучшили алгоритмы работы сервиса, чтобы сделать персональные рекомендации более точными. Кроме того, была добавлена функция виртуальной примерки декоративной косметики в режиме реального времени. Система выбирает косметический продукт из списка в более 1,5 тыс. товаров, а также учитывает их наличие в магазине.

В бьюти-сторках «М.Кос» сервис BeautyScan реализован в виде диджитал-панели с широким функционалом подбора уходовых средств и примеркой виртуального макияжа. Также в «М.Кос» интегрирован новый технологичный инструмент Lift & Learn, который позволяет покупателям ознакомиться с продуктом со стенда, подняв тестер с полки и посмотрев ролик о нем параллельно с тестированием продукта.

Онлайн-формат

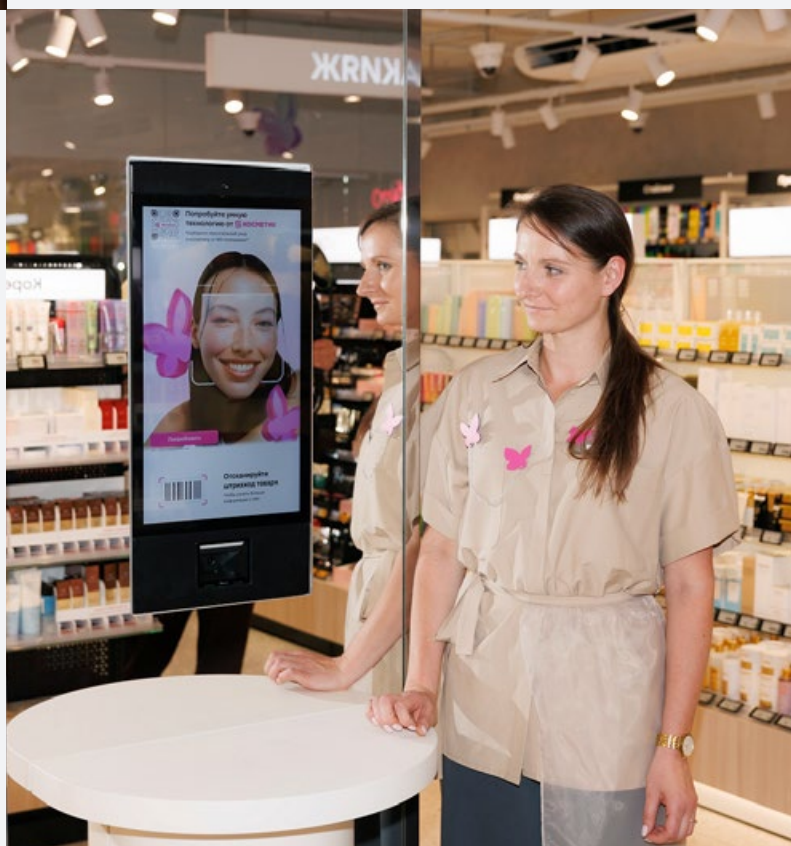
Новая модель доставки

В отчетном году торговая сеть «М.Косметик» начала тестировать новую модель доставки косметических товаров в Москве и в Санкт-Петербурге и запустила доставку из грейсторов.

Под новый формат были переоборудованы 79 действующих магазинов. Выбор объектов основан на том, чтобы охватить доставкой весь город в срок до 60 минут. Теперь онлайн-заказы доставляются только из грейсторов, остальные магазины сети «М.Косметик» обслуживают офлайн-покупателей, а также работают как точки выдачи заказов в рамках сервиса click & collect.

Ассортимент грейсторов адаптирован под предпочтения онлайн-клиентов, и он шире, чем в обычных магазинах (около 11 тыс. наименований товаров против 8 тыс. в среднем по сети), что позволяет обеспечить расширенное предложение для клиентов.

В следующем году будет принято решение о тиражировании новой модели доставки в другие города.



Культура и искусство

«М.Косметик» в Эрмитаже

«Магнит» – стратегический партнер Государственного Эрмитажа с 2023 г. Для нас это сотрудничество – объединение ценностей и способ показать, что культура является частью повседневной жизни. Наше сотрудничество помогает делать искусство более доступным и сохранять культурную идентичность регионов присутствия.

В 2025 г. в Эрмитаже при поддержке розничной сети «М.Косметик» состоялась выставка «Упакованные грезы. Мода ар-деко из собрания Государственного Эрмитажа и коллекции Назима Мустафаева», посвященная женской моде 1920-х – начала 1930-х гг.



Посетители могли увидеть более 400 экспонатов: бисерные платья и обувь упомянутого периода, живописные полотна и рисунки Анри Матисса, Рауля Дюфи, Эрте и других мастеров.

Кроме того, Эрмитаж при поддержке «М.Косметик» представил книгу «Сборник правил и наставлений. Как сохранить чарующую внешность. С примерами из собрания Государственного Эрмитажа». Она посвящена истории красоты и ухода и проиллюстрирована фотографиями и репродукциями произведений искусства из собрания Эрмитажа.

«Самбери»



Торговая сеть «Самбери» является крупнейшей на российском Дальнем Востоке мультиформатной сетью продовольственных магазинов и входит в Группу «Магнит» с 2024 г.

Магазины «Самбери» расположены в Приморском и Хабаровском краях, в Амурской области и Еврейской автономной области. Это гипермаркеты, супермаркеты, магазины формата «у дома» и дискаунтеры, где удобно покупать свежие продукты и качественные товары по разумным ценам.

Результаты 2025 года

Торговая сеть «Самбери» продолжила успешное развитие в составе Группы «Магнит». В 2025 г. было открыто 65 новых магазинов, основная доля которых (39 магазинов) пришлась на формат «у дома». Помимо открытия новых торговых объектов сеть провела ребрендинг и реконструкцию 21 действующего магазина в Хабаровском и Приморском краях, в Амурской области. В обновленных торговых точках был расширен ассортимент: появились товары популярных брендов, в том числе азиатских, и новые категории готовой еды. Также в обновленных магазинах открылись кофе-точки. «Самбери» планирует и в дальнейшем усиливать присутствие на Дальнем Востоке за счет открытия новых магазинов, строительства в регионе распределительного центра и фабрики-кухни.



CVP. Магазины «Самбери»

Позиционирование

«Самбери» насчитывает около 400 магазинов в четырех основных форматах: гипермаркеты, супермаркеты, магазины «у дома» и минимаркеты

Миссии

Мультиформатность позволяет охватывать большинство клиентских миссий, от «всё в одном месте» до «самое нужное в двух шагах»

Ключевые показатели

396

общее количество магазинов

241 тыс. кв. м

общая торговая площадь

от 2 до 32 тыс.

SKU ассортимента

Цель

Занять 25% доли рынка в топ-8 городах присутствия на Дальнем Востоке

Ключевые события 2025 года

Развитие формата магазинов у дома

В 2025 г. «Самбери» продолжила проводить улучшения в своем портфеле форматов с целью повышения конкурентоспособности и привлекательности магазинов сети. Приоритетом в отчетном году был формат магазинов «у дома», в рамках которого пилотировался новый формат «Близкий».

Основная цель – выработка устойчивой и современной модели магазина «у дома» для будущего развития, способной эффективно конкурировать в изменившейся рыночной среде. В течение 2025 г. «Самбери» открыла в новом формате более 15 магазинов, обеспечив необходимую базу для оценки концепта.

Развитие канала онлайн-продаж

По итогам 2025 г. онлайн-продажи торговой сети превысили 1 млрд руб., что составило почти двукратный рост по отношению к предыдущему отчетному году. Доля онлайн в продажах сети выросла до 1,3% от общего объема продаж и до 2,4% от объема продаж магазинов, подключенных к каналу онлайн-торговли.

Основные факторы роста: тиражирование канала на новые территории и магазины, развитие отношений с ключевыми партнерами, совершенствование собственной платформы продаж.

Вторая фабрика-кухня

В 2025 г. «Самбери» заключила соглашение о сотрудничестве с Приморским краем, в рамках которого запланировано строительство фабрики-кухни. Фабрика будет выпускать более 100 разновидностей готовой еды – от кулинарии и салатов, блюд азиатской кухни, замороженных полуфабрикатов до кондитерских изделий и безалкогольных напитков. Производство будет сертифицировано по международным стандартам ISO 22000: ХАССП (НАССР). Благодаря строительству фабрики в регионе появится не менее 300 новых рабочих мест.

Это будет вторая фабрика-кухня для «Самбери». Первая работает в Хабаровском крае и выпускает более 30 тонн готовой еды в сутки, в ее продукции более 300 наименований.

Подтверждение возраста с помощью МАХ

На кассах самообслуживания в магазинах «Самбери» внедрена технология подтверждения возраста с помощью мессенджера МАХ. При покупке товаров с возрастными ограничениями достаточно отсканировать QR-код, который появится на дисплее кассы, в приложении МАХ на смартфоне.

Подтвердить возраст через МАХ можно во всех минимаркетах, дискаунтерах и гипермаркетах, входящих в розничную сеть.

Гастропространство: кухня на любой вкус

В гипермаркете «Самбери» в Благовещенске в 2025 г. появился фудмолл – гастрономическое пространство, объединяющее кафе и рестораны с разными кухнями. Открытие фудмолла способствует развитию городской среды и туристической инфраструктуры, а также является источником новых рабочих мест и поддерживает малый и средний бизнес в регионе.





«Азбука вкуса»



«Азбука вкуса» – лидер на российском рынке в сегменте торговли высококачественными продуктами питания. Премиальные магазины с уникальным ассортиментом находятся в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге.

Сеть располагает собственным бизнесом онлайн-доставки, собственными производствами готовой еды, а также распределительными центрами и складами. В состав розничной сети входят торговые точки двух типов: супермаркеты «Азбука вкуса» и минимаркеты «Азбука daily».

Результаты 2025 года

В 2025 г. «Азбука вкуса» открыла по одному новому супермаркету и минимаркету, а также запустила два даркстора.

Ключевые события 2025 года

Присоединение к Группе «Магнит»

В мае 2025 г. «Магнит» закрыл сделку по приобретению доли в 81,55% в капитале компании ООО «Городской супермаркет», которая управляет торговой сетью «Азбука вкуса». «Магнит» сохранил бренд «Азбука вкуса» и управленческую команду, чтобы обеспечить преемственность и развитие клиентского опыта.

«Азбука вкуса» обладает уникальным покупательским предложением на рынке и имеет потенциал для увеличения стоимости компании за счет развития формата «Азбука daily», улучшения сервиса онлайн-доставки и роста сегмента готовой еды.



CVP. Магазины «Азбука вкуса»

Позиционирование

Магазин, предлагающий широкий и уникальный ассортимент высокого качества с персонализированным и профессиональным подходом к клиентскому опыту

Миссии

- Регулярная закупка
- Накрыть стол
- Готовые блюда
- Небольшая закупка
- Перекус
- Подарок
- Создание атмосферы и уюта

Локации

Жилые комплексы класса «Бизнес» и «Элит», торговые и бизнес-центры класса А+

Ключевые показатели

176¹

общее количество магазинов

104 тыс. кв. м

общая торговая площадь

>25 тыс.

SKU ассортимент

¹ Включая пять дарксторов.

Развитие ассортимента

Товары для дома СТМ

«Азбука вкуса» разработала собственную марку товаров для дома «Азбука Детали». Под ней будут продаваться предметы интерьера и декор, текстиль и посуда.

Для создания этих товаров используются натуральные материалы: твердые породы дерева, экологически чистый гипс, соевый воск, натуральные эфирные масла и хлопок. Ассортимент товаров включает предметы ручной работы, например, аромадиффузоры и свечи.



Поддержка локального виноделия

Торговая сеть «Азбука вкуса» и органическая винодельня АУА наметили несколько участков виноградника в селе Тенистое (рядом с городом Севастополь) под проект создания вина, которое появится в сети в 2026 г.

Готовая еда

Онлайн-пространство о готовой еде

«Азбука вкуса» запустила цифровое пространство, посвященное качественной и безопасной готовой еде – «Азбука PRO».

Видео и посты в соцсетях, созданные в рамках проекта, посвящены результатам лабораторных исследований, стандартам безопасности пищи, инновациям в сфере FoodTech, обзорам мировых премьер готовой еды, разбору состава и способов приготовления новых блюд.

Отраслевые инициативы

Торговая сеть находится в постоянной коммуникации с участниками рынка по теме готовой еды, обменивается лучшими практиками, а также принимает участие в формировании законодательства по соответствующим вопросам и развитии стандартов качества. В 2025 г. «Азбука вкуса» стала председателем Ассоциации производителей и поставщиков готовой еды и лидером новостной повестки по готовой еде в России.

В 2025 г. торговая сеть «Азбука вкуса» стала победителем в номинации «Лучший продуктовый магазин Москвы для туристов» по мнению Комитета по туризму города Москвы.



Поддержка местных сообществ

В 2025 г. «Азбука вкуса» приняла участие в совместной с Государственным музеем изобразительных искусств им. А. С. Пушкина и Правительством Москвы социальной акции, и ко Дню матери представила на полках магазинов праздничные стаканы с репродукциями картин музея в рамках специального проекта центров женского здоровья.



«Магнит Аптека»

Федеральная сеть аптек с широким ассортиментом лекарств, медицинских изделий и товаров для здоровья по доступным ценам.

Небольшие торговые точки расположены преимущественно рядом с магазинами «Магнит» других форматов – «у дома», супермаркетами и суперсторами, что увеличивает трафик и приумножает экономический эффект.

Результаты 2025 года

Сеть магазинов «Магнит Аптека» в 2025 г. продемонстрировала высокие темпы роста, опережающие динамику рынка в целом. Рост выручки формата превысил 30% благодаря грамотному управлению миксом продаж во всех категориях и продвижению собственных торговых марок. Рост LFL-выручки составил 21,6% за год за счет роста LFL-среднего чека на 12,4% и LFL-трафика на 8,1%.

В отчетном году сеть также расширила свое присутствие: были открыты 172 новые аптеки. При этом развитие сети «Магнит Аптека» осуществлялось с помощью разнообразных подходов: развивали аптеки на базе магазинов у дома «Магнит» и «М.Косметик», открывали аптеки в аэропортах, масштабировали обновленный концепт и открыли флагманские аптеки.

CVP. «Магнит Аптека»

Позиционирование

Все, что нужно для здоровья, рядом с привычным местом для повседневных покупок

Кластеризация

- Аптеки в жилых районах: акцент на нелекарственных препаратах и парафармации
- Аптеки рядом с больницами: лекарства и медицинские изделия по рецепту
- Аптеки в местах с высоким трафиком: основные фармацевтические товары и товары среднего ценового сегмента
- Кластер «Деревня»: жизненно необходимые препараты и товары «первой цены»

Локация

Рядом с продовольственными магазинами и магазинами-дрогери

Товарооборот «Магнит Аптека» в денежном выражении вырос более чем на 30%, что превышает рост рынка в целом (12%) более чем в два раза. Это позволило «Магнит Аптеке» подняться в рейтинге¹ аптечных сетей с 14-го на 13-е место в 2025 г. Лидерами роста стали следующие категории товаров: кардиология, БАДы и витамины, гастроэнтерология, анальгетики, эндокринология – они обеспечили половину прироста выручки формата. Все ключевые категории, которые составляют свыше 90% выручки сети, имеют положительный прирост по итогам 2025 г.

Успешные результаты также были достигнуты за счет расширения активной клиентской базы. В 2025 г. мы привлекли 2,3 млн новых клиентов, и 800 тыс. клиентов вернулись в сеть, совершив покупки в «Магнит Аптеке» после перерыва. Число активных клиентов в отчетном году достигло отметки в 5,9 млн человек, что на 24% больше результатов прошлого года.

В 2025 г. «Магнит Аптека» продолжила расширение ассортимента. В 2025 г. ассортимент формата включал в себя в среднем 4 тыс. SKU (на 4% больше, чем в 2024 г.), что также способствовало росту товарооборота.

«Магнит Аптека» в цифрах

38,9 тыс. кв. м
общая торговая площадь

699 руб.
средний чек (с НДС)

3,2 тыс. кв. м
прирост торговой площади

664 тыс. руб./ кв. м в год
плотность продаж

1 202
общее количество аптек

21,6%
рост LFL-выручки

118
прирост аптек в 2025 г. (net)

12,4%
рост LFL-среднего чека

38,6 млн
общее количество чеков

8,1%
рост LFL-трафика

Развитие канала электронной коммерции

- Реализация модели маркетплейса на сайте и в мобильном приложении с подключением ключевых дистрибьюторов – «Пuls» и «Протек»
- Добавление «Магнит Аптеки» на витрину «Яндекс Еды»
- Внедрение онлайн-оплаты заказов
- Инструмент «динамическое ценообразование» в e-com: более чем в два раза увеличена скорость расчета прайс-листов, возможность дифференциации ценообразования под потребности бизнеса

Ключевые результаты канала электронной коммерции за 2025 год

128%
рост выручки в собственном сервисе

64%
рост выручки, включая партнерские сервисы

23 млн
MAU омниканальной платформы «Магнита»

24,8%
доля e-com в общем обороте формата

28 тыс.
локаций покрытие собственными аптеками и партнерскими пунктами выдачи заказов

1 DSM Group.



Развитие собственной торговой марки

Запуск и развитие СТМ с фокусом на категорию БАД является как ключевым фактором роста доходности формата, так и эффективным способом удовлетворения растущего спроса покупателей, уделяющих особое внимание здоровому образу жизни через предложение качественных и востребованных препаратов во всех ценовых сегментах.



Портфель СТМ «Магнит Аптеки» представлен более чем 20 брендами, включающими качественные и востребованные препараты в различных ценовых сегментах. В качестве ключевых выделяются следующие бренды СТМ:

- Магнит Здоровье – базовые продукты в категориях БАД, изделий медицинского назначения и ухода за телом по лучшим ценам в сегменте
- Т.А.В. (Treat and Benefit) – новый бренд биодобавок для сознательных людей, которые ценят хорошее самочувствие и свое время, предпочитая качественные и понятные решения. Улучшенные формулы по сравнению с конкурентами в среднем ценовом сегменте

Ключевые результаты СТМ «Магнит Аптеки» за 2025 год

255 в 2024 г.

355

SKU СТМ в ассортименте

143%

рост товарооборота СТМ

+2,5 п. п. к 2024 г.

5,3%

доля продаж СТМ в общей структуре продаж



Ключевые события 2025 года

Концепция

Масштабирование нового концепта «Магнит Аптека»

В 2025 г. мы приступили к масштабированию нового концепта магазинов «Магнит Аптека». Первая флагманская аптека была открыта в одном из жилых комплексов в Москве. Ассортимент новой аптеки был подобран с учетом потребностей покупателей, проживающих в данной локации. Кроме того, новая «Магнит Аптека» расположена в непосредственной близости от магазинов «М.Косметик» и «М Сити», что подчеркивает мультиформатность нашей сети.

Редизайн аптек способствует росту продаж и повышению лояльности клиентов. Так, продажи в аптеках после реконструкции выросли на 27%, а показатель NPS клиентов вырос с 66% до 78%. В 2025 г. было открыто три аптеки в новом концепте, а в 2026 г. Компания планирует открыть более 70 таких аптек в обновленном формате.

Экология

Переработка упаковки от лекарств

В 2025 г. сеть «Магнит Аптека» совместно с компанией Haleon и Национальной экологической компанией запустила программу по сбору упаковок от лекарственных средств для их последующей безопасной утилизации и переработки. В 10 аптеках сети (восемь в Москве и двух в Ярославской области) установлены экобоксы для сбора блистеров, флакончиков, тубиков и другой упаковки от лекарств.

Собранная упаковка проходит многоступенчатую переработку: сортировку, измельчение, сепарацию с извлечением ПВХ и алюминия. Переработанные материалы используются для производства контейнеров для яиц, вторичного алюминия и канализационных труб. Покупатели, принявшие участие в программе и сдавшие упаковку, получали скидку 15% на товары компании Haleon. Эко-боксы для сдачи упаковок и блистеров от лекарств установлены в Москве и Ярославской области.

В результате акции было собрано и передано на переработку 171 кг блистеров и 240 кг упаковки от лекарств.

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» (B1)

B1

На фоне усиления потребительского тренда на рациональные покупки формат дискаунтеров становится более популярным среди покупателей. «Магнит» поддерживает этот тренд и развивает собственную сеть жестких дискаунтеров «Первый выбор» (B1).

B1 – это магазины с фокусом на ограниченном качественном ассортименте товаров по привлекательным ценам, закрывающем основные потребности покупателя. Основу ассортимента составляют товары среднего ценового сегмента с небольшой долей товаров «первой цены». При этом акцент сделан на предложении категории «фреш», фруктов, овощей и собственной выпечки для рациональных покупателей. Кроме того, в дискаунтерах представлены товары СТМ, в том числе эксклюзивные для данного формата. В 2025 г. доля СТМ в ассортименте формата составила 25%.

Жесткие дискаунтеры «Первый выбор» ориентированы на развитие в локациях с высокой плотностью домохозяйств. В 2025 г. завершился пересмотр критериев эффективности открытия новых торговых точек и продолжилось развитие сети в Тверской, Московской и Владимирской областях.



¹ CAPEX (Capital Expenditure) – капитальные затраты.

² Подход к организации процессов, направленный на создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов.

CVP. Жесткие дискаунтеры «Первый выбор»

Позиционирование

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

Миссии

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

Локации

Локации с плотным количеством домохозяйств или места торговли в небольших городах

Целевая аудитория

Рациональные потребители

Ключевые показатели

308 кв. м

средняя торговая площадь

1 200

SKU ассортимент

+34,3%

рост LFL-выручки

Низкий CAPEX¹

на открытие магазина

Lean-процессы²,

высокая эффективность операций

«Заряд от Магнита»



В крупных городах высокий темп жизни способствует росту спроса на решения для быстрых покупок, в частности, на перекусы и готовую еду. С учетом этого тренда «Магнит» развивает формат ультрамалых магазинов с ассортиментом, сфокусированным на готовых блюдах и напитках, а также на необходимых товарах в дороге.

В отчетном году Компания запустила новый ultra-convenience формат «Заряд от Магнита» – компактные, быстрые и удобные магазины с фокусом на готовую еду, кофе и снеки. Целевой аудиторией формата являются современные горожане, которым важны скорость, удобство, простота покупок и высокое качество продуктов и сервиса за справедливую цену. Особенность формата – небольшая площадь торгового зала (в среднем 100 кв. м) и точно подобранный уникальный ассортимент (до 2,2 тыс. SKU) наиболее востребованных товаров с фокусом на готовые блюда и ассортимент для перекуса. Доля готовой еды в ассортименте новых магазинов составляет 15%, в перспективе ее планируется увеличить до 50%.

В 2025 г. первый «Заряд от Магнита» открылся в Москве. Ассортимент магазина состоит из более 2 тыс. позиций и закрывает ключевые потребности посетителей: от готовых блюд и напитков для перекуса с собой или на месте до необходимых товаров для дома. Кроме того, в некоторых магазинах расположена полноценная кухня, которая готовит более 40 блюд.



CVP. «Заряд от Магнита»

Позиционирование

Городской пит-стоп, где ты можешь легко и быстро подзарядиться в любое время

Миссии

- Готовая еда, включая горячую еду, выпечку и кофе
- Фрукты и овощи, снеки, напитки и алкогольные напитки
- Продукты для завтрака или ужина за 15 минут
- Доступные базовые продукты, включая молочную продукцию, гастрономию и бакалею

Локации

- Оживленные улицы
- Жилые комплексы с большой плотностью заселения
- Бизнес-центры и транспортные узлы

Ключевые показатели

100 кв. м

средняя площадь торгового зала

44

общее количество магазинов

1,8–2,2 тыс.

SKU ассортимент

Онлайн-форматы

В 2025 г. «Магнит» укрепил свои позиции на рынке онлайн-торговли. Сервисы электронной коммерции «Магнита» были масштабированы на 1 611 магазинов, и на конец 2025 г. охватывали более 30 тыс. торговых точек, что составляет 87% от общего количества магазинов. Общий онлайн-оборот товаров (GMV¹) вырос на 84%.

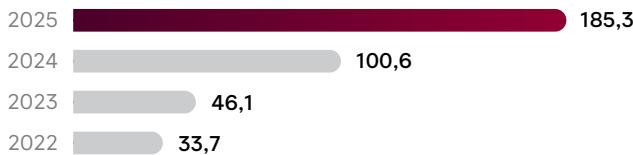
Ключевые результаты электронной коммерции «Магнита» в 2025 году

GMV, млрд руб.

+84,2% к 2024 г.

185,3 млрд руб.

объем общего торгового онлайн-оборота (GMV)

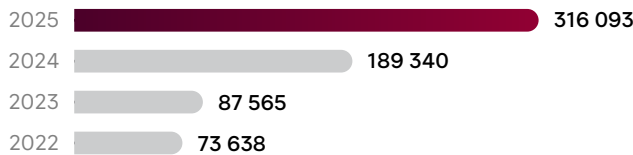


Среднее число онлайн-заказов в день, ед.

+66,9% к 2024 г.

316 093

среднее число онлайн-заказов в день

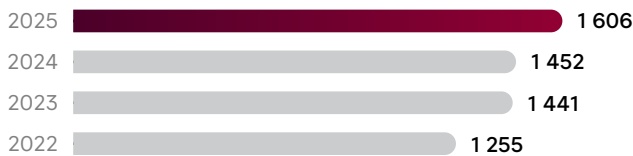


Средний чек, руб. с НДС

+10,6% к 2024 г.

1 606 руб.

средний чек по всем онлайн-сервисам (с НДС)

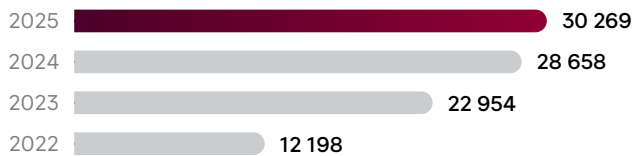


Количество охваченных магазинов на конец периода, ед.

+5,6% к 2024 г.

30 269

количество охваченных магазинов на конец периода



¹ 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.).

Ключевые онлайн-форматы «Магнита»

«Магнит Доставка»



Собственный сервис доставки продуктов, косметики, аптечных товаров из магазинов торговой сети «Магнит», а также готовой еды из ресторанов-партнеров. Клиенты могут заказать доставку или самовывоз как через собственное приложение «Магнита», так и через приложения-агрегаторы.

146,5 тыс.

SKU доступно во всех сервисах «Магнит Доставка»

3,5 тыс.

населенных пунктов

в 68

регионах охватывает «Магнит Доставка»

«Магнит Маркет»



Маркетплейс с широким ассортиментом товаров и уникальным торговым предложением. Доставка заказов осуществляется в фирменные пункты выдачи, магазины сети «Магнит» или на дом курьером.

1,2 млн

SKU предлагает маркетплейс «Магнит Маркет»

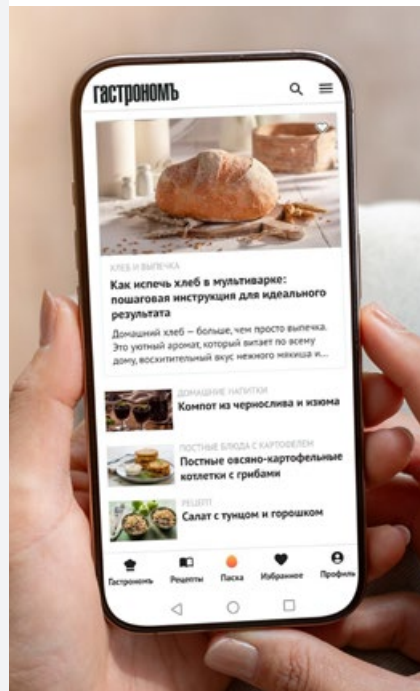
~500

населенных пунктов

в 25

регионах охватывает «Магнит Маркет»

Медиаплатформа Gastronom.ru



Сайт «Гастрономъ» и журнал «Мой Магнит», размещенный на этом же сайте, являются важными инструментами коммуникации с клиентами. На этих платформах, а также в соответствующих аккаунтах в социальных сетях публикуются рецепты блюд, соответствующих принципам здорового питания, советы медиков, диетологов и косметологов, материалы, посвященные экологическому образу жизни, переработке вторсырья. Данные платформы – перспективный источник трафика в онлайн-торговле.

21,5 млн

уникальных посетителей – аудитория медиапроектов на конец 2025 г.

В электронной коммерции связующим звеном между Компанией и покупателями является мультиформатное приложение «Магнит: акции и доставка». Мы продолжаем развивать приложение, делать его более удобным и функциональным для пользователей.

В 2025 г. мы объединили в одном приложении все розничные форматы, предложив клиентам уникальный омниканальный опыт. Пользователям доступны каталог товаров офлайн-магазинов, доставка продуктов, заказ косметики и аптечной продукции, товары из ассортимента маркетплейса «Магнит Маркет», программа лояльности «Магнит Плюс» и другие услуги. Кроме того, в отчетном году в приложении был запущен сервис доставки готовой еды из ресторанов. На конец 2025 г. сервис охватывал 121 город, и в его рамках работало 2 235 ресторанов и ресторанных сетей (более 300 партнеров).

Обновленное приложение также обеспечивает персонализированный пользовательский опыт: на основе анализа покупок и предпочтений клиентов – как онлайн, так и в розничных магазинах – на главной странице пользователям предлагаются наиболее релевантные товары, скидки и сервисы. В 2025 г. в работу приложения был встроен ИИ-ассистент «Мэдджик», который помогает покупателям выбирать товары. По запросу пользователя он формирует варианты для завтрака, обеда или ужина, подбирает продукты по заданным критериям. В среднесрочной перспективе планируется расширение функционала ассистента, в том числе возможность поиска максимальных скидок по предпочтительным товарам, навигационные подсказки внутри магазина и на кассах самообслуживания, а также персонализированный подбор косметики и уходовых средств. Кроме того, с помощью ассистента можно будет уточнять статус заказа и решать типовые вопросы без обращения в службу поддержки.

Возможности приложения «Магнит: акции и доставка»



Актуальный каталог товаров в магазинах



Доставка товаров из магазинов



Заказы из маркетплейса



Доставка еды из ресторанов



Программа лояльности



Магазины на карте



Журнал о вкусной и здоровой еде «Мой Магнит»



Тематические клубы



Сканер цен



«Магнит Доставка»

В 2025 г. сервис «Магнит Доставка» показал ускорение роста: количество заказов и общий онлайн-оборот товаров выросли на 92%.

Чтобы поддержать рост сервиса доставки и обеспечить качественное и быстрое обслуживание, «Магнит» открыл 30 дарксторов – специализированные точки для сборки заказов, а также 141 грейстор – гибридные магазины со специально выделенными зонами сборки заказов. В два раза увеличилось число курьеров, сотрудничающих с «Магнит Доставкой». В результате время экспресс-доставки удалось сократить с 50 до 28 минут.

Развитие «Магнит Доставки» осуществляется в том числе за счет масштабирования сервиса на новые города и регионы. В 2025 г. сервис стал доступен в 3,5 тыс. населенных пунктов, в том числе в 568 малых городах с населением до 100 тыс. человек. Таким образом «Магнит» практикует современные способы доставки необходимых продуктов жителям даже самых отдаленных уголков России, повышая тем самым качество их жизни.

В 2025 г. 83% выручки «Магнит Доставки» было сгенерировано за пределами Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. На малые города и поселки в среднем пришлось 12%, при этом на конец 2025 г. их доля составила 16%, что говорит о развитии сервиса в небольших населенных пунктах. Регионами-лидерами по приросту числа заказов стали Краснодарский край (+100%), Москва (+67%) и Санкт-Петербург (+105%).

Доставка
с помощью роверов

В 2025 г. «Магнит» начал тестировать доставку онлайн-заказов с помощью роверов – роботов-доставщиков. Оформить такую доставку можно в приложении «Магнит», выбрав соответствующий значок. Покупатель может отслеживать статус доставки и местоположение ровера в режиме реального времени. Использование роверов позволяет доставлять заказы независимо от погодных условий и дает покупателям возможность бесконтактного получения заказа.



Новогодние продажи

«Магнит Доставка» продолжает ставить рекорды по объемам новогодних продаж. В 2025 г.:

3 млн
заказов совершено через собственное приложение с 29 декабря по 11 января (рост в 1,5 раза к 2024 г.)

500 тыс.
заказов на всех платформах оформлено 30 декабря 2025 г. (рост в 1,9 раза к 2024 г.), из них более 350 тыс. – через собственное приложение (рост в 2,3 раза к 2024 г.)

54 137 руб.
составила стоимость самого большого заказа

183 кг
максимальный вес заказа



«Магнит Доставка» в цифрах

+5,4% к 2024 г.

28 075
подключенных магазинов

В «Магнит Доставка» доступны:

3,5 тыс.
SKU в продовольственном сегменте

+155%
рост количества заказов в собственном мобильном приложении год к году

+62 к 2024 г.

3,5 тыс. в 68
населенных пунктов регионах

11 тыс.
SKU в непродовольственном сегменте

×2
рост числа курьеров, работающих с «Магнит Доставкой»

30 и 141
дарксторов грейстор

+92%
рост количества заказов год к году

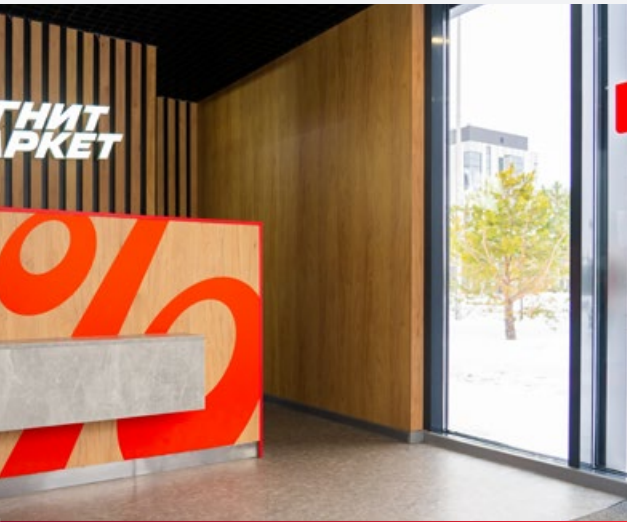
28 минут
среднее время экспресс-доставки (на 22 минуты меньше, чем годом ранее)

«Магнит Маркет»

Маркетплейс «Магнит Маркет» продолжает свое развитие в составе Группы «Магнит». Задача маркетплейса – предоставлять клиентам «бесконечную полку» товаров за счет интеграции с офлайн-форматами (заказы из маркетплейса можно забирать на кассе магазина вместе с покупками) и сервисом «Магнит Доставка».

Одним из ключевых шагов в отчетном году стал запуск работы по модели FBS¹, при которой доставка товара осуществляется со склада продавца. Это позволило значительно расширить ассортимент маркетплейса – его объем увеличился в три раза.

Важным направлением развития стала географическая экспансия. Расширение присутствия маркетплейса является стратегическим шагом для увеличения клиентской базы и роста товарооборота. В 2025 г. доставка заказов из маркетплейса стала доступна еще в четырех крупных городах – Санкт-Петербурге, Краснодаре, Ростове-на-Дону и Волгограде.



«Магнит Маркет» в цифрах

~500

населенных пунктов (+49% к 2024 г.) в 25 регионах

4 960

пунктов выдачи заказов (+7% к 2024 г.)



Таким образом «Магнит Маркет» впервые вышел в Южный и Северо-Западный федеральные округа и усилил свое федеральное присутствие. В новых городах «Магнит Маркет» работает в партнерстве с «Яндекс Доставкой»: для клиентов маркетплейса доступна доставка более чем в 1 тыс. партнерских пунктов выдачи заказов. Для селлеров² доставка в новые города подключается без дополнительных действий и доступна со склада маркетплейса или со склада продавца. Всего на конец 2025 г. «Магнит Маркет» осуществлял доставку в 459 населенных пунктов России.

Пункты выдачи заказов (ПВЗ) «Магнит Маркет» расположены в агентских и собственных ПВЗ, а также в магазинах торговой сети «Магнит». Такое взаимовыгодное сотрудничество, с одной стороны, положительно влияет на посещаемость торговых точек, а с другой стороны, позволяет быстро масштабировать маркетплейс, оптимизируя ресурсы на покупку или аренду помещений и открытие агентских ПВЗ. В 2025 г. на базе розничных магазинов был открыто 325 новых ПВЗ. Общее количество всех ПВЗ «Магнит Маркет» на конец года составило 4 960.

Использование логистических и операционных возможностей «Магнита» – неотъемлемая составляющая стратегии развития маркетплейса «Магнит Маркет». Такой подход помогает маркетплейсу расширять географию присутствия и мощности по обработке заказов без строительства собственной инфраструктуры. С 2024 г. «Магнит Маркет» использует семь РЦ «Магнита», на базе которых действуют сортировочные центры маркетплейса. В 2025 г. в двух РЦ ритейлера – в Тольятти и Перми – были открыты ПВЗ.

Еще один пример синергии маркетплейса с экосистемой «Магнита» – запуск в 2025 г. доставки заказов с помощью курьеров сервиса «Магнит Доставка». Сотрудничество охватывает 100 новых городов, в которых «Магнит Маркет» начал работу в 2024–2025 гг.

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

Развитие клиентского опыта

Забота о клиентах и удовлетворение их потребностей лежат в основе стратегии «Магнита». Мы уделяем внимание развитию клиентского опыта, улучшаем качество обслуживания, чтобы укреплять доверие покупателей к бренду «Магнит».

В 2025 г. бренд «Магнит» вошел в список «Топ-50 любимых брендов по мнению россиян», подготовленный аналитическим центром НАФИ. Среди компаний розничной торговли «Магнит» занял самое высокое место в рейтинге.

Достижение такого результата подтверждает верность выбранного курса на улучшение взаимодействия с клиентом. Благодаря профессионализму наших сотрудников, объединенных общими целями, мы становимся на шаг ближе к тому, чтобы стать выбором № 1 среди покупателей.

Исследования качества клиентского сервиса

Для обеспечения высокого уровня качества обслуживания в «Магните» проводятся регулярные исследования клиентского сервиса. Они необходимы для того, чтобы системно измерять качество сервиса, понимать ожидания клиентов и на основе полученных результатов повышать эффективность работы магазинов.

Во всех форматах сети осуществляется анализ индекса потребительской лояльности (NPS) и индекса удовлетворенности клиентов (CSI). При этом каждый формат проводит собственные исследования клиентского сервиса: анализирует результаты и адаптирует работу магазинов и качество обслуживания под конкретные запросы покупателей в рамках соответствующего формата. Такой подход помогает учитывать особенности аудитории и сценариев покупки и обеспечивать стабильно высокий клиентский опыт в масштабе всей сети.

Например, «М.Косметик» в отчетном году проводил глубинные исследования ожиданий клиентов, по результатам которых были выявлены ключевые сценарии взаимодействия, влияющие на лояльность.

В 2025 г. для магазинов большого формата был реализован переход на использование CX-индекса – комплексного показателя, который оценивает качество клиентского опыта на всех этапах взаимодействия с брендом. При этом также проводится анализ метрик NPS и CSI отдельно и в рамках CX-индекса.

Результаты исследования в 2025 году

Формат «у дома»

+3,7 п. п. к 2024 г.

64,0%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

+4,3 п. п. к 2024 г.

61,8%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

Супермаркеты

+3,1 п. п. к 2024 г.

78,6%

рейтинг качества обслуживания

+2,7 п. п. к 2024 г.

59,8%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

+2,5 п. п. к 2024 г.

58,1%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

Формат «М.Косметик»

+0 п. п. к 2024 г.

82%

индекс NPS с учетом ответов сотрудников

-1 п. п. к 2024 г.

80%

индекс NPS без учета ответов сотрудников

В магазинах «у дома» внедрено исследование удовлетворенности сотрудников. Сотрудники напрямую взаимодействуют с покупателями и влияют на показатель NPS клиентов. Основное внимание направлено на улучшение опыта сотрудника, упрощение процессов и удержание персонала.

Работа с обратной связью

Помимо проведения исследований клиентского сервиса «Магнит» системно работает с обратной связью от покупателей, развивает каналы коммуникации и улучшает процесс сбора и обработки обращений. Широкий набор инструментов для передачи обращения в Компанию позволяет «Магниту» охватить большое число покупателей и таким образом учесть в своей работе и качестве обслуживания максимальное количество релевантных отзывов, чтобы каждый клиент остался доволен взаимодействием с брендом.

Мобильное приложение остается одним из ключевых инструментов сбора обратной связи. В 2025 г. мы увеличили частоту опроса покупателей, что привело к росту количества оценок в приложении в четыре раза. Это поможет нам проводить более детальный анализ клиентского опыта. Кроме того, мы внедряем игровые механики в процесс оценки товаров, чтобы покупатели могли легко и с интересом делиться своим мнением.

Автоматизация обработки комментариев

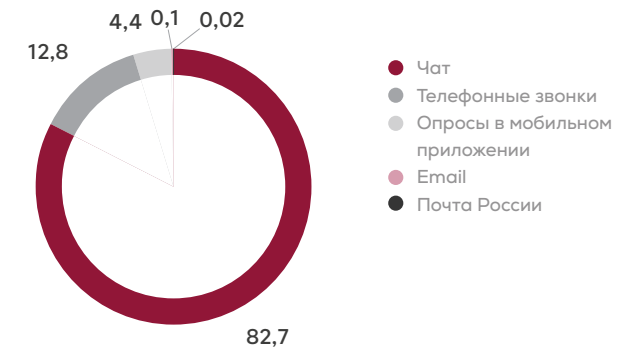
В отчетном году в работу мобильного приложения была внедрена собственная LLM-модель¹ для анализа комментариев, получаемых в рамках мобильных опросов покупателей. Она автоматически классифицирует комментарии по темам и подтемам и определяет тональность обращений покупателей. Это позволяет нам лучше понимать причины поставленной покупателем оценки и точнее определять области для развития во взаимодействии с клиентами. Внедрение автоматизации дало операционным командам комплексный инструмент анализа обратной связи, благодаря которому сотрудники не просто видят оценку, а понимают причины ее выставления и, как следствие, какие меры необходимо предпринять, чтобы ее улучшить.

В работу по обработке полученных обращений вовлечен контактный центр «Магнита». Мы последовательно улучшаем работу контактного центра, чтобы, с одной стороны, оперативнее обрабатывать полученную обратную связь, а с другой стороны, получать дополнительную базу для внедрения улучшений в клиентский опыт. Так, в 2025 г. мы изменили классификатор обращений, привязав его к параметрам CSI: обращения клиентов распределяются по параметрам в зависимости от темы. Например, жалобы касательно ценников

влияют на параметр «Корректность ценников», а сообщения о невежливости кассира – на «Вежливость и отзывчивость». Такой подход превращает обратную связь в четкое направление для улучшений сервиса. Кроме того, в отчетном году мы повысили скорость принятия решений по претензиям, что улучшило клиентский опыт. Например, по рознице полный цикл закрытия претензии на конец 2025 г. составил в среднем 7 часов 38 минут против 168 часов в 2024 г.

В 2025 г. Компания зарегистрировала 8,9 млн обращений покупателей. Рост количества обращений на 14% по сравнению с предыдущим годом связан с расширением каналов взаимодействия с клиентом – развитием доставки (DBS, Dark Store), увеличением доли готовой продукции (RTE), а также запуском дополнительных сервисов, включая внутренние программы для сотрудников. При увеличении количества обращений наблюдается рост доли положительных оценок и отзывов (4 и 5 звезд) на геосервисах – 66,4% от общего числа оценок и отзывов в 2025 г. (+0,4 п. п. к 2024 г.).

Распределение полученной от покупателей обратной связи по каналам, %



Лучшая положительная динамика по претензиям покупателей в 2025 году

Показатель	Динамика по отношению к 2024 г.
Жалобы на акции программы лояльности	-30%
Несоответствие ценников	-11%
Отсутствие товаров по регулярным акциям	-29%
Закрытие/открытие магазинов не по графику	-36%
Невежливость персонала	-81%
Ошибочное списание ДС	-75%

Вовлечение сотрудников

«Магнит» стремится формировать культуру клиентоцентричности и вовлекать сотрудников в улучшение ключевых метрик клиентского сервиса через обучение, проведение конкурсов. Цель такой работы заключается в том, чтобы сотрудники глубже понимали, какие параметры оценивают покупатели и каким образом ежедневные действия влияют на лояльность покупателей и бизнес-результаты Компании.

В 2025 г. запущен обучающий курс «NPS-навигатор», который рассказывает о значении метрик NPS и CSI и как с их помощью понимать ожидания покупателей. Обучение прошли около 250 тыс. сотрудников.

Кроме того, в отчетном году «М.Косметик» запустил комплексную программу обучения по CX² для сотрудников всех уровней – от продавцов до руководителей, направленную на формирование клиентоцентричных привычек через практику. Программа включает теорию, интерактивные курсы, тренажеры, практические кейсы. Средний охват обучения составил 92% от всех сотрудников формата, что подтверждает высокую вовлеченность и доступность обучения в платформе «Магнум». Дополнительно было проведено 13 CX-воркшопов для руководителей групп торговых объектов, где была показана связь операционных процессов с NPS и CSI, а также сформированы управленческие привычки, поддерживающие культуру сервиса. 88% участников обучения прошли полный цикл, – многие отметили изменения в подходе к управлению уже после первой сессии.

В супермаркетах Компании продолжилось проведение проекта «Сервисный марафон», который направлен на отработку специальных навыков сотрудников через выполнение тематических заданий. В отчетном году задания касались отработки навыков по внедрению быстрых улучшений, развитию клиентского сервиса, работе с молодым поколением. 84% участников отметили проект как полезный и интересный. Благодаря данному проекту мы развиваем сплоченные клиентоцентричные команды, которые обладают всеми необходимыми навыками для оказания качественного сервиса, и таким образом способствуем достижению успешных бизнес-результатов. В 2025 г. по итогам проекта удалось достичь следующих результатов:

- на 9,8% повышение параметра CSI «Время ожидания в очереди»;
- на 3,1% повышение параметра CSI «Вежливость и отзывчивость персонала»;
- на 13,5% снижение доли жалоб покупателей;
- на 23,3% снижение количества жалоб покупателей.

Для формата «у дома» также проводились мероприятия, направленные на улучшение понимания клиента. Благодаря запущенным марафонам, конкурсам и обучающим курсам сотрудники магазинов разобрались в основах формирования NPS, поняли логику мышления клиента и принцип, по которому покупатель формирует впечатление о магазине.

«Магнит» непрерывно отслеживает клиентские метрики и стремится оперативно реагировать на изменения. Для этого, например, «М.Косметик» в отчетном году интегрировал показатели NPS и CSI во внутреннюю платформу для сотрудников, благодаря чему директора магазинов могут оперативно реагировать на изменения в оценках. Магазинам большого формата, которым требуется рост показателя NPS, оказывается особая поддержка: дополнительное обучение и индивидуальное кураторство.

Мы мотивируем сотрудников на внедрение улучшений клиентского сервиса с помощью проведения внутренних конкурсов среди сотрудников и магазинов. Конкурентная атмосфера стимулирует сотрудников к поиску и внедрению инициатив, направленных на улучшение клиентского опыта. Участие в таких конкурсах формирует культуру постоянных улучшений, а победы становятся значимым элементом признания достижений, повышают вовлеченность персонала и укрепляют ориентир на клиента в ежедневной работе.



¹ LLM (Large Language Model) – большая языковая модель для понимания и обработки текста.

² CX (Customer Experience) – клиентский опыт.

Примеры конкурсов 2025 года

«Домашняя олимпиада кассиров» среди продавцов супермаркетов

Конкурс проводился по трем номинациям на основе различных условий:

- доля чеков с картой лояльности;
- итоговый балл в рейтинге кассира;
- скорость обслуживания покупателя.

89%

баллов в рейтинге у кассира-победителя

6,1 секунды

заняло у победителя номинации обслуживание покупателя с одним товаром

Конкурс «Квартал вежливости» в «М.Косметик»

Конкурс проводился на основе комплексного показателя – CX-индекс. Конкурс работал по принципу:

- ежемесячные обновления рейтинга;
- мотивация сотрудников магазинов на улучшение качества обслуживания;
- справедливое определение победителей: разделение на номинации «Лучшие по динамике» и «Лучшие по удержанию результатов», что позволило поощрить как быстро адаптирующиеся, так и стабильно лидирующие коллективы.

«Лучшие в качестве обслуживания» среди супермаркетов

Конкурс проводился по критериям рейтинга качества обслуживания.

94,3%

средний балл победителя конкурса

В 2025 г. был расширен спектр выгод по карте лояльности для клиентов. Так, мы усилили эксклюзивные скидки и повысили кешбэк до 70% на конкретные товары, увеличили количество SKU, участвующих в акциях форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный» и «Магнит Экстра», до 1,5 тыс., увеличили количество промоакций в формате «М.Косметик».

Кроме того, в отчетном году мы продолжили улучшать персонализацию предложений в рамках программы лояльности. Были внедрены игровые механики в виде персональных заданий и подарков, благодаря которым рутинные покупки превращаются в увлекательный опыт, повышаются лояльность и связь клиента с брендом. Свыше 3 млн пользователей регулярно пользуются персональными предложениями и заданиями.

В отчетном году мы наблюдаем рост популярности функции «Любимые категории». Количество активных пользователей увеличилось на 40% по сравнению с предыдущим годом. Такого результата удалось достичь за счет расширения списка категорий и запуска их персонализированного подбора. В функционал также были добавлены партнерские предложения с кешбэком до 30%, эксклюзивные категории для подписчиков «Магнит Плюс Премиум».

Сервис подписки «Магнит Плюс Премиум» – это часть мультимедийной программы лояльности. Он дает покупателям возможность получать дополнительную выгоду от совершения покупок в магазинах всех форматов сети. Пользователи «Магнит Плюс Премиум» совершают покупки в 2–2,5 раза чаще по сравнению с остальными участниками программы лояльности. В 2025 г. количество подписчиков превысило 1 млн человек. Ценность подписки для пользователя выросла в том числе за счет бесплатного сервисного сбора и более выгодных промокодов в доставке. Также для подписчиков «Магнит Плюс Премиум» доступны увеличенный кешбэк до 30% по «Любимым категориям», 50% – за напитки с собой и готовую еду и 20% – за выпечку собственного производства.

«Магнит» развивает игровые механики в мобильном приложении, которые будут побуждать клиентов совершать покупки. Всего за 2025 г. было запущено 15 игр и мини-игр. В них приняли участие более 9 млн пользователей приложения.



Планы на 2026 год

- Внедрить использование CX-индекса магазинов большого формата для анализа клиентского опыта в супермаркетах
- Повысить качество информирования и коммуникации в разрезе основных метрик клиентского опыта
- Развивать практики дружелюбной коммуникации через системное мобильное обучение технике продаж и знанию ассортимента
- Улучшать работу с обратной связью с точки зрения влияния на NPS
- Усилить мотивацию к улучшению результатов за счет активной программы проведения командных и индивидуальных конкурсов

Программа лояльности

«Магнит Плюс» в цифрах

100%

магазинов всех форматов подключены к программе лояльности

92 млн

клиентов программы лояльности

82%

доля покупок, совершенных держателями карт лояльности, в продажах

Мультимедийная программа лояльности «Магнит Плюс» служит инструментом поощрения покупателей, укрепляя их связь с брендом за счет персонализированных предложений и уникальных промоакций для пользователей. Интеграция офлайн- и онлайн-форматов в программу лояльности предоставляет клиентам омниканальный опыт покупок.



Собственные торговые марки

Развитие портфеля брендов СТМ является одной из ключевых задач стратегии «Магнита», а также важным элементом повышения ценностного предложения для покупателей и укрепления позиций Компании на рынке. На текущий момент бренды СТМ являются полноценными конкурентами на полках магазинов, а для потребителей различия между СТМ и традиционными FMCG¹-брендами становятся менее заметными. Совершенствуя СТМ, мы стремимся обеспечить оптимальное соотношение цены и качества, формируем уникальный ассортимент и повышаем лояльность клиентов.

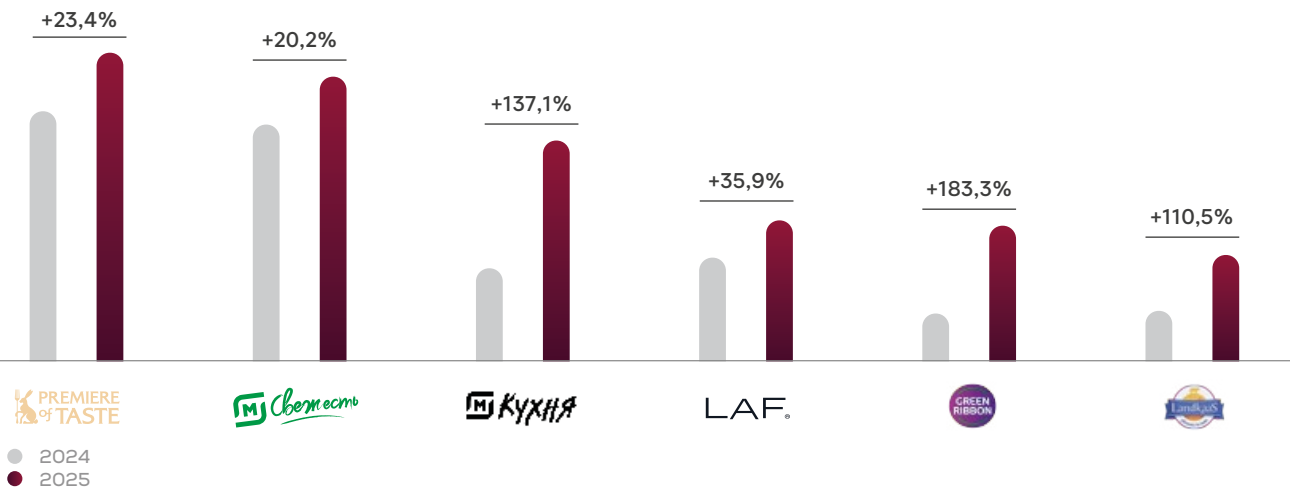
В 2025 г. портфель СТМ «Магнита» насчитывал более 70 торговых марок и 4 253 товарные позиции. Ключевыми СТМ Компании являются бренды «М Свежесть», «М Кухня», «Premiere of Taste», «LAF», «Gusto di Roma», «Северная гавань», «Green Ribbon», «La Fresh», «Каспер» и другие, а также кросс-категорийный бренд «Моя цена», который закрывает базовые потребности в первом ценовом сегменте при стабильном уровне

качества. Производство товаров СТМ осуществляют преимущественно российские компании-поставщики, а также собственные промышленные и сельскохозяйственные производства «Магнита».

В 2025 г. мы создали новый признак «Дифференциатор», учитывающий СТМ, а также эксклюзивные торговые марки, – все товары, которыми «Магнит» положительно отличает себя от других сетей.

Самым крупным брендом СТМ в продажах является бренд «Моя цена» в 2025 году объем продаж этого бренда составил 51,5 млрд руб. Команда СТМ репозиционировала бренд «Моя цена» в 2025 г. Для бренда «Моя цена» обновление нацелено на усиление доверия и ощущения защищенности покупателей. Бренд сохраняет фокус на товарах первой цены, предлагая широкий ассортимент и качество, доступное каждому. Наиболее быстрорастущими брендами стали «Premiere of Taste», «М Свежесть», «М Кухня», «LAF», «Green Ribbon», «Landkaas».

Продажи самых быстрорастущих брендов «Магнит», млрд руб.



¹ FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – товары повседневного спроса.



Ключевые результаты СТМ в 2025 году

9,6%

рост выручки от продаж товаров СТМ/Дифференциатора год к году, – при этом рост товаров среднего и высокого ценового сегмента составил 13%

4 869 sku

в портфеле СТМ/Дифференциатора

2 592

продовольственных товара в портфеле СТМ/Дифференциатора

952

новинки СТМ в 2025 г.

Команда Департамента собственной торговой марки посвятила 2025 г. перезагрузке. Основной акцент в 2025 г. был сделан на пересмотр ассортимента и его эффективности. Артикулы были проанализированы по ключевым параметрам: продажи, доходность, качество, оценки потребителей и др., и в итоге были приняты решения по доработке и улучшению качества товаров, оптимизации или расширению успешных позиций. Также командой СТМ была проведена большая работа по подготовке и формированию нового портфеля брендов СТМ и по редизайну текущих торговых марок, – процесс начался в IV квартале 2025 г. и продолжится в 2026 г.

Важной задачей в направлении СТМ является обеспечение представленности наших товаров в магазинах для потребителей. Для этого «Магнит» регулярно проводит сбор коммерческих предложений и расширяет пул поставщиков в целях снижения рисков непоставок товаров. Также в отчетном году было проработано изменение схемы логистики с хранением товара СТМ на складе импортера Компании для минимизации случаев отсутствия товара на полках.

Существенная работа в отчетном периоде проводилась по подготовке и формированию нового портфеля брендов СТМ и редизайну присутствующих торговых марок. В основу обновления портфеля брендов легло масштабное количественное исследование, включающее 108 категорий продуктов питания, которое основывалось на предпочтениях, драйверах и потребительских барьерах в каждой категории. По итогам исследования мы сформировали новый портфель брендов, который основан на ролях брендов в конкретных категориях и учитывает ключевые потребности потребителей во всех ценовых сегментах.

Среди ключевых направлений работы можно отметить следующие сегменты:

- готовая еда: перезапущен бренд «М Кухня», расширен ассортимент (запуск линейки Ready to Cook – замороженные блюда для приготовления в духовке, а также запуск линейки Finger Food – охлажденные изделия из курицы для употребления «на ходу»);
- товары для дома и быта: проведена ревизия портфеля товаров в целях оптимизации ассортимента для более гибкого реагирования на запросы покупателей;
- дети и подростки: проведены исследование и ревизия сегмента с целью создания сильных брендов, релевантных для молодой целевой аудитории, а также для мам, которые заботятся о малышах.

СТМ для молодого поколения и приверженцев ЗОЖ

«Зожно Несложно»

В 2025 г. «Магнит» подготовил к запуску специализированный бренд продуктов, соответствующих принципам здорового образа жизни, – «Зожно Несложно». В настоящий момент разработаны позиционирование – дарим возможность наслаждаться продуктами для правильного питания – и дизайн бренда, отражающий баланс и гармонию. Позиционирование, нейминг и дизайн протестированы на целевой аудитории (более 1 тыс. респондентов). Запуск бренда запланирован на 2026 г. – на первом этапе под ним будет представлено более 60 наименований товаров.

OUCH! и O!LIFE от «ДИКСИ»

В 2025 г. торговая сеть «ДИКСИ» запустила новые СТМ. Под брендом OUCH! выпускаются продукты в наиболее популярных у молодой аудитории категориях: снеки и готовая еда, напитки и кондитерские изделия. В магазинах представлено более 40 позиций под новой СТМ.

Под маркой O!LIFE выпускается линейка продуктов с дополнительной ценностью для активных жителей мегаполисов, которые следят за своим здоровьем и осознано подходят к выбору продуктов питания. Под маркой O!LIFE продается более 100 позиций.

Помимо ключевых исследований в рамках ревизии портфеля брендов «Магнит» проводит исследования в среде потребителей, на основе которых:

- разрабатываются не только ключевые зонтичные, но и фантазийные категориальные бренды (тестирование позиционирования, нейминга, дизайна упаковки);
- проводится оценка креативов для размещения в рекламных кампаниях;
- осуществляется анализ здоровья брендов;
- анализируются предпочтения и конкретные клеймы¹, стимулирующие покупку в конкретной категории.

«Магнит» осуществляет непрерывную рекламную поддержку текущих брендов СТМ. По итогам рекламных кампаний наблюдается рост как знания брендов, так и потребления, что отражается в приросте РТО. В 2025 г. знание ключевых брендов выросло на 16 п. п. для «М Кухня», на 6 п. п. – для «Premiere of Taste», на 6 п. п. – для «М Свежесть». Рекламная кампания бренда «М Кухня» повлияла на прирост РТО на 140%. Для бренда «М Свежесть» прирост РТО составил 20%, для «Premier of Taste» – 23%, для «Gusto di Roma» – 70%, для «LAF» – 34%.

В 2025 г. было проведено более 50 таких исследований.

Оценка качества СТМ потребителями

В основе деятельности Компании лежит удовлетворение потребностей потребителей, поэтому мы стремимся вовлекать покупателей в процесс оценки качества товаров СТМ. Для этого действуют два тест-центра Компании в Краснодаре и Ижевске, – там потребители могут оценить органолептические свойства товара (цвет, вкус, запах, консистенцию), а также свою готовность его купить. С помощью этой оценки формируется мнение о привлекательности и оптимальности потребительских параметров товаров. Мы внимательно анализируем отзывы респондентов и учитываем их при принятии решений о внесении изменений в органолептические свойства продукции и выводе новых СТМ на рынок. Кроме того, мы анализируем обратную связь покупателей относительно товаров СТМ в мобильном приложении. Удовлетворенность потребителями качеством товаров СТМ растет от квартала к кварталу: по товарам низкого ценового сегмента оценки в мобильном приложении выросли в IV квартале 2025 г. к 2024 г. до 4,73 (+0,18), а по товарам среднего и высокого ценового сегмента до 4,79 (+0,23).

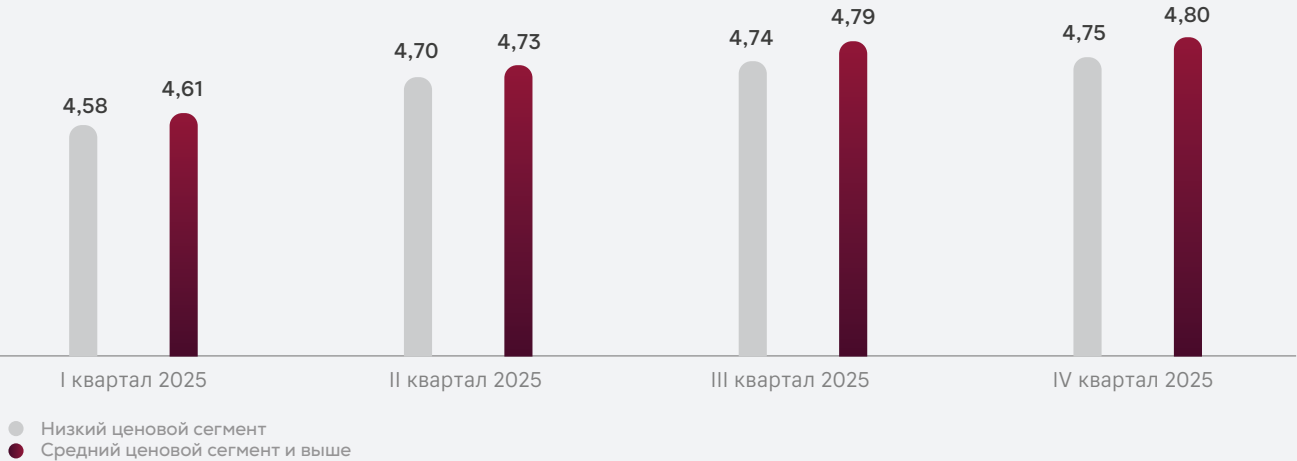
Для SKU с оценками в приложении ниже установленного минимума проводятся мероприятия по улучшению качества. В течение года такие мероприятия проводились для 96 SKU, и по 83 из них удалось достичь целевых показателей.



Планы на 2026 год

В 2026 г. продолжится формирование портфеля: создание новых брендов СТМ и редизайн части текущих марок. Основной фокус будет направлен на развитие и наличие качественного ассортимента в среднем ценовом сегменте и выше, а также на дифференциацию с помощью эксклюзивов. В планах – нарастить представленность товаров СТМ как в магазинах сети офлайн, так и в e-com канале.

Оценки товаров СТМ в мобильном приложении



¹ Клейм – специальный знак, который наносится на этикетку или упаковку продуктов с целью рассказать о преимуществах бренда.



Собственное производство

«Магнит» – единственный ритейлер в России, который выпускает продукты питания на собственных производственных мощностях. Собственное производство дополняет закрытие потребности торговой сети в свежих продуктах, а также позволяет развивать уникальный ассортимент СТМ, – в результате покупатели получают широкий ассортимент товаров по доступным ценам.

Благодаря наличию собственных производственных предприятий Компания имеет возможность полностью контролировать цепочку поставок, обеспечивать высокое качество продукции, а также оперативно адаптироваться под изменения потребительских предпочтений.



Собственное производство в 2025 году

13

промышленных предприятий

7

агропредприятий

6,8 тыс. человек

общая численность сотрудников на объектах собственного производства

334 тыс. тонн

продукции всего выпущено в 2025 г., в том числе

89 тыс. тонн

сельскохозяйственной продукции с учетом контрактных производств

Собственные предприятия «Магнита»

Регион	Предприятие	Продукция
Южный федеральный округ		
Краснодарский край	ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Макаронные и мучные изделия
	ООО «Кондитер Кубани»	Кондитерская продукция
	Обособленное подразделение «Пластуновское»	Специи и пищекомцентраты, замороженные мучные изделия
	Обособленное подразделение «Тихорецкое»	Замороженные полуфабрикаты
	Обособленное подразделение «Новотитаровское»	- Фасовка сухофруктов, орехов, семян - Розлив безалкогольных напитков
	АО «Тандер» ЦФС РЦ ¹ «Краснодар»	Нарезка и упаковка сыра
	Обособленное подразделение «Новороссийск»	Фасовка фруктов
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Тихорецкое»	Свежие овощи
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Пластуновское»	Свежие овощи, салат
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Грибной комплекс»	Грибы
	 ООО «Тепличный комплекс «Зеленая линия» – Обособленное подразделение «Комплекс по выращиванию экзотических грибов и грибов вешенка»	Грибы
	 ООО «Зелень Юга»	Зелень
Центральный федеральный округ		
Тверская область	Обособленное подразделение «Тверское»	Чай, экструзия, кофе
Московская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»	Нарезка и упаковка сыра
Белгородская область	 ООО «Гринхаус»	Свежие овощи, салат
Приволжский федеральный округ		
Саратовская область	Саратовский филиал	Бакалея, снеки
Пензенская область	АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»	Нарезка и упаковка сыра
Самарская область	Обособленное подразделение «Тольятти»	Замороженные полуфабрикаты

 Агропредприятия

Компания строго контролирует качество производимой продукции и внедряет лучшие практики управления. Система менеджмента безопасности пищевых продуктов на производственных предприятиях

«Магнита» основана на принципах HACCP². Высокий уровень зрелости системы менеджмента также подтверждается прохождением сертификации FSSC 22000 и ГОСТ Р ИСО 22000-2019³.

¹ Цех фасовки сыра, распределительный центр.
² HACCP (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP) – система качества пищевого производства, основанная на анализе рисков и критических контрольных точек.
³ ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Системы менеджмента безопасности пищевой продукции».

Аграрное производство

В 2025 г. объем производства сельскохозяйственной продукции составил 89 тыс. тонн с учетом контрактных производств. В отчетном году ассортимент был пересмотрен в пользу более маржинальных культур, что отражает стратегический акцент Компании на повышение эффективности и создание устойчивой экономической ценности. Наибольшую долю производства составляют томаты – 49%, огурцы – 36%, и шампиньоны – 10%.

Доля собственного производства свежих продуктов от общего объема продаж данной категории в кг, %



Стратегическое направление работы аграрных предприятий – закрытие потребности торговой сети в свежих фруктах и овощах, а также вывод новых продуктов на рынок. В 2025 г. «Магнит» пополнил ассортимент свежих овощей торговой сети новым видом томатов «Бакинский акцент», а также начал поставки в магазины зелени и органических вешенок собственного производства. Внедрение автоматизированных решений способствует повышению урожайности. В 2025 г. на тепличных комплексах был внедрен робот для автоматической и более быстрой ликвидации растений по окончании сезона урожая. Это позволяет раньше осуществлять следующие посевы – и в результате иметь больший объем урожая. Кроме того, начато тестирование применения ИИ в теплицах для оперативного выявления и лечения вирусов.

Производство томатов

В отчетном году объем производства томатов снизился на 3% в связи с пересмотром севооборота в пользу более маржинальных гибридов (черри) и составил 33 тыс. тонн. Наиболее востребованной категорией в 2025 г. стали томаты черри «Горячее сердце» – их производство выросло на 43% по сравнению с прошлым годом. Кроме того, «Магнит» вывел на полки новый вид томатов «Бакинский акцент», который стал вторым по популярности среди томатов собственного производства Компании.

Производство зелени

На собственном предприятии «Зелень Юга» выращивается несколько видов зелени: зеленый лук, укроп, петрушка, кинза, шпинат мини, мята, базилик и руккола. «Магнит» поддерживает развитие отечественного сельского хозяйства, поэтому в закупках отдает предпочтение российским производителям семян. В отчетном году было произведено 238 тонн готовой продукции. Поставки осуществлялись в девять распределительных центров в Южном и Центральном федеральных округах. Планируется, что предприятие будет закрывать 35% от общей потребности торговой сети в свежей зелени.



Производство грибов

«Магнит» продолжает развивать производство грибов – это одна из перспективных и пользующихся спросом среди покупателей категория. «Магнит» выращивает шампиньоны (белые и королевские), вешенки и опята. В 2025 г. урожай шампиньонов составил 6,8 тыс. тонн, а вешенок и опят – 1,0 тыс. тонн. 39% от потребности торговой сети в свежих грибах закрыто собственным производством.

Отдельная линейка продукции грибного комплекса соответствует требованиям Роскачества к органическому производству. Всего в отчетном году 0,1% от общего урожая шампиньонов и 0,3% от урожая вешенок приходилось на органические продукты.



Планы на 2026 год

- Развивать садоводство (яблоки и голубика)
- Продолжить селекцию овощей для вывода новых, более устойчивых гибридов с высокой урожайностью
- В дальнейшем развивать агропромышленные производства, сосредоточив внимание на укреплении позиций в отрасли, совершенствовании процессов и расширении возможностей для устойчивого роста



Промышленное производство

В 2025 г. промышленные производства «Магнита» выпустили 202 тыс. тонн продукции, что на 5% выше результатов прошлого года. Такая динамика связана с развитием продуктового портфеля. На базе собственных производств удалось запустить 107 SKU, в том числе для пяти новых брендов «Магнита» и четырех новых брендов «ДИКСИ».

Собственное производство «Магнита» открывает дополнительные возможности не только для самой Компании, но и для партнеров. В отчетном году запущено направление контрактного производства – выпуск продуктов питания по заказам поставщиков. Таким образом «Магнит» поддерживает обмен опытом с партнерами и способствует разработке и выводу на рынок новых продуктов для расширения ассортимента своих магазинов.

Развитие инфраструктуры

Ключевым направлением работы промышленных предприятий стало удовлетворение ценностного предложения «Магнита». В связи с этим был сделан акцент на развитие направлений готовой еды и выпечки за счет развития инфраструктуры для производства готовой еды, включая установку новых производственных линий по выпечке, запуск цеха по приготовлению пиццы, строительство фабрик-кухонь.



Фабрика готовой еды в Краснодарском крае

В конце 2025 г. «Магнит» приступил к реализации одного из крупнейших за последние годы инфраструктурных проектов – строительству фабрики готовой еды в Краснодарском крае на территории индустриального парка «Краснодар». Данный проект является весьма значимым по масштабу: площадь производственного комплекса превышает 20 тыс. кв. м и предполагает высокий уровень автоматизации и роботизации производственных процессов.

География поставок нового производства охватит Южный федеральный округ, включая восемь распределительных центров Компании.

Ассортимент фабрики готовой еды будет включать салаты, супы, а также изделия кондитерского цеха. Дополнительно предусмотрено производство нарезок фруктов и овощей.

В 2026 г. планируются запуск и тестовая эксплуатация фабрики.



Фабрика-кухня в Приморском крае

Розничная сеть «Самбери» (входит в Группу компаний «Магнит») планирует построить фабрику-кухню для производства готовых блюд. Производственные процессы будут сертифицированы по международной системе ISO 22000: ХАССП. Запуск фабрики-кухни запланирован на 2027 г.

Инфраструктурные проекты Группы в собственном производстве отражают потребительские предпочтения – растущий спрос на готовые продукты питания.

В 2025 г. запущена масштабная программа по внедрению новых технологий на производственных площадках Компании. Например, на предприятиях «Кубанский комбинат хлебопродуктов» и «Кондитер Кубани» предполагаются автоматизация линий упаковки и укладки продукции, установка современных линий по производству конфет и мармелада. Внедрение новых технологий будет способствовать росту производительности и расширению ассортимента продукции.



Расширение ассортимента

Еще одним направлением работы в отчетном году стало развитие ассортимента производимой продукции.

В 2025 г. «Магнит» провел масштабное расширение ассортимента замороженных хлебобулочных изделий на базе собственных производств. На следующий год запланирован запуск 12 SKU, задействованы две производственные площадки в Краснодарском крае и одна в Саратовской области, объем выпускаемой продукции составит более 1 тыс. тонн в месяц. Производство покроет потребность всей сети «Магнит» в замороженных хлебобулочных изделиях. Ассортимент включает продукцию растущего спроса: мини-пицца, булочки для хот-догов и френч-догов, изделия на основе теста фило в ассортименте, сочники, чебуреки.

«Магнит» – первый ритейлер в России, который в 2025 г. запустил собственное производство трехмерного мармелада. В условиях стремительно развивающегося рынка пищевых продуктов было принято решение расширить возможности Компании и предложить продукцию, которая ранее была представлена по большей части китайскими производителями. Мармелад производится на современном оборудовании, которое позволяет получать объемные формы с высокой детализацией. В следующем году планируется расширение ассортиментной матрицы и масштабирование проекта.



Повышение вовлеченности персонала

Успешная работа собственных производств и достижение поставленных целей во многом зависят от сотрудников, поэтому задача «Магнита» – улучшать условия труда и повышать вовлеченность персонала.

В 2025 г. Компания продолжила инвестировать в улучшение условий труда, в том числе в обеспечение конкурентоспособности заработной платы. Была внедрена система разрядности, благодаря которой сотрудники лучше видят траекторию своего карьерного пути и получают материальное стимулирование за повышение уровня компетенций и переход на новый разряд. Кроме того, мы развивали программу наставничества, которая помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться на месте работы. Все эти мероприятия способствуют повышению вовлеченности и снижению текучести персонала: в 2025 г. показатель текучести сотрудников собственных производств снизился на 5,5 п. п. (до 18%).



Развитие промышленных производств является одним из приоритетов Компании и направлено на укрепление рыночных позиций и рост эффективности бизнеса.

Планы на 2026 год

- Запустить фабрику готовой еды в Краснодарском крае
- Продолжить внедрение новых технологий на собственных производствах
- Развивать ассортимент продукции собственного производства

Контроль качества продукции

Обеспечение высокого качества продукции на полках магазинов играет ключевую роль в деятельности «Магнита», так как способствует укреплению доверия со стороны клиентов и достижению поставленных целей.

В отчетном году функция управления качеством была централизована, что позволило сформировать устойчивую структуру управления на уровне всей Компании в условиях масштабной географии. Кроме того, мы разработали стратегию качества на период 2025–2030 гг., которая нацелена на повышение лояльности клиентов и улучшение восприятия бренда. Стратегия включает восемь направлений работы.



Управление качеством в категории фруктов и овощей

Одним из стратегических направлений работы «Магнита» в области повышения качества является категория свежих овощей и фруктов. Мы выстроили комплексный подход по оптимизации работы с качеством фруктов и овощей, который включает следующие мероприятия:

- актуализация организационной структуры;
- обновление стандартов работы с категорией фруктов и овощей;
- повышение эффективности холодовой цепи;
- оптимизация работы с собственным импортом;
- обновление процессов работы с категорией фруктов и овощей;
- внедрение целевой системы учета, аналитики и отчетности;
- внедрение технологической и информационной системы для мониторинга приемки фруктов и овощей и контроля качества продуктов на хранении, включая использование ИИ.



1

Прозрачный и риск-ориентированный контроль качества при приемке на всех этапах жизненного цикла продукции

2

Формирование многоуровневой модели контроля пищевой безопасности, стандартизация требований и внедрение передовых технологий

3

Партнерская работа с поставщиками

4

Системное взаимодействие с государственными структурами и профессиональным сообществом

5

Создание устойчивой экосистемы развития компетенций в области качества для сотрудников, поставщиков и партнеров

6

Развитие коммуникаций и формирование культуры качества среди сотрудников

7

Вовлечение клиентов в процесс оценки и развития качества

8

Создание единой прозрачной системы аналитики и отчетности в области качества

Система контроля качества и безопасности продукции

«Магнит» внимательно относится к управлению качеством всего продуктового ассортимента в магазинах. Это касается как продукции от поставщиков, включая товары СТМ и сырье для собственного производства, так и готовых

продуктов собственного производства. Комплекс мероприятий по обеспечению качества охватывает весь жизненный цикл товара, что позволяет выявлять несоответствия на ранних стадиях и предотвращать появление некачественных товаров в магазинах.

Ключевые этапы проверки качества продукции

Перед поставкой продукции в магазины

Предварительная оценка

- Анализ качества образцов продукции поставщиков на стадии сбора коммерческих предложений
- Согласование требований к качеству в паспортах качества¹

Комплексная проверка

- Проверка продукции на соответствие согласованным требованиям в паспортах качества посредством оценки органолептических свойств² продукции, лабораторных исследований и аудита производственных площадок поставщиков

После поставки продукции в магазины

Сбор обратной связи и работа с несоответствиями

- Сбор и анализ обратной связи о качестве продукции от покупателей, сотрудников торговых точек, контролирующих органов, НКО
- Доработка качества продукции на стороне поставщика в случае выявления несоответствия

«Магнит» выстраивает систему менеджмента качества в соответствии с лучшими практиками и требованиями международных стандартов. Собственные предприятия «Магнита» сертифицированы на соответствие требованиям стандартов безопасности пищевой продукции FSSC 22000³ или ГОСТ Р ИСО 22000–2019⁴.

В торговых точках Компании также осуществляется производство готовой еды, напитков, выпечки. Специалисты функции управления качеством работают в плотном взаимодействии с бизнес-форматами, помогают им настроить процесс управления качеством, в том числе поддерживают открытие новых форматов.

Работа с качеством в новых бизнес-проектах «Магнита» в 2025 году

«Заряд от Магнита»

Новый формат магазинов с уникальным ассортиментом готовой еды и решений для перекуса, которые также будут оснащены небольшими кухнями, где можно заказать горячие блюда и напитки. Новый проект Компании требует индивидуального подхода к управлению качеством продукции в магазинах такого формата, поэтому в 2025 г. специалисты функции управления качеством уделили особое внимание разработке необходимой документации и запустили в работу соответствующие процессы.

«Темные кухни» на базе дарксторов

«Магнит» тестирует новое направление – дарксторы с «темными кухнями», которые работают на доставку продукции. В 2025 г. была разработана необходимая документация по качеству, стартовала программа производственного контроля.

¹ Паспорт качества – документ, в котором зафиксированы требования к качеству и безопасности товаров. Документ является частью договора поставки и обязателен к подписанию контрагентами, если поставка товаров осуществляется из ассортимента с высоким уровнем риска.
² Органолептические свойства – свойства объектов, которые выявляются и оцениваются с помощью органов чувств (например, на вкус, запах, цвет и прочие).
³ FSSC 22000 (англ. – Food Safety System Certification 22000) – схема аудита и сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов. Сертифицированы предприятия ООО «Кубанский Комбинат Хлебопродуктов», ООО «Кондитер Кубани», Обособленное подразделение «Тверское» и ООО «ТД-холдинг».
⁴ Сертифицированы предприятия Обособленное подразделение «Новотитаровское», Обособленное подразделение «Пластуновское», Обособленное подразделение «Тихорецкое» и Саратовский филиал ООО «ТД-холдинг».



Матрица рисков

Ежегодно по результатам анализа статистики проблем с качеством формируется матрица рисков. Она показывает уровень риска, который складывается из оценки вероятности возникновения нарушений и тяжести последствий, по каждой товарной группе и каждому направлению ассортимента. В зависимости от уровня риска устанавливаются частота и глубина контроля качества.

В 2025 г. по итогам пересмотра матрицы рисков 80% групп товаров относились к низкому уровню риска, 15% – к среднему уровню и 5% – к высокому. При этом большая часть групп товаров (89%) сохранила прежний уровень, а 4% снизили уровень риска. Компания сотрудничает с ответственными поставщиками и осуществляет строгий контроль на собственных производствах. Таким образом мы стремимся обеспечить стабильно высокое качество ассортимента и не допускать существенных колебаний в сторону высокорисковой продукции.



Матрица рисков поставщиков СТМ

«Магнит» выстраивает системную работу с поставщиками продукции СТМ, которая будет способствовать непрерывному улучшению качества продукции в долгосрочной перспективе.

В 2025 г. была разработана и внедрена матрица рисков поставщиков готовой еды «М Кухня». Она позволяет комплексно оценивать поставщиков готовой еды на основе нескольких параметров:

- результаты лабораторных испытаний в разрезе каждого изготовителя и каждого образца;
- обратная связь от потребителей, включая оценки в мобильном приложении и обращения на горячую линию;
- результаты аудита производственных площадок;
- информация о несоответствиях качества, выявленных в ходе приемки товаров в РЦ.

Использование матрицы помогает Компании точнее определять зоны для развития, а также отслеживать изменения по ключевым параметрам оценки.

Аудиты поставщиков и торговых объектов сети

Проведение регулярных аудитов является важным инструментом контроля качества продукции. Такие проверки позволяют оценить условия производства товаров СТМ от внешних поставщиков и готовой еды в торговых объектах, выявить потенциальные риски и зоны несоответствий, а также своевременно принять корректирующие меры.

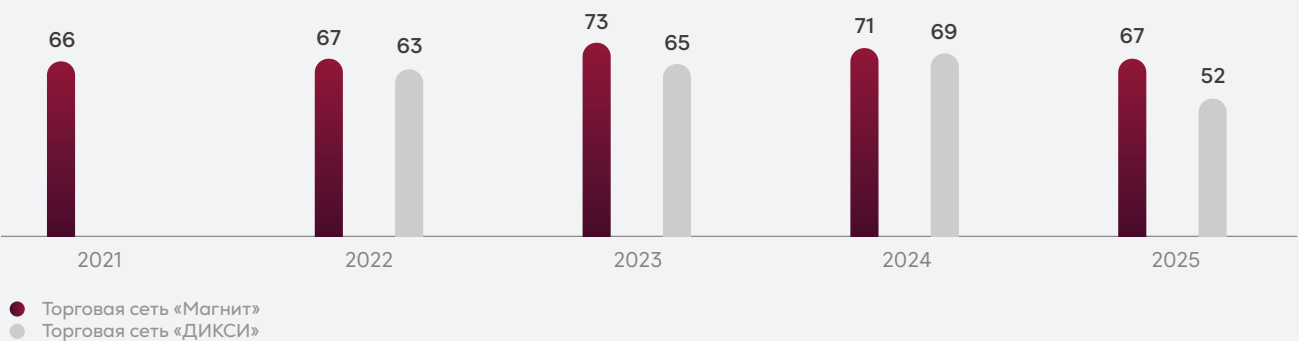
Аудиты поставщиков

Комплексная проверка качества продукции поставщиков включает проведение аудитов их производственных площадок с целью оценить вероятность возникновения рисков качества

продукции на этапе производства. По результатам проверки поставщику присваивается одна из четырех категорий – А, В, С или D. Порог соответствия требованиям торговой сети для категорий с низким риском (А, В) составляет 90%, при соответствии ниже 80% устанавливается категория D – высокий риск. Для поставщиков, попавших в категорию с наибольшим риском, организуется повышенный контроль качества.

В 2025 г. Компания провела 951 аудит производственных объектов поставщиков. По результатам проверок наблюдается рост доли поставщиков с высоким уровнем риска, что связано с развитием новых продуктов СТМ.

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



Аудиты торговых объектов сети

В торговых точках Компании также осуществляется производство готовой еды и напитков, поэтому практика проведения аудитов для этих объектов актуальна. «Магнит» адаптирует подход к проведению аудитов для разных форматов. Например, в магазинах формата «у дома» отсутствуют масштабные производства, а уровень риска в производстве готовой еды находится на низком уровне. В связи с этим в отчетном году мы скорректировали подход к проведению аудитов этих торговых объектов и больше фокусируемся не на проверке соответствия требованиям, а на анализе причин возникающих

проблем с качеством и разработке решений. Выезды на эти объекты осуществляются для лучшего понимания процессов работы магазинов.

Для супермаркетов сохраняется традиционная практика выездных аудитов в связи с наличием крупных цехов, которые обеспечивают полный цикл производства – от обработки сырья до изготовления готовой продукции.

В 2025 г. мы провели 21 812 дистанционных и выездных аудитов торговых точек сети «Магнит» и «ДИКСИ». Результаты проверок супермаркетов сети «Магнит» демонстрируют высокий уровень зрелости в обеспечении качества – уровень соответствия требованиям составляет 93%.

Лабораторный контроль продукции поставщиков и собственного производства

«Магнит» проводит регулярные лабораторные проверки продукции поставщиков и собственного производства с целью подтверждения ее соответствия установленным требованиям качества и безопасности. Проведение испытаний осуществляется при поддержке государственных учреждений, исследовательских институтов и федеральных научных центров.

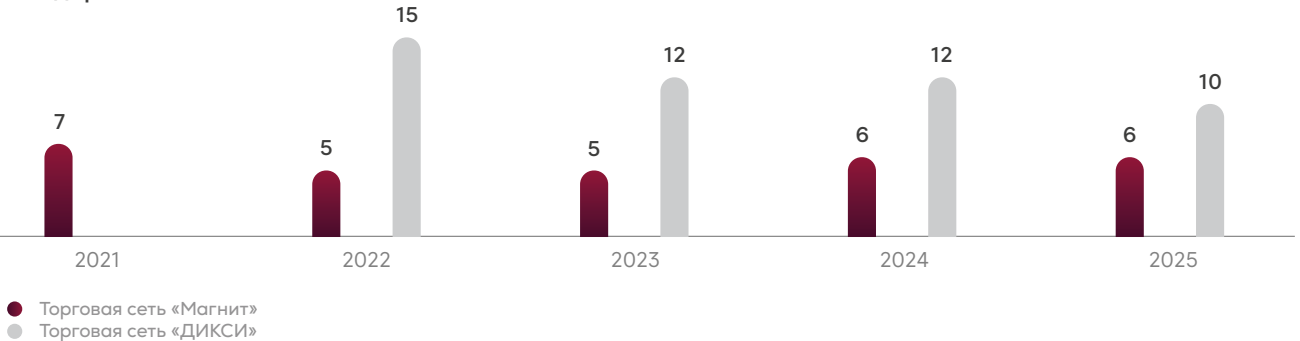
В отношении поставщиков СТМ «Магнит» последовательно усиливает лабораторный контроль продукции в целях оперативного выявления несоответствий и недопущения попадания на полки магазинов некачественных товаров. С 2025 г. весь ассортимент СТМ охвачен проверками за счет внедрения ежегодных тестирований для продукции с низким уровнем риска (ранее для этой категории проверки проводились при возникновении проблем с качеством). Дополнительно по результатам анализа матрицы рисков для отдельных брендов поставщиков мы также повысили регулярность лабораторного контроля.

Всего в 2025 г. было проведено 19 665 лабораторных испытаний продукции поставщиков, в 16% случаев (на 2 п. п. ниже прошлого года) были выявлены несоответствия стандартам качества. При этом для товаров поставщиков высокой зоны риска этот показатель сохраняется на низком уровне – 6%.

Контроль товаров собственного производства охватывает как входящее сырье, так и готовую продукцию. Отчетный год характеризовался активным развитием направления готовой еды, включая запуск новых форматов магазинов, что обусловило необходимость расширения объема и частоты лабораторных исследований.

В 2025 г. было проведено свыше 38 тыс. испытаний продукции собственного производства торговых объектов, что на 28% больше показателей прошлого года. Количество испытаний увеличилось в связи с динамическим ростом проектов СП на объектах формата «у дома».

Доля продуктов от поставщиков, по которым при лабораторных проверках было выявлено несоответствие стандартам качества, %



Работа с несоответствиями качества продукции

«Магнит» стремится оперативно реагировать на любые выявленные несоответствия качества продукции. Для этого сформирован четкий алгоритм действий, включающий информирование торговых объектов о необходимости снятия товара с реализации, проведение внутреннего расследования, получение обратной связи от поставщика, а также организацию дополнительных проверок остальной продукции.

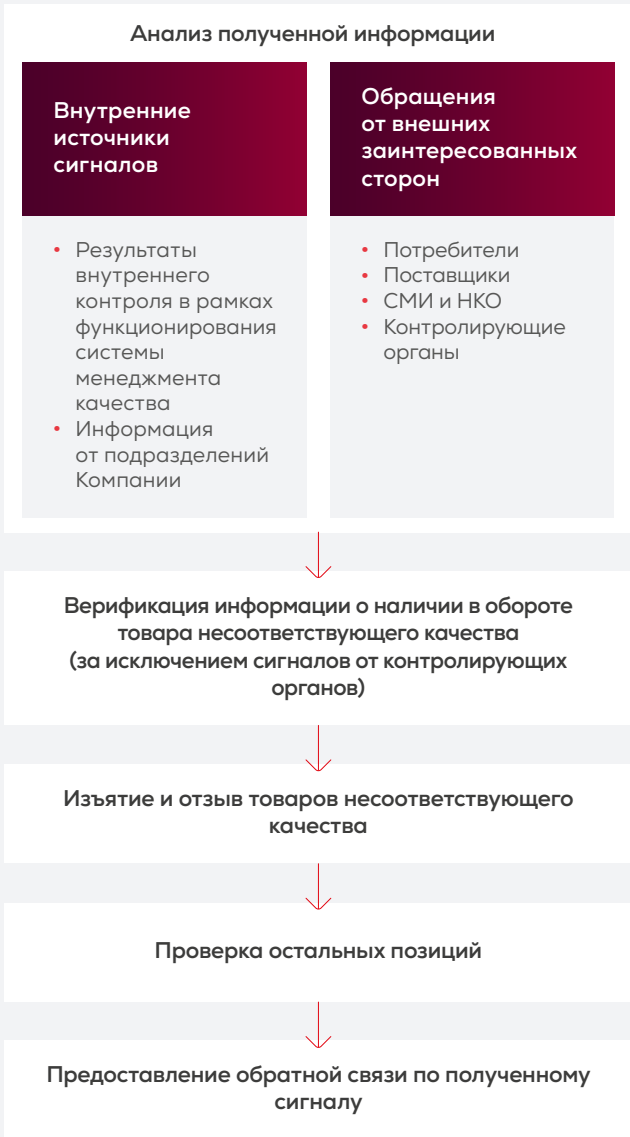
Важным этапом в работе с несоответствиями является проведение доработки продукции и корректирующих мероприятий на стороне поставщика, что позволяет устранить первопричины несоответствий, повысить стабильность качества и предотвратить повторение аналогичных ситуаций в будущем.

Порядок проведения доработки качества продукции



Одновременно оперативное выявление потенциальных несоответствий осуществляется с помощью системной работы с обратной связью о качестве товаров от клиентов и других заинтересованных сторон.

Схема реагирования на поступающие сигналы о несоответствии качества продукции



В 2025 г. Компания зарегистрировала около 406 тыс.¹ обращений, касающихся качества продукции поставщиков и товаров собственного производства. Каждое обращение проходит многосторонний анализ. «Магнит» инициирует дополнительные проверки качества продукции, и по их результатам заявителю предоставляется развернутый ответ.

Просвещение и информирование

«Магнит» уделяет внимание развитию компетенции в области качества как внутри Компании, так и во внешней среде, охватывая поставщиков, партнеров, а также студентов и молодых специалистов – будущих кандидатов для работы в Компании.

В 2025 г. для систематизации подхода к обучению и формированию единых стандартов была создана Академия качества – образовательная платформа, направленная на развитие профессиональных знаний и навыков сотрудников, а также ее поставщиков и партнеров. Благодаря созданию Академии качества «Магнит» способствует формированию культуры осознанности в сфере пищевой безопасности среди сотрудников, партнеров и покупателей. В отчетном году на базе Академии было запущено специализированное обучение для сотрудников РЦ, посвященное корректной работе с категорией фруктов и овощей.

Параллельно «Магнит» активно развивает взаимодействие с образовательными учреждениями и профессиональным сообществом, делась экспертизой в области качества на отраслевых конференциях и в рамках лекционных программ. В частности, при поддержке Компании прошел курс лекций по предмету «Цифровая трансформация глобальной системы качества и безопасности продукции» в рамках магистерской программы МГИМО «Экосистема международной торговли». В рамках программы «Магнит» проводит практические семинары и рассматривает бизнес-кейсы, которые направлены на формирование у студентов знаний о развитии экосистем международной торговли, а также навыков управления рисками трансграничной торговли при стремительно меняющихся внешних условиях.

Также в 2025 г. мы приняли участие в панельной дискуссии «Качество будущего: запрос бизнеса и подготовка специалистов», организованной Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова и АНО «Российская система качества», где обсудили наиболее востребованные компетенции специалистов по качеству, современные подходы к таможенному регулированию и контролю качества импортируемых товаров, применение цифровых технологий и аналитики в системе контроля качества и прослеживаемости продукции.



Планы на 2026 год

- Внедрить практику проведения выездных аудитов производителей фруктов и овощей
- Продолжить мероприятия по повышению холодовой цепи, в том числе актуализировать мониторинг условий хранения в РЦ, перевозки с РЦ в торговые точки, разработать требования к хранению в торговых точках
- Разработать и внедрить единую систему качества для приемки и контроля на хранении всех товаров
- Разработать обучающий курс для поставщиков продукции о том, как эффективно подготовиться к аудиту
- Внедрить цифровой личный кабинет поставщика, в котором он сможет отслеживать свой рейтинг, результаты аудитов, рекомендации по улучшению качества и другие параметры
- Расширять применение искусственного интеллекта в управлении качеством
- Осуществить интеграцию системы управления качеством с «Азбукой вкуса», в частности, объединить базы знаний о поставщиках торговых сетей, о проведенных аудитах и их результатах
- Заклучить соглашение о сотрудничестве с Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова, направленное на развитие образовательных программ в области качества и безопасности пищевой продукции, а также на подготовку молодых специалистов



¹ Существенный рост по сравнению с 2024 г. связан с изменением методики учета поступающих обращений, а также включением обращений по сервисам доставки, готовой еды.

Развитие цепочки поставок

Устойчивая цепочка поставок – важный элемент успешной работы Компании. Для стабильного поддержания наличия и разнообразия ассортимента «Магнит» налаживает стратегическое партнерство с поставщиками, а также активно развивает взаимодействие с агропроизводителями и фермерскими хозяйствами. Совершенствование логистических процессов и внедрение инноваций позволяют оперативно доставлять товары в магазины, обеспечивая покупателям стабильный доступ к качественной продукции. «Магнит» нацелен на создание долгосрочных отношений с контрагентами, обеспечивая надежность и прозрачность на каждом этапе сотрудничества.

Работа с поставщиками

«Магнит» стремится повысить эффективность сотрудничества с партнерами, и поэтому развивает и совершенствует механизмы взаимодействия, направленные на укрепление долгосрочных отношений с ними.

Цифровая платформа SRM 2.0

Платформа [SRM 2.0](#) является единой точкой входа для всех ключевых процессов закупочной деятельности, обеспечивая прозрачность и оперативность коммуникации. На конец отчетного года количество действующих и потенциальных партнеров Компании, зарегистрированных на портале SRM 2.0, увеличилось до 21 тыс. (с 15 тыс. в 2024 г.).

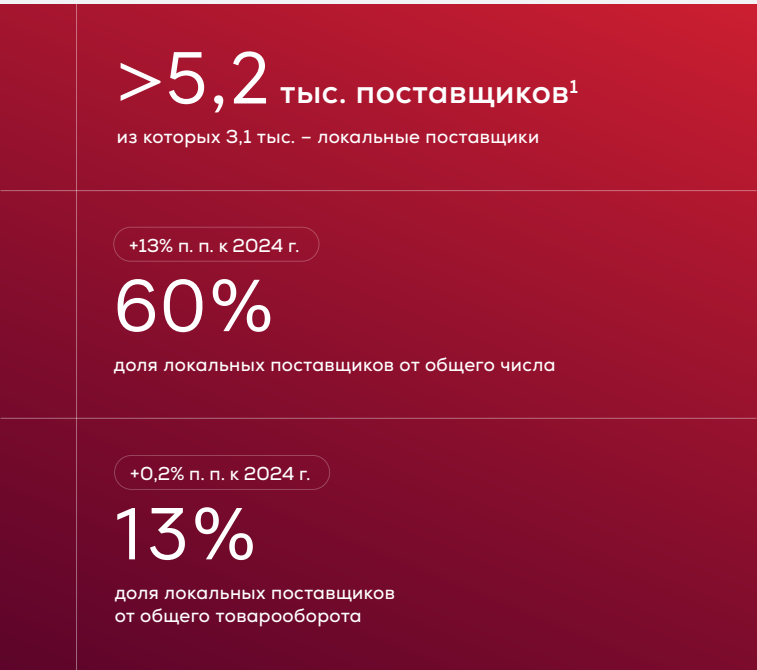
Функциональность портала последовательно расширяется с учетом потребностей бизнеса и поставщиков. В отчетном году в обновленный функционал SRM 2.0 были добавлены следующие удобства для партнеров:

- возможность просмотра данных по собственному ассортименту в сети в режиме реального времени;
- доступ к информации по согласованным промоакциям;
- детальная расшифровка платежей в личных кабинетах.

В части торговых процедур усовершенствования SRM 2.0 коснулись:

- расширения перечня видов торговых процедур, включая специализированные для сырьевых поставок, фруктов и овощей;
- внедрения системы электронной кодировки новинок, что ускоряет их вывод в сеть.

1 Данные по количеству поставщиков представлены по торговой сети «Магнит». Общее количество поставщиков торговой сети «ДИКСИ» – 1,4 тыс.



Для повышения прозрачности документооборота были внедрены инструменты для согласования и подписания ценовых уведомлений с партнерами. Это позволило увеличить долю ЭДО по ценовым уведомлениям на 35% за год.

Запуск чата по ценовым уведомлениям обеспечил прямую и безопасную коммуникацию между менеджерами Компании и поставщиками.



Планы на 2026 год

- Дополнить функционал для поставщиков возможностью управления доступной географией поставок
- Предоставить поставщикам полный доступ к системе электронной кодировки новинок
- Внедрить согласование и подписание (в том числе по ЭДО) документов по проведенным промоакциям с компенсацией с поставщиками

Аналитический портал RS.Magnit и RS.Dixy

Аналитический портал [RS.Magnit](#) позволяет контрагентам в режиме реального времени отслеживать коммерческие показатели по товарам, логистические данные и информацию о поведении клиентов, что помогает им лучше понимать рынок и оптимизировать продвижение продукции.

В 2025 г. мы расширили функциональность портала, в том числе:

- обновили текущие панели;
- в категориях товаров добавили аналитические панели с детализацией до SKU;
- улучшили блок по клиентской аналитике и электронной коммерции.

Количество контрагентов, подключенных к платформе, в 2025 г. составило более 140 (на 25% партнеров больше, чем в прошлом году), – на них приходится 36% товарооборота торговой сети.

Поставщики торговой сети «ДИКСИ» могут воспользоваться аналитическим порталом RS.Dixy. Через портал поставщики получают актуальные данные о спросе, доле товаров

в ассортименте и в категории, наличии продукции на складах и в магазинах, а также информацию о результатах промоакций, что помогает им оптимизировать продажи. Информация представлена как по всей сети, так и в разрезе каждого магазина.

В 2025 г. для улучшения работы портала были проведены следующие изменения:

- разработан новый блок E-com, в котором поставщики могут осуществлять детальный контроль онлайн-продаж, анализ доли e-com в общем объеме и работу с агрегаторами;
- доработаны и улучшены модули «Продажи и остатки», «Дистрибуция», «Товародвижение», что повысило скорость передачи данных, точность расчетов и удобство пользования.

На конец 2025 г. 36 поставщиков (+55,56% к 2024 г.) были подключены к аналитическому portalу «ДИКСИ», – на них приходится 21,2% товарооборота торговой сети.



Планы на 2026 год

- Внедрить продвинутый пакет Platinum, который предоставит поставщикам возможность более детальной и глубокой аналитики данных
- Запустить новый блок для аналитики, оценки и прогнозов собственных показателей и показателей конкурентов
- Запустить отдельный блок для анализа покупательского поведения
- Запустить отдельный блок, который позволит осуществлять прогноз продаж и заказов по различным категориям товаров на срок от 12 недель

Данные преобразования направлены на трансформацию поставщика из наблюдателя цепочки поставок в стратегического аналитика рынка внутри сети «ДИКСИ».



Агроконтрактация

Агроконтрактация – это формат взаимодействия с местными сельскохозяйственными производителями, предполагающий заключение долгосрочных соглашений о поставке определенных объемов будущего урожая по рыночным ценам с возможностью авансовых платежей.

В 2025 г. направление агроконтрактации развивалось за счет увеличения числа контрагентов и расширения ассортимента продуктов. К концу года число партнеров по агроконтрактам составило 162, что на 16 больше, чем в предыдущем году.

Рост объемов поставок был обеспечен преимущественно за счет таких ключевых товарных групп, как:

- яблоки – рост на 11 тыс. тонн (+76%);
- морковь – рост на 10 тыс. тонн (+50%);
- бахчевые культуры – рост на 4 тыс. тонн (+25%);
- сезонные овощи – рост на 2,5 тыс. тонн (50%).

Кроме того, в 2025 г. «Магнит» впервые вышел в категорию ягод по агроконтрактам и осуществил поставку 200 тонн голубики. Компания исследует новые направления для развития категории фруктов и овощей, фокусируясь на эксклюзивных направлениях (например, ягоды), чтобы расширять ассортимент, укреплять сотрудничество с производителями и увеличивать предложение полезных и сезонных продуктов.



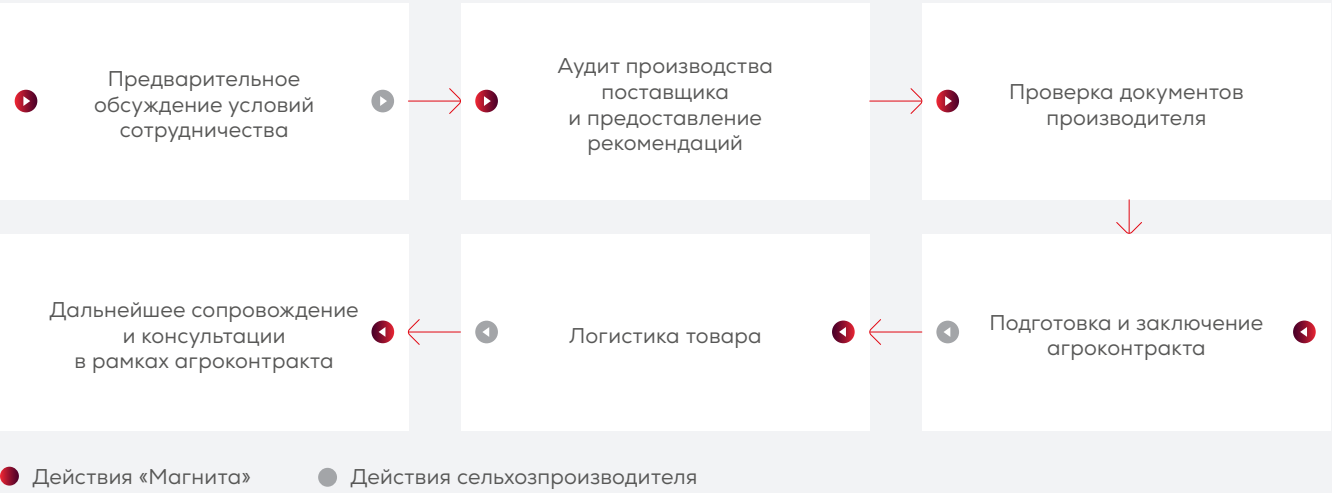
География поставок продукции по агроконтрактам за 2025 год, тонн



При заключении агроконтракта с сельхозпроизводителями «Магнит» оказывает последним всестороннюю поддержку и сопровождение по принципу единого окна: за каждым партнером закреплен эксперт-агроном Компании, координирующий взаимодействие с торговой сетью. В ходе сопровождения «Магнит» ведет юридическую подготовку договора, помогает сельхозпроизводителям в оформлении документов

перед началом поставок, консультирует по вопросам улучшения качества продукции во избежание возвратов, а также оказывает сопровождение в логистике и проводит онлайн-информирование о приемке продукции. На сайте [Магнит.Агрофермер](#) потенциальные партнеры могут ознакомиться с полным списком услуг в области агроконтрактации, а также оставить заявку на сопровождение или консультацию.

Механизм заключения агроконтрактов



В 2025 г. «Магнит» реализовал ряд проектов, направленных на улучшение взаимодействия с партнерами по агроконтрактам и упрощение их работы:

- тестирование поставок по агроконтрактам с фиксацией цен на более длительный период (месяц) в категории яблок в целях поддержания стабильных условий сотрудничества для контрагентов;
- проект по обособленной транспортной логистике, предполагающий вывоз продукции от партнеров силами самой Компании, – благодаря этому снижается нагрузка на сельхозпроизводителей, обеспечивается своевременная и качественная доставка товаров в магазины за счет налаженных логистических процессов;
- проработка дистанционной приемки товара на складе для дальнейшего формирования стандартизированного подхода к оценке поставляемой продукции, позволяющая исключить влияние субъективных суждений и обеспечить объективность контроля.

Данные инициативы позволят сельхозпроизводителям сконцентрироваться на своей основной задаче – производстве качественной продукции.

«Магнит» поддерживает открытый диалог с производителями сельхозпродукции. В 2025 г. Компания второй раз провела тематическую конференцию по агроконтрактации для всех действующих и потенциальных партнеров. На мероприятии представители «Магнита» обсудили с партнерами достигнутые результаты сотрудничества и определили направления дальнейшего развития. Кроме того, в отчетном году «Магнит» впервые принял участие в одной из крупнейших отраслевых выставок – «ЮГАГРО», – что предоставило партнерам дополнительную возможность обсудить ключевые аспекты сотрудничества с Компанией. Мероприятие также способствовало привлечению новых партнеров, популяризации агроконтрактации и укреплению позиций «Магнита» в этой сфере.

Органичное развитие направления агроконтрактации способствует росту бизнеса текущих партнеров, а также открывает новые возможности для тех, кто только присоединился к сотрудничеству с «Магнитом».

Поставки по агроконтрактам в 2025 году

467,8 тыс. тонн
объем поставок продукции по агроконтрактам

162 в 46
партнера-агропредприятия в регионах

44%
потребности сети по основным категориям закрыто поставками по агроконтрактам

182
наименования продукции



Истории успешного сотрудничества с сельхозпредприятиями

В 2025 г. «Магнит» заключил контракт на поставку сортовых арбузов с новым партнером – КФХ Хон С. Д. Несмотря на отсутствие опыта работы с федеральными торговыми сетями, партнер успешно провел сезон урожая, отгрузив в сеть более 8,5 тыс. тонн различной продукции. «Магнит» стал основным каналом сбыта для производителя, что позволило увеличить объемы выращивания продукции без снижения качества.

За время восьмилетнего сотрудничества Компании с ООО «Вейделевское» партнеры смогли не только наладить стабильные поставки, но и значительно расширить ассортимент: помимо традиционных поставок яблок активно развивается овощной сегмент, а в следующем году запланированы поставки черешни. Всего за период сотрудничества в сеть было отгружено более 30 тыс. тонн продукции.



Сотрудничество с фермерскими хозяйствами

«Магнит» продолжает развивать и укреплять сотрудничество с небольшими фермерскими хозяйствами¹, которые производят мясную и молочную продукцию, а также другие продукты с коротким сроком годности. Благодаря такому сотрудничеству фермеры получают возможность реализовать свою продукцию в магазинах торговой сети на понятных и комфортных условиях, а покупатели – приобрести свежие и качественные товары по доступным ценам.

Фермерская продукция представлена в магазинах торговой сети «Магнит» в формате «Фермерской корзинки» – это отдельные витрины в торговом зале, оформленные в деревенском стиле. В 2025 г. «Фермерские корзинки» присутствовали в 15 048 магазинах «Магнит у дома», в том числе в 67 магазинах «Магнит у дома плюс». Основные продуктовые группы, поставляемые от фермерских хозяйств – это замороженные полуфабрикаты, молочная продукция, мясо, птица, сыры, мясная

гастрономия и с 2025 г. – мед. В дальнейшем Компания рассматривает возможности дополнить ассортимент консервацией, а также продуктами домашних (семейных) виноделен.



Сотрудничество с фермерами в 2025 году в категории молочной продукции и сыров, мяса, птицы и рыбы:

162

партнерских фермерских хозяйства

2,5 млрд руб.

товарооборот фермерской продукции в розничной сети

>1 тыс.

наименований фермерской продукции в ассортименте сети



Планы на 2026 год

- Увеличить долю поставок по агроконтрактам в профильных категориях товарных позиций дополнительного ассортимента
- Развивать поставки по агроконтрактам в новых категориях продуктов
- Развивать сотрудничество по агроконтрактам в торговых сетях «Азбука вкуса», «ДИКСИ»

Во время сотрудничества «Магнит» обеспечивает фермерам комплексную помощь, что облегчает взаимодействие и делает его удобным. В частности, Компания применяет упрощенную форму фермерского договора, оказывает консультации по востребованности сельхозпродукции, соблюдению стандартов безопасности и оптимизации производственных процессов. Кроме того, «Магнит» организует выездные проверки на фермерских предприятиях и проводит лабораторное тестирование продукции с последующими рекомендациями по повышению качества. Также «Магнит» помогает в подготовке и оформлении документов, подтверждающих соответствие продукции установленным стандартам.

За каждым фермером закреплен персональный менеджер в головной компании и регионе присутствия фермера, что обеспечивает оперативное взаимодействие между фермерами и Компанией.

Для построения открытого диалога с локальными производителями, в том числе фермерскими хозяйствами, «Магнит» регулярно проводит торгово-закупочные сессии. Участвуя в них, можно обсудить цели, задачи и актуальные возможности сотрудничества с Компанией. В 2025 г. было проведено 58 таких сессий.

¹ Для заключения договора с «Магнитом» фермерское хозяйство должно либо являться сельскохозяйственным товаропроизводителем, иметь производственные мощности и удовлетворять некоторым другим критериям, либо являться субъектом малого предпринимательства.

Работа по модели агрегации

Агрегатор – это один из форматов взаимодействия торговой сети «Магнит» с фермерскими хозяйствами, который упрощает и ускоряет путь фермерских товаров на полки магазинов за счет централизованного процесса закупки, хранения и поставки.

В 2025 г. объем поставок фермерской продукции категории «фреш» и «ультрафреш» по модели агрегации составил более 550 тонн – это выше аналогичного показателя прошлого года в 2,13 раза в денежном и в два раза в натуральном выражении.

Модель агрегации подтверждает свою эффективность и востребованность у наших поставщиков, в связи с чем «Магнит» расширяет сеть поставок через агрегаторы и запускает новые.

Агрегатор в Московской области

В 2025 г. «Магнит» запустил в Московской области агрегатор фермерской продукции в партнерстве с компанией «Милкбокс Ритейл», которая будет отвечать за подготовку товаров для отправки в магазины, оформление сопроводительных документов, формирование партий товаров и доставку до торговых точек. На первом этапе работы восемь фермерских хозяйств будут осуществлять поставки более 40 товарных позиций в категориях молочной, сырной и мясной продукции более чем в 30 магазинов «Магнит» разных форматов в Московской области. Планируемый объем поставок составляет 130 тонн в год.

Агрегатор в Дагестане

В 2025 г. «Магнит» в партнерстве с региональным фермерским хозяйством запустил в Республике Дагестан агрегатор фермерской продукции для поставок в сеть овощей и фруктов. Поставки продукции осуществляются на склад партнера для подготовки к отправке в распределительные центры, а затем – в магазины торговой сети «Магнит». На конец отчетного года дагестанские фермеры поставили через агрегатор 2,9 тыс. тонн белокочанной и пекинской капусты, которая была предоставлена в продажу в магазинах «Магнит» практически во всех регионах европейской части России.

В среднесрочной перспективе «Магнит» вместе с партнером планируют открыть в Дагестане второй склад для поставки по модели агрегатора сезонных овощей, а также прорабатывают возможность поставок через агрегатор плодово-ягодной продукции от дагестанских фермеров.

Агрегатор в Узбекистане

В 2025 г. «Магнит» подписал соглашение о сотрудничестве с Министерством сельского хозяйства Республики Узбекистан и компанией Uzagrostar Holding, которая может выступить в роле агрегатора. Партнерство предполагает организацию прямых поставок фермерской продукции в магазины торговой сети «Магнит» в России через модель агрегатора. Такой формат позволит пополнять полки свежей продукцией в межсезонье, а также расширить ассортимент товаров в категориях, в которых производство в России ограничено климатическими условиями.

Результаты работы агрегаторов в 2025 году

Агрегатор в Тульской области	Агрегатор в Краснодарском крае	Сотрудничество с Food Miles
6 супермаркетов	41 супермаркет	10 супермаркетов
213 магазинов «Магнит у дома плюс»	9 магазинов «Магнит у дома плюс»	12 магазинов «Магнит у дома плюс»
+4 18 фермеров	+2 7 фермеров	+1 8 фермеров
89 товарных позиций в шести категориях	73 товарных позиций в трех категориях	51 товарная позиция в трех категориях
+39,7 тонн 259,5 тонн объем закупок за 2025 г.	+177,4 тонн 196,3 тонн объем закупок за 2025 г.	+32,8 тонн 55,2 тонн объем закупок за 2025 г.



Планы на 2026 год

- Развивать направление агроагрегации в Республике Узбекистан





Логистическая инфраструктура и масштаб

«Магнит» – один из крупнейших логистических операторов в России. Наша инфраструктура включает в себя 52 распределительных центра по всей стране общей площадью 2,1 млн кв. м и собственный автопарк из 8 955 грузовиков.



Уровень централизации логистики в 2025 г., %



В контуре «Магнита»

52

распределительных центра

>2,1

млн кв. м

складских площадей

575

тыс. ед.

новой складской техники

8 955

грузовиков

Достижения 2025 года

Переход на форматную структуру

Одним из направлений работы в 2025 г. стала формализация взаимодействия с форматами магазинов через внедрение двустороннего SLA¹ и инструментов мониторинга качества предоставляемых услуг, что позволило четко определить стандарты работы и оперативно устранять отклонения. Мы внедрили представителей цепей поставок непосредственно в форматы для обеспечения «единого окна» коммуникаций, оперативного управления задачами по повышению розничного товарооборота и снижению потерь, а также управления пополнением новых магазинов, прогнозированием промо и сезонности.

Операционное взаимодействие с бизнес-форматами было выстроено по принципу «единого окна» за счет интеграции системы обработки обращений от магазинов и портала управления магазинами. В данном инструменте была настроена прямая коммуникация между представителями РЦ, АТП, товародвижения и магазинов, что позволило быстрее отвечать на заявленную проблематику.

Дополнительно была внедрена практика проведения ежемесячных ассортиментных и сервисных комитетов с бизнес-форматами для открытого обсуждения SLA. Эти мероприятия позволили выполнить главную задачу направления логистики – обеспечение высокой эффективности и гибкости для поддержания обновленного CVP² форматов.

Под особым контролем проходили стратегические инициативы Компании: установка оборудования для выпечки в магазинах «Магнит», запуск грейсторов и дарксторов в «М.Косметик», открытие первых магазинов ультрамалого формата «Заряд от Магнита» в инфраструктуре Компании.

Экспансия форматов активно поддерживалась за счет:

- расширения узких мест логистической инфраструктуры через временные склады в Санкт-Петербурге, Казани и Новосибирске;
- создания новых цепочек поставок заморозки для выпечки;
- выстраивания сквозного процесса работы со складами и товародвижением по процессу раскрытия РЦ и снижению товарного запаса на складах Компании.

¹ SLA (Service Level Agreement) – соглашение об уровне обслуживания между поставщиком услуги и клиентом.
² CVP (Customer Value Proposition) – ценностное предложение для клиента.



Развитие логистических цепочек и повышение качества

В развитии цепочек поставок в 2025 г. «Магнит» прежде всего уделял внимание повышению скорости доставки и обеспечению свежести товаров. Так, была запущена ультра-фреш платформа на базе внешнего агрегатора свежей продукции Food Miles, что позволило достичь роста товарооборота по ассортименту готовой еды на 27% и снизить потери на 10%.

Путем перестройки импортных цепочек удалось значительно повысить качество поступающих фруктов и овощей в распределительные центры, что стало важным фактором для будущего роста продаж. В результате реализованных мероприятий существенно снизился объем списаний как на складах, так и в магазинах, а удовлетворенность покупателей качеством фруктов и овощей в магазинах нашей сети выросла, опережая динамику ключевых конкурентов.

Ответственное планирование запасов является важным элементом построения устойчивой цепочки поставок, так как позволяет Компании точно определять необходимые объемы закупок для удовлетворения потребностей клиентов. Такой подход снижает риски дефицита и излишков товаров на полках магазинов, обеспечивая баланс между спросом и предложением.



Система прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов F&R

В 2025 г. торговая сеть «Магнит» начала внедрение системы прогнозирования спроса и планирования пополнения запасов Forecasting & Replenishment (F&R) собственной разработки. Внедрение системы F&R позволит сократить объем товарных запасов в распределительных центрах и магазинах, что повысит оборачиваемость товаров.

Система F&R обеспечивает сквозную цепочку товародвижения – от прогнозирования спроса в магазинах по каждой товарной позиции, размещения заказов поставщикам с учетом потребности пополнения сети до планирования отгрузок из распределительных центров по всем видам логистических цепочек.

Точность планирования запасов и прогнозирования спроса обеспечивается за счет анализа накопленного объема данных розничной сети и учета множества параметров с применением технологии машинного обучения.

В 2025 г. система F&R была успешно внедрена в РЦ «Киров» и охватила ближайшие к РЦ магазины формата «у дома» и «М.Косметик». Эффект от внедрения показал сокращение товарных запасов в днях на 10%. Ожидается, что благодаря дальнейшему масштабированию положительный экономический эффект на бизнес «Магнита» в течение нескольких лет составит десятки миллиардов рублей. На следующий год запланировано масштабирование использования системы на другие РЦ и торговые форматы.

Сеть «ДИКСИ» в отчетном году начала переход на F&R-решение, охватывающее все этапы товародвижения, благодаря крупной российской ИТ-компании. Для прогнозирования применяются алгоритмы машинного обучения, которые учитывают данные продаж, внешние факторы и особенности покупательского поведения на уровне отдельных магазинов. Система F&R позволяет формировать более точные прогнозы спроса и автоматически оптимизировать заказы. Полное функциональное и географическое масштабирование системы запланировано на следующий год.

Кроме того, в 2025 г. «ДИКСИ» провела проверку внутренних процессов прогнозирования спроса и внедрила трехступенчатую систему верификации закупочных планов. В результате удалось повысить точность планирования, оптимизировать товарные запасы и снизить зависимость от непредвиденных колебаний спроса и цен.

Взаимодействие с поставщиками

«Магнит» развивает механизмы взаимодействия с поставщиками в процессах доставки грузов, совершенствуя инструменты планирования и обмена информацией, чтобы повышать эффективность логистических операций.

Например, в 2025 г. мы пересмотрели алгоритм назначения временных слотов для планируемых заявок по перевозке грузов, а также изменили стратегию использования виртуальных ворот¹. Новый алгоритм обеспечил более равномерное распределение заявок в пределах рабочей смены в РЦ, что способствовало снижению пиковых нагрузок на операционные ресурсы. Одновременно с этим доля использования виртуальных ворот сократилась с 50% до 15%, что существенно способствовало стабилизации нагрузок на РЦ. В результате внедренных изменений поставщики получают более точную информацию о временных окнах для доставки грузов, что повысило предсказуемость процессов в масштабах РЦ. Это, в свою очередь, позволило увеличить своевременность выгрузки и приемки грузов в среднем на 8–10%.

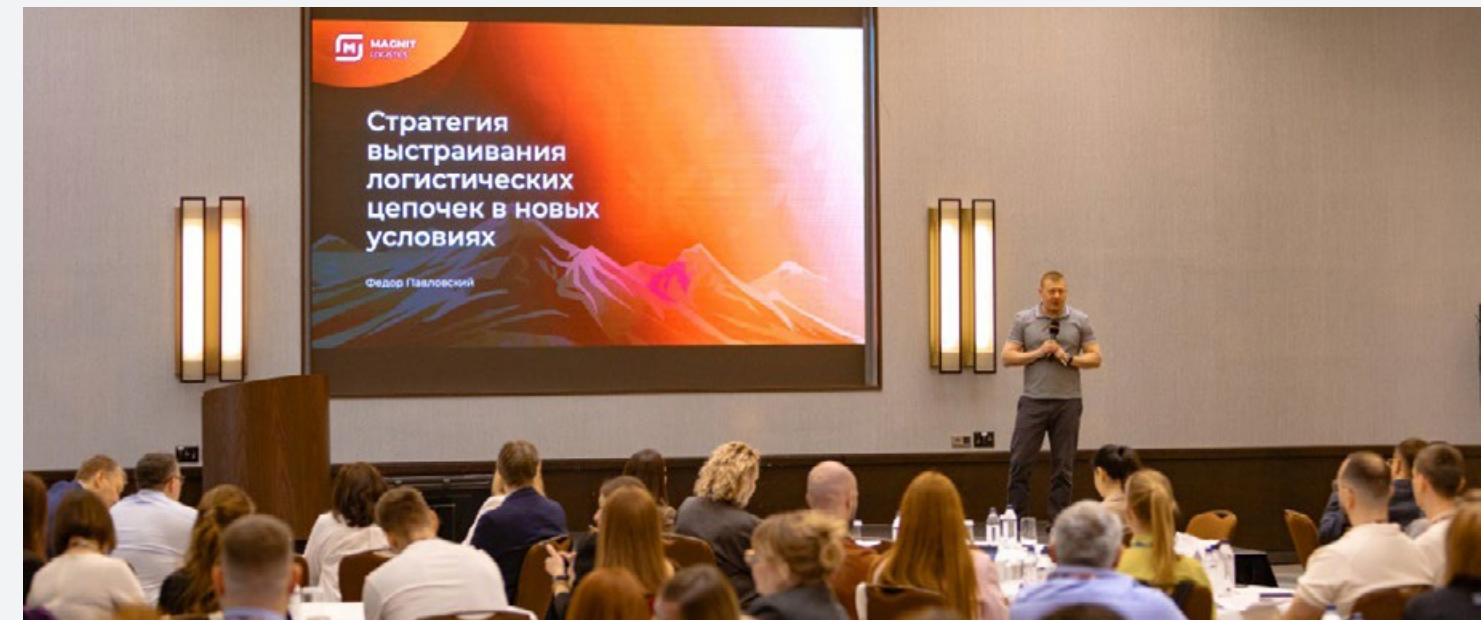
Кроме того, в отчетном периоде на портале «Магнит Сервис» был внедрен чат-бот «Где моя машина», позволяющий партнерам Компании оперативно получать обратную связь в режиме 24/7 по статусу выгрузки товаров и приемки машины в РЦ. Поставщик заходит в чат-бот, выбирает РЦ, вводит номер заказа и получает актуальный статус в течение пяти секунд. Это исключило лишние цепочки в коммуникации и сделало ее максимально быстрой и удобной для обеих сторон.

«Магнит» регулярно проводит мероприятия для своих партнеров, направленные на укрепление сотрудничества и повышение эффективности взаимодействия с ними. В направлении логистики такие мероприятия проводятся в формате логистических конференций «Простыми словами». В марте 2025 г. в Сочи прошла 3-я логистическая конференция, которая объединила более 1 тыс. партнеров Компании. Встреча прошла в формате открытого диалога и была посвящена обсуждению ключевых аспектов сотрудничества и стратегических направлений развития взаимоотношений с поставщиками в области цепочек поставок.

По итогам рабочих групп были утверждены к реализации следующие инициативы:

- запуск трансформации проекта Совместное прогнозирование в CPFR² (I квартал 2026 г.);
- разработка курса по клиентскому сервису для внутренних сотрудников и поставщиков в рамках Академии товародвижения;
- внедрение рейтинга партнеров – единая система оценки поставщиков по логистическим параметрам;
- внедрение чат-ботов для оптимизации затрат;
- внедрение новостного дайджеста для партнеров с квартальными новостями Компании.

Дополнительно в течение года для партнеров было проведено четыре обучающих вебинара по темам: функциональность портала «Магнит Сервис», таймслотирование, наполненность от ОПВ³, OSA⁴, чат-боты, EDI⁵ и рейтинг партнера.



- ¹ Виртуальная пропускная способность РЦ, позволяющая расширить стандартную пропускную способность РЦ в случае увеличения объемов поставок.
- ² CPFR (Collaborative planning, forecasting, and replenishment) – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов.
- ³ ОПВ (обязательная презентационная выкладка) – список конкретных товарных позиций, которые обязаны присутствовать на витрине в определенном количестве.
- ⁴ OSA (On-Shelf Availability) – система контроля наличия товара в разных местах продаж (полка, холодильник, прикассовая зона).
- ⁵ EDI (Electronic Data Interchange) – технология электронного обмена данными.



Расширение логистической инфраструктуры и инновации

Развитие направления логистики осуществляется в соответствии с разработанной стратегией. В 2025 г. основными направлениями развития стали реконструкция действующих и открытие новых распределительных центров, внедрение роботизированных технологий, цифровизация работы складов и транспорта.

2

частично роботизированных РЦ

-15 п. п.

40%

доля складского оборудования старше
шести лет

-6 п. п.

28%

доля транспортных средств в автопарке
старше шести лет

+2 п. п.

92%

уровень механизации труда

+26 п. п.

50%

уровень цифровизации транспортных
процессов

Расширение логистической инфраструктуры

Наиболее крупным запуском отчетного года стало открытие федерального распределительного центра в Подольске. Это крупнейший и наиболее технологичный объект логистической сети, который доставляет товары в 41 региональный РЦ «Магнита». Логистический комплекс разделен на несколько зон, включая зону комплектации мелкоштучных заказов. На его площадке запущен пятиэтажный мезонин в сочетании с двухкилометровой конвейерной линией, что позволило вдвое увеличить ассортимент для формата «М.Косметик» уже через несколько месяцев эксплуатации.

Еще один крупный проект отчетного года – строительство нового РЦ в Челябинске вместимостью более чем в два раза превышающей действующий РЦ (45 тыс. кв. м против прежних 20 тыс. кв. м), который полностью удовлетворит потребности растущего формата сети в регионе. Ввод в эксплуатацию нового РЦ запланирован на 2026 г.

Кроме того, в 2025 г. «Магнит» проводил системное открытие временных складов в стратегически важных локациях:

- временный склад Казань Свияжск – для снабжения регионов Зеленограда и Кирова;
- временный склад Тэнкард Новосибирск – для работы с импортным ассортиментом, – его открытие позволило сократить расстояние доставки на Восток на 6 тыс. км;
- временный склад СТА Карго Петербург – для оптимизации нагрузок на РЦ «Колпино».

Открытие временных складов способствовало оперативному поддержанию наличия товаров на полках магазинов и оптимизации нагрузки на действующие РЦ.

В 2025 г. завершена консолидация и перенос мощностей: РЦ Иваново был переведен в формат прямой доставки, что сняло нагрузку с РЦ Ярославля и улучшило снабжение магазинов Северо-Западного региона.

На 2026 г. запланированы полное устранение логистических ограничений и формирование сбалансированной постоянной инфраструктуры, включая ввод в эксплуатацию семи новых складских комплексов (один из них – РЦ «Москва Север» – уже вступил в работу 19 февраля 2026 г.). Это создаст прочный фундамент для дальнейшего роста Компании и повышения клиентского сервиса.

Торговые сети, входящие в Группу «Магнит», тоже развивают свою логистическую инфраструктуру. Так, «Самбери» в рамках соглашения о сотрудничестве с правительством Хабаровского края планирует построить новый РЦ на территории опережающего развития «Хабаровск», который станет крупнейшим подобным объектом на Дальнем Востоке. Запуск нового РЦ позволит «Самбери» удвоить собственные складские мощности и укрепить позиции в регионе. Начало строительства запланировано на 2026 г., открытие – в конце 2027 г.

Инновации и цифровизация в логистике

«Магнит» активно развивает инновационные решения в логистике, уделяя особое внимание внедрению роботизированных технологий для повышения эффективности и автоматизации процессов. Эти инициативы направлены на модернизацию инфраструктуры, оптимизацию операций и обеспечение стабильной работы логистической сети в условиях растущего спроса.

Ключевые проекты 2025 г. по цифровизации в логистике включали:

- **Внедрение автоматической маршрутизации прямой доставки во всех РЦ Компании**
Алгоритмы автоматически строят оптимальные маршруты с учетом множества факторов – от дорожных условий и погоды до времени доставки и загруженности транспорта. В результате внедрения проекта ожидается повышение скорости доставки. Выросла и экономия средств от затрат на осуществление перевозок. Кроме того, началось тестирование автоматической маршрутизации магистральной доставки.
- **Запуск модуля взаимодействия с коммерческими грузовладельцами на платформе «Магнит-Логистика»**
«Магнит» размещает на платформе прогнозы доступности профицитного транспорта, а грузовладельцы и экспедиторы, с которыми заключены договоры, через личный кабинет выбирают подходящие предложения. Платформа автоматически формирует документы, которые доступны для скачивания и подтверждения сторонами. Внедрение модуля прозрачно организует взаимодействие с внешними партнерами, повышает эффективность использования профицитного транспорта и снижает временные затраты менеджеров на поиск грузов и координацию с грузовладельцами.
- **Разработку мобильных рабочих мест сотрудников транспортной логистики**
Мобильное рабочее место предполагает наличие трех дашбордов – «Планирование наряда и ремонтов», «Транспорт и персонал сегодня» и «Диспетчеризация» – для отслеживания показателей в режиме реального времени и оперативного реагирования на изменения.
- **Запуск мобильного приложения на складе запчастей**
Мобильное приложение в режиме реального времени отражает все перемещения запасных частей как внутри склада, так и при внешних перевозках. Это позволяет снизить трудозатраты на складах товарно-материальных ценностей автотранспорта, повысить точность и актуальность информации о движении запасов, минимизировать ошибки в процессах и увеличить производительность сотрудников за счет оптимизации рабочих процессов.
- **Доработку мобильного приложения водителей**
Мобильное приложение позволяет оцифровать рабочие процессы водителей (предоставление обратной связи по неточностям картографии, выявление некачественных грузовых единиц, информирование о проблемах с подъездными путями, отображение электронных сопроводительных документов и др.).
- **Внедрение электронного документооборота**

В результате реализованных мероприятий уровень цифровизации транспортных процессов повысился с 24% до 50%.

Роботизация

Роботизация РЦ «Коломна»

В 2025 г. в РЦ «Коломна» началось пилотирование одного из самых масштабных в мире проектов комплексной роботизации. На участке площадью 15,5 тыс. кв. м задействовано более 500 роботов, автоматические лифты, конвейеры и система многоуровневого хранения 3D-шаттл, обеспечивающая хранение на 15 тыс. паллетомест. Роботизированный участок разделен на три зоны: приемка товара, хранение и комплектация. В зоне хранения шаттлы оптимизируют расположение паллет в зависимости от востребованности товаров, а в зоне комплектации используется подход «товар к человеку»: AMR¹-роботы доставляют товары на станции комплектации, а FMR²-роботы обеспечивают вывоз готовых заказов в погрузочные зоны.

Параллельно с роботизацией был разработан цифровой двойник РЦ «Коломна», на основе которого создана имитационная модель всех рабочих процессов. Это позволило протестировать различные сценарии в работе РЦ и выявить потенциальные сложности еще до запуска комплексной роботизации, обеспечив успешный старт проекта.

В ходе реализации проекта комплексной роботизации подтвержден двукратный рост производительности РЦ. Полноценный запуск роботизированного РЦ «Коломна» запланирован в 2026 г.

Анализ апробированных решений в РЦ «Коломна» станет основой для формирования оптимального набора технологий при масштабировании на другие объекты логистической сети.

¹ AMR (Autonomous Mobile Robots) – автономные мобильные роботы.
² FMR (Forklift Mobile Robots) – мобильные роботы-погрузчики.



Технологичный федеральный РЦ «Подольск»

В 2025 г. в рамках развития логистической инфраструктуры «Магнит» запустил новый федеральный распределительный центр в Подольске, в котором внедрены передовые роботизированные решения для автоматизации ключевых процессов.

Управление всеми складскими операциями осуществляется через систему LT WMS (Warehouse Management System) отечественной разработки, которая обеспечивает контроль за приемом, размещением, отборкой и отгрузкой товаров. Координацию работы автоматизированных устройств обеспечивает система WCS (Warehouse Control System) от российского разработчика. Уровень автоматизации РЦ составляет более 30%.

Система хранения и комплектации товаров выстроена вокруг пятиэтажного мезонина площадью более 6 тыс. кв. м и вместимостью свыше 35 тыс. ячеек, где размещаются различные товары – от декоративной косметики до бытовой химии.

В подольском РЦ используется комплекс современного оборудования:

1 Сканер весогабаритных характеристик «Инфоскан»

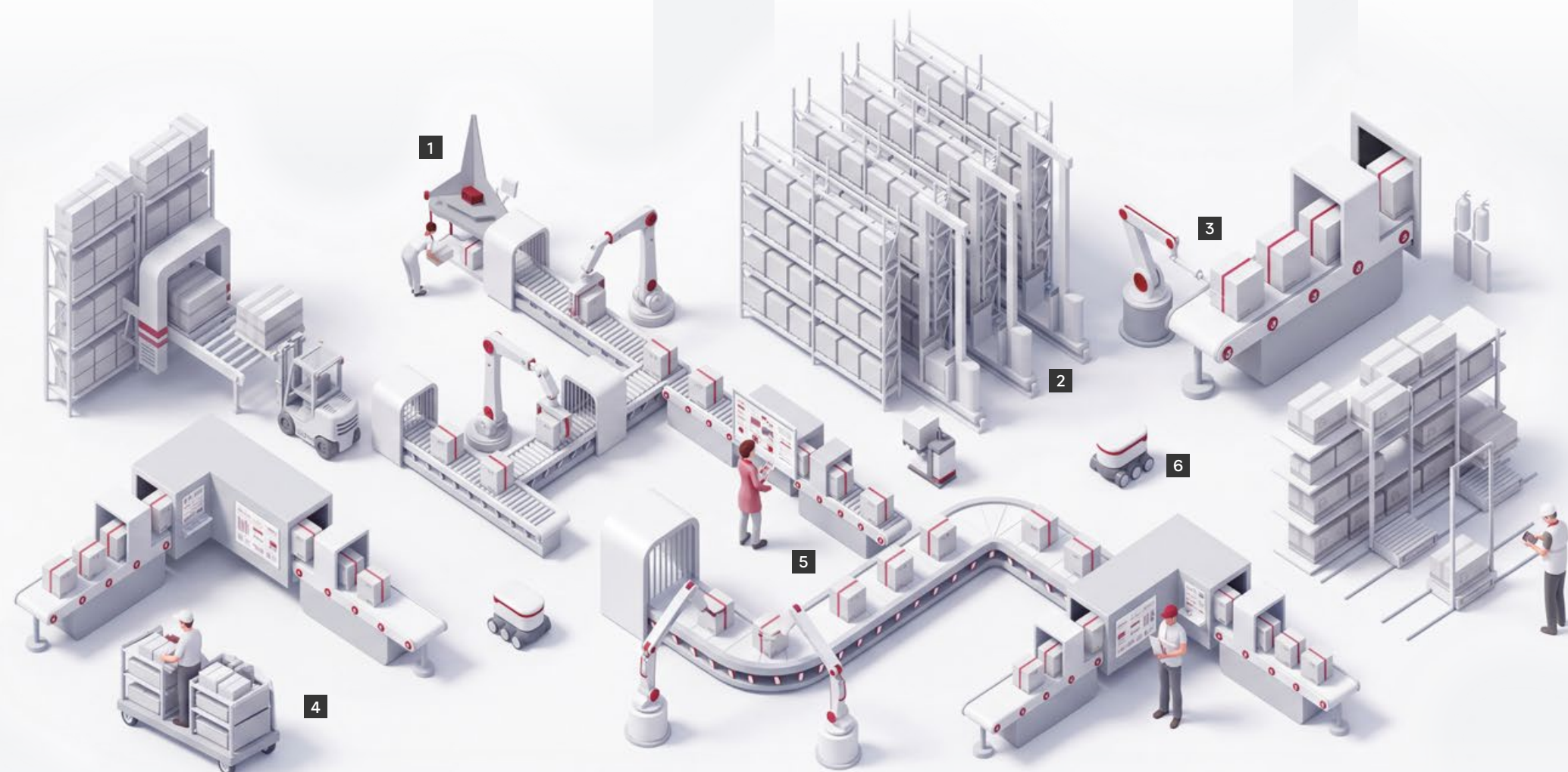
Передвижное устройство для автоматического измерения веса и габаритов грузов, которое передает данные напрямую в систему WMS. Прибор считывает штрихкод, фиксирует размеры и массу упаковки, исключая ошибки ручного измерения. Точные данные о товаре помогают выбрать правильное место для хранения и спланировать загрузку транспорта.

2 Робот-инвентаризатор

Устройство для автоматической проверки наличия и количества товаров на складе. Проезжая между стеллажами, робот с двух сторон сканирует QR-коды или штрихкоды и фиксирует данные по каждой позиции. Собранная информация в реальном времени передается в систему управления складом.

3 Роборука

Роботизированный манипулятор, который аккуратно перемещает грузы с штов на поддоны. Робот ускоряет процесс погрузки и снижает риск повреждения товара.



Также в распределительном центре успешно протестировали FMR- и AMR-роботов.

4 Тележки мультипиканга с технологией put-to-light для параллельной сборки мелкоштучных заказов

С помощью таких мобильных станций оператор одновременно работает с несколькими позициями. На тележке расположены отсеки, рядом с которыми находятся световые индикаторы и небольшие дисплеи. При сканировании штрихкода на товаре система определяет, в какой заказ он должен попасть, и зажигает лампочку над нужной коробкой, а на дисплее появляется количество необходимых единиц товара.

5 Конвейерная линия

Модульная система из отдельных готовых секций, которые можно переставлять или добавлять, удлиняя линию или меняя ее траекторию. Она предназначена для перемещения коробок между этажами мезонина и шутами – наклонными каналами-«съездами» с ленты. После сбора заказа коробки перемещаются на конвейер, откуда система автоматически распределяет их по шутам, направляющим коробки к зонам отгрузки в магазины или другие РЦ.

6 Роботы-уборщики

Автономные системы, которые убирают пыль и загрязнения с полов, двигаясь среди стеллажей. Сенсоры устройства предотвращают столкновения с людьми и техникой, а при низком заряде аккумулятора робот самостоятельно возвращается на док-станцию для подзарядки.



Развитие транспортной инфраструктуры

Компания продолжает последовательно обновлять транспортные средства в своем автопарке для обеспечения своевременной, качественной и безопасной доставки товаров. В отчетном году с учетом перераспределения капитальных затрат нам удалось достичь положительной динамики: доля транспортных средств старше шести лет сократилась с 63% в 2024 г. до 28% в 2025 г., а средний возраст автопарка снизился с 8,3 до 3,8 лет.

«Магнит» заботится об экологии и стремится снижать негативное воздействие на состояние окружающей среды от осуществления транспортных перевозок. В рамках этих усилий автопарк «Магнита» пополнился 1,1 тыс. новых грузовиков, соответствующих строгим экологическим стандартам EURO5. Доля грузовиков, соответствующих стандарту EURO5, в автопарке Компании выросла на 27 п. п. и достигла 87%. Кроме того, современная комплектация и увеличенная мощность новых грузовиков повышает безопасность их эксплуатации, особенно в сложных дорожных условиях, позволяя эффективнее преодолевать подъемы и безопасно опережать попутный транспорт.

По имеющемуся до обновления автопарку удалось сократить расход топлива на 0,26 л на каждые 100 км пробега по сравнению с 2024 г. за счет вывода из эксплуатации около 4 тыс. ед. техники, исчерпавшей свой ресурс, и взвешенного подхода к контролю потребления топлива.

Тестирование беспилотного транспорта

Автономные перевозки позволяют повысить эффективность логистики за счет увеличения суточного пробега и оборачиваемости автопарка. «Магнит» продолжает тестирование технологии беспилотных грузоперевозок, внося вклад в развитие автономного транспорта в России. В рамках федерального проекта «Беспилотные логистические коридоры» Компания выступает как заказчик перевозок и, предоставляя грузы, делится своей экспертизой с участниками проекта.



1,2

тыс. рейсов

выполнены автономными грузовиками

>23

тыс. тонн

грузов перевезено

~600

тыс. км

составил пробег
высокоавтоматизированных
транспортных средств (ВАС)

Тула – Коломна

В 2025 г. мы начали сотрудничество с еще одним оператором автономных грузоперевозок на новом участке федеральной трассы М-4 «Дон». Перевозка товаров между складами осуществляется ВАС в автономном режиме без промежуточных остановок на хабах.

130

тыс. км

пробег на участке Тула – Коломна

~4

тыс. тонн

товара перевезено

Санкт-Петербург – Казань

С 2024 г. «Магнит» вместе с партнером тестирует автономный грузовик на трассе М-11 «Нева». В отчетном году в рамках расширения контура тестирования был успешно выполнен первый рейс с использованием технологии ИИ-водителя по трассе М-12 «Восток». На разрешенных участках М-11, ЦКАД и М-12 грузовик двигался в автономном режиме под контролем водителя-испытателя, находившегося в кабине.

Результаты показали, что автономный транспорт может сократить время доставки грузов из Санкт-Петербурга в Казань с 58 часов до одних суток, что в 2,5 раза превышает эффективность традиционных рейсов.

В дальнейшем планируются:

- оцифровка территорий складов и подъездов к ним для тестирования погрузки и выгрузки товара без присутствия водителя;
- разработка базовой архитектуры ИТ-решений для самостоятельной эксплуатации автономного транспорта с использованием программного обеспечения операторов автономных грузоперевозок.

Персонал логистики

Ключевой фактор эффективности логистики – высокий уровень производительности труда. «Магнит» мотивирует своих сотрудников на достижение высоких результатов в работе, а также заботится об их комфорте и здоровье.

В 2025 г. увеличение производительности труда было достигнуто благодаря разработке и запуску процесса ежемесячного мониторинга уровня проплаченности персонала складов и автотранспортных подразделений. В рамках этого процесса осуществляется оперативное отслеживание отклонений фактического уровня дохода сотрудников от среднерыночного, а также своевременно принимаются решения в направлениях, требующих корректировки: усиление рекрутинговой воронки, повышение производительности труда в отдельных операциях, увеличение сдельных ставок, работа с текучестью персонала и др. В результате реализованных мероприятий общий уровень проплаченности сотрудников сохраняется на уровне рынка, что обеспечивает «Магниту» высокий показатель укомплектованности персонала – 98–99%.





Устойчивое развитие

- 136 Подход к управлению устойчивым развитием
- 138 Стратегия в области устойчивого развития
- 139 «Магнит» для общества
- 142 «Магнит» для экологии
- 143 «Магнит» для сотрудников



Подход к управлению устойчивым развитием

Социальная и экологическая ответственность является неотъемлемой частью бизнеса «Магнита». Компания последовательно внедряет принципы устойчивого развития в бизнес-практики. Системный подход позволяет обеспечивать эффективное управление и достигать значимых результатов в реализации инициатив в области устойчивого развития.

Подробнее о вкладе «Магнита» в устойчивое развитие см. в [Отчете об устойчивом развитии за 2025 г.](#)

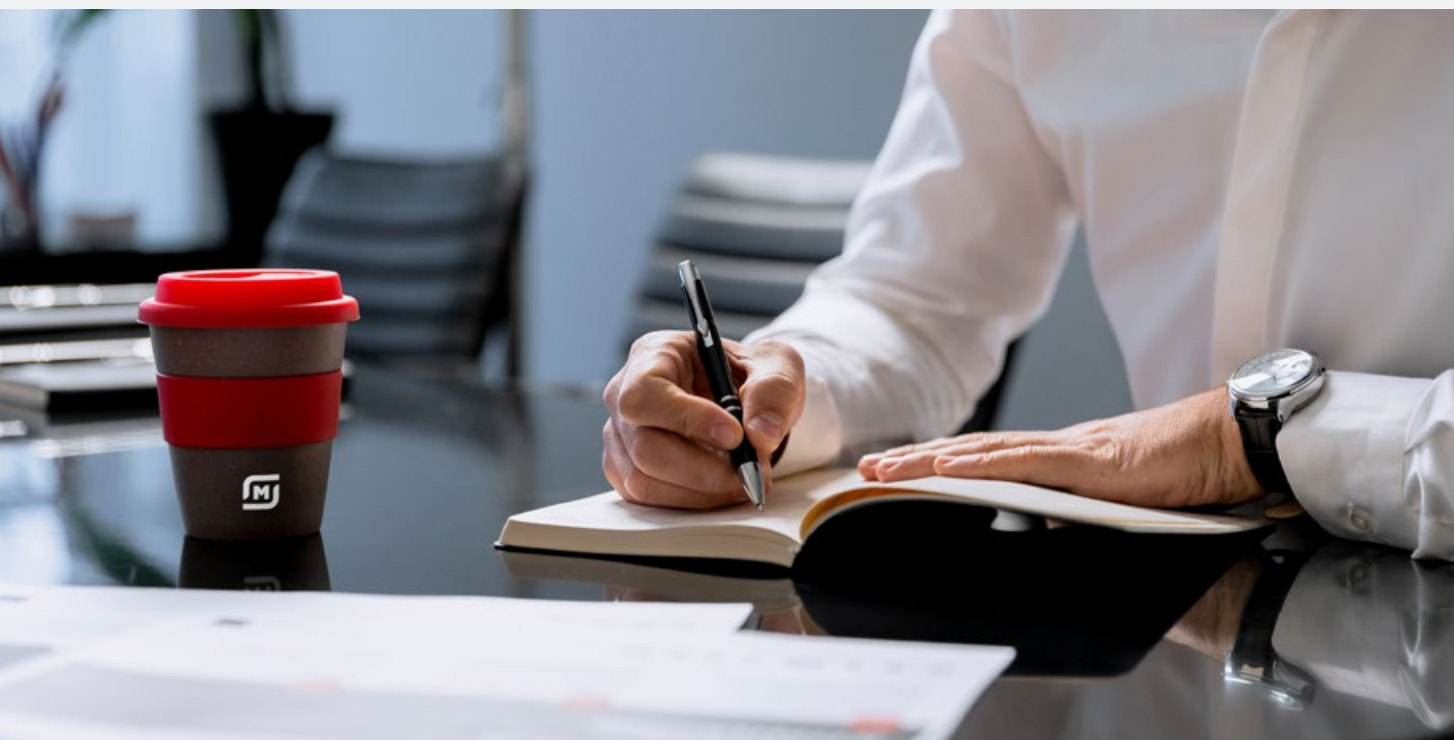
Регулирующие документы в области устойчивого развития

Управление устойчивым развитием в «Магните» осуществляется в соответствии с внутренними политиками и стандартами, которые охватывают все ключевые аспекты деятельности Компании в этой области. «Магнит» строго соблюдает законодательные требования и добровольно интегрирует принципы устойчивого развития в свою деятельность.

Компания отслеживает изменения в повестке устойчивого развития, чтобы оставаться в курсе актуальных трендов и оперативно адаптировать подходы к управлению устойчивым развитием.

На следующий отчетный год запланировано начало пересмотра внутренних документов в связи с обновлением Стратегии в области устойчивого развития Компании.

В 2025 г. «Магнит» продолжил разработку Политики по устойчивому развитию – комплексного документа, который не только отражает фундаментальные принципы деятельности Компании, но и детально описывает механизмы управления устойчивым развитием в контексте новой бизнес-стратегии и трансформации бизнеса.



Наши достижения

РСПП



Группа А

в индексе «Ответственность и открытость»

Группа В

в индексе «Вектор устойчивого развития»

RAEX



Рейтинг А

AK&M



Рейтинг RESG 1

нефинансовой отчетности – высший уровень раскрытия

1-ое место

в рейтинге социальной эффективности среди торговых сетей и **6-ое место** в общем рейтинге

1-ое место

в рейтинге ответственности перед обществом среди торговых сетей

Топ-3

в рейтинге углеродного следа среди торговых сетей и **топ-10** в общем рейтинге

Национальное рейтинговое агентство



2-ое место

в ESG-рэнкинге компаний потребительского сектора (категория розничной торговли)

Лидеры корпоративной благотворительности



Группа А



Награды

Retail Week Awards

Проект года

в ритейле в категории ESG

«Зеленая премия» ППК РЭО

III место

в категории «Корпоративные проекты (внутренние)»

Конкурс «Дело в людях»

II место

в категории «Экологическая эффективность» за проект «Ответственная рекламная упаковка: новый ориентир для поставщиков POSM»

III место

в категории «ESG-трансформация» за проект «Пилот экосертификации торговой инфраструктуры: новый уровень экологической ответственности для ритейла»

Премия #МЫВМЕСТЕ-2025

II место

в номинации «Лидер социальных изменений. Крупный бизнес» с проектом «Магнит Всевозможный»

Форум «Открыто для всех» Агентства стратегических инициатив

Премия в номинации

«Новые возможности трудоустройства» с проектом «Эстафета успешности»



Стратегия в области устойчивого развития

«Магнит» сегодня – это современный ритейл, который развивается вместе со своими покупателями. Новая Стратегия в области устойчивого развития становится логичным продолжением в продвижении повестки устойчивого развития в Компании и призвана отвечать на новые вызовы, ожидания и тренды.

В основе работы над стратегией лежат анализ результатов, достигнутых Компанией в период с 2019 г. по 2024 г., оценка мнений заинтересованных сторон, изучение социального и экономического контекста, а также обсуждение целей и вызовов бизнеса. Это позволило сформировать стратегию, учитывающую внешние и внутренние приоритеты.

Стратегия разработана с учетом текущей операционной деятельности «Магнита» и ориентирована на интеграцию с ключевыми

бизнес-стратегиями, что обеспечивает ее прямую связь с бизнес-процессами. Обновленная стратегия «Магнита» по-прежнему учитывает глобальные цели и международные принципы устойчивого развития, однако она адаптирована к национальному контексту. Соединение мировых стандартов с локальными приоритетами позволило найти баланс между амбициозными глобальными задачами и практическими решениями, соответствующими нашим операционным возможностям и ожиданиям ключевых заинтересованных сторон.

Подробнее о Стратегии «Магнита» в области устойчивого развития см. в [Отчете об устойчивом развитии за 2025 г.](#)

«Магнит» для общества

Забота о людях является одним из принципов работы «Магнита». Ежедневно магазины Компании посещают более 19 млн покупателей в 72 регионах, что отражает масштаб присутствия сети и ее влияние на разные территории – от крупных городов до небольших населенных пунктов.

Наша социальная миссия заключается в оказании своевременной помощи тем, кто в ней нуждается, а также в развитии инклюзивного сообщества.

«Магнит Всевозможный»

В отчетном году мы продолжили развитие единой цифровой платформы для взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами – «Магнит Всевозможный», где собраны социальные, волонтерские и экологические проекты Компании. Платформа является понятным и прозрачным инструментом во взаимодействии с НКО, способствует вовлечению покупателей, сотрудников и партнеров в благотворительность. В 2025 г. мы добавили раздел «Хочу помочь», в котором посетителям сайта предлагается пожертвовать электронные благотворительные сертификаты сети магазинов «Магнит», передать накопленные бонусы программы лояльности на благотворительность или стать волонтерами движения «Добро на районе».

32 запроса

на сотрудничество получено в 2025 г.

>3,5 млн руб.

собрано покупателями в 2025 г. в рамках программы «Бонусы на добро»

269 тыс. человек

помогли НКО в 2025 г. в рамках программы «Бонусы на добро»





Развитие инклюзивной среды

Обучающий проект «Вседоступно» для развития инклюзивной среды

«Вседоступно» – видеокурс об особенностях взаимодействия с людьми с ограниченными возможностями здоровья. Проект направлен на формирование уважительного отношения и преодоление стереотипов. В 2025 г. «Магнит» расширил курс и сделал его общедоступным на платформе «Магнит Всевозможный».

118 тыс. сотрудников

завершили обучение по программе «Вседоступно» в 2025 г.



Проект по социализации детей «Магнит Life»

Проект «Магнит Life» – образовательная программа по профессиональной и социальной адаптации воспитанников детских домов и детей с ограниченными возможностями здоровья. Программа включает очные тренинги, онлайн-обучение с игровыми элементами и оплачиваемую стажировку в магазинах «Магнит». В 2025 г. к ней присоединились шесть новых городов – Стерлитамак, Ставрополь, Орел, Камышин, Саратов и Самара. Всего программа охватывает 14 городов.

201 человек

принял участие в проекте в 2025 г.

144 участника

были трудоустроены в «Магнит» в 2025 г.

Программа социальной помощи молодым людям с инвалидностью и их семьям по всей России «Эстафета успешности»

Проект знакомит девушек и юношей с инвалидностью с возможностями самореализации, образования и профессиональной интеграции на примере успешных людей и практик НКО, государства и бизнеса. В 2025 г. он был расширен на семь новых регионов: Архангельскую, Вологодскую, Саратовскую, Ульяновскую, Липецкую области, Краснодарский край и Республику Дагестан.

12 открытых

мероприятий проведено в 2025 г. с вовлечением **свыше 782 тыс. участников**

37 специалистов

с разными видами инвалидности получили работу в рамках сопровождения программы



Системная продовольственная помощь

Фудшеринг и непродовольственный шеринг

В рамках программы «Магнит» совместно с благотворительным фондом «Банк еды «Русь» передает товары с истекающим, но достаточным сроком годности нуждающимся. Многодетные семьи и одинокие пенсионеры получают продукты питания, бытовую химию, товары для дома, средства личной гигиены.

307 тыс. человек

получили продуктовую помощь в 2025 г.

>692 тонн продуктов

передано благополучателям в 2025 г.



Поддержка людей во время чрезвычайных ситуаций

Широкая география присутствия и развитая логистическая инфраструктура позволяют «Магниту» оперативно реагировать на чрезвычайные ситуации. Совместно с профильными фондами Компания оказывает адресную помощь пострадавшим, включая поставку товаров первой необходимости.

478,2 тонн

составил объем продовольственной помощи в 2025 г.

2,4 тыс. человек

были обеспечены питьевой водой

Решения для здорового образа жизни

Ассортимент продуктов для здорового питания

В супермаркетах сети «Магнит» созданы специализированные отделы – «Острова здоровья», ассортимент которых сформирован на основе рекомендаций по здоровому питанию Министерства здравоохранения Российской Федерации, Роспотребнадзора и Всемирной организации здравоохранения. Кроме того, «Магнит» расширяет ассортимент ЗОЖ-продукции за счет развития направления СТМ. В отчетном году «Магнит» подготовил к запуску специализированный бренд продуктов, соответствующих принципам здорового образа жизни, – «Зожно Несложно».

45%

составил рост выручки от продажи ЗОЖ-продуктов СТМ

Информирование о принципах здорового образа жизни

Клуб «про.здоровые привычки» – информационно-образовательный проект на базе мобильного приложения «Магнит: акции и доставка» – предлагает клиентам доступ к научно обоснованной информации о здоровом образе жизни, рецептам сбалансированного питания и рекомендациям экспертов-нутрициологов. В собственных медиа «Магнита», на сайте «Гастрономъ» и в журнале «Мой Магнит», публикуются рецепты блюд, соответствующих принципам здорового питания, советы врачей, диетологов и косметологов, а также статьи, посвященные экологическому образу жизни.

3,1 млн

пользователей программы лояльности – участники клуба «про.здоровые привычки»

14,5 млн

посетителей сайта «Гастрономъ»



«Магнит» для экологии

Экологическая ответственность – неотъемлемая часть стратегии «Магнита». Мы стремимся снижать воздействие на окружающую среду и реализуем комплексную природоохранную повестку с фокусом на рациональное использование природных ресурсов, развитие переработки отходов, снижение

выбросов загрязняющих веществ и парниковых газов, а также сохранение биоразнообразия. Компания также реализует инициативы, направленные на повышение экологической осведомленности покупателей и формирование ответственного потребления.

Экологичные решения в магазинах

В торговых объектах «Магнита» внедряются экологические практики, направленные на снижение воздействия на окружающую среду и соответствие применимым стандартам. В частности, оптимизируются операционные процессы и используются решения, учитывающие требования экологической эффективности.

2 магазина

Компании сертифицированы по оценке жизненного цикла и имеют экологическую маркировку «Листок жизни»

97%

торговых объектов Компании оснащены автоматизированными системами контроля потребления электроэнергии

Примеры экологических практик в магазинах:

- автоматическое отключение кондиционеров, тепловых завес и вентиляции в ночное время;
- светодиодное освещение в торговом зале и служебных помещениях;
- установка тепловых завес на входных группах;
- использование защитных шторок на холодильных витринах в нерабочие часы;
- установка контейнеров для приема вторсырья от покупателей.



Сбор вторичного сырья

«Магнит» создает для покупателей необходимую инфраструктуру, которая позволяет им без дополнительных трудностей сдать сырье на переработку. В магазинах сетей «Магнит» и «М.Косметик» посетители могут сдавать пластиковые крышечки, в магазинах «ДИКСИ» – ненужную одежду. В торговых точках «Магнита» также есть возможность сдать использованные батарейки. В 2025 г. сеть «Магнит Аптека» запустила программу по сбору упаковки от лекарственных средств для последующей безопасной утилизации и переработки.

~5 тонн

крышечек собрано в рамках акции «Добрые крышечки»

>27 тонн

батареек сдали покупатели – из такого объема можно извлечь до 17 тонн вторичных ресурсов

~27 тонн

одежды – 56 890 единиц одежды и обуви получили посетители Центра гуманитарной помощи и фондов-партнеров

171 кг

и 240 кг упаковки от лекарств собрано и передано на переработку в рамках партнерской программы – из них можно получить 25–30 кг вторичного алюминия и 130–145 кг вторичного ПВХ

«Магнит» для сотрудников

Забота о сотрудниках и развитие человеческого капитала являются важным приоритетом «Магнита». Мы создаем безопасную и поддерживающую рабочую среду, инвестируем в обучение и профессиональный

рост, а также развиваем программы благополучия и мотивации. Все это помогает раскрывать потенциал сотрудников, повышать их вовлеченность и лояльность и вместе достигать устойчивых результатов.

Привлечение молодых специалистов

Стажерские программы

«Магнит» предоставляет студентам возможность получить опыт работы в одной из крупнейших компаний сектора ритейла в России. В Компании действует оплачиваемая стажерская программа «Новое поколение», которая охватывает все бизнес-направления «Магнита» и предлагает участникам развивать свои навыки.

Кроме того, «Магнит» развивает направление проектных стажировок, в ходе которых студенты решают конкретные бизнес-задачи. В 2025 г. была запущена новая проектная стажировка «М Лаб», в рамках которой мы провели кейс-чемпионат среди студентов по разработке концепции цифровизации магазинов «Магнит у дома». Команда победителей из пяти человек была принята на стажировку.

191 студент

стал участником стажировки или программы развития в «Магните» в 2025 г.



Партнерство с учебными заведениями

Сотрудничество «Магнита» с учебными заведениями способствует подготовке перспективных кадров по необходимому для бизнеса специальностям. В 2025 г. вместе с вузами мы запустили ряд образовательных программ:

- магистерскую программу «Бизнес-аналитика» в Кубанском государственном университете: 20 студентов (полная квота) поступили на новую программу;
- образовательную программу «О цепях поставок и логистике простыми словами» в Кубанском государственном технологическом университете: 3 636 студентов 3–4-го курсов стали участниками;
- программу дополнительного образования для учеников 9–11-х классов «Ритейл: движение продукта от производства до полки в магазине» совместно с Эколого-биологическим центром Краснодарского края: 290 человек приняли участие в пилотной программе.



Социальная поддержка сотрудников

В 2025 г. «Магнит» завершил разработку и запустил программу благополучия «Ягоды», объединившую все существующие инициативы по поддержке сотрудников под одним брендом. Программа направлена на создание условий, позволяющих как удовлетворить индивидуальные потребности сотрудников в важных жизненных сферах, так и развить их сопричастность команде.

Программа «Ягоды» распространяется на всех сотрудников Компании. Набор мероприятий и инициатив внутри программы сформирован на основе анализа рыночных трендов, результатов опроса вовлеченности, востребованности тех или иных преимуществ, он учитывает потребности сотрудников и может различаться в зависимости от категории сотрудников. Таким образом, мы стремимся, чтобы все сотрудники «Магнита» получали возможности, которые будут им полезны.



Контур мероприятий и инициатив программы благополучия «Ягоды» охватывает следующие направления:

Финансовое благополучие

- Финансовая поддержка и благосостояние (справедливая оплата труда, программы скидок и привилегий, финансовые и юридические консультации)
- Поддержка в чрезвычайных ситуациях (материальная помощь в сложных жизненных ситуациях)

Профессиональное благополучие

- Развитие и обучение сотрудников (Корпоративная академия, индивидуальные планы развития, программы наставничества, программы повышения квалификации, скидки на внешнее обучение, конкурсы профессионального мастерства)

Социальное благополучие

- Поддержка родительства и семей (организация досуга и отдыха для детей и их родителей, подарки детям)
- Награды и признание (программы признания, премии, поощрение за стаж)
- Корпоративная культура (движения амбассадоров и волонтеров, клубы по интересам)

Физическое и ментальное благополучие

- Здоровье (программа ДМС, вакцинация и диспансеризация, консультации врача в офисе, поддержка ментального здоровья)
- Комфортные условия труда (современные и комфортные рабочие места, удобные зоны отдыха и столовая в офисе, гибкий график, возможность гибридной и удаленной работы)
- Активный образ жизни и спорт (фитнес-зона и тренажеры в офисе, спортивные мероприятия и корпоративные соревнования для сотрудников и их семей, корпоративные скидки и абонементы на фитнес и спортклубы)

Развитие команды профессионалов

«Магнит» системно подходит к обучению и развитию сотрудников. В 2025 г. мы сфокусировались на обучении директоров магазинов, топ-менеджмента, развитии талантов. Так, была переработана образовательная программа для директоров магазинов, разработана «Лидерская программа», а также были запущены индивидуальные планы развития для сотрудников.

Для ключевых руководителей и сотрудников бизнес-функций и округов проводится оценка компетенций, по результатам которой строятся индивидуальные

карьерные треки. Также по итогам оценки компетенций руководители определяют преемников на ключевые позиции исходя из их квалификации и лидерского потенциала.

67%

управленческих вакансий были закрыты сотрудниками «Магнита»





Корпоративное управление

- 148 Структура корпоративного управления
- 150 Общее собрание акционеров
- 151 Совет директоров
- 154 Правление
- 154 Корпоративный секретарь
- 155 Вознаграждение Совета директоров и исполнительных органов
- 156 Система внутреннего контроля и управления рисками
- 162 Деловая этика и противодействие коррупции
- 167 Взаимодействие с акционерами и инвесторами





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.

Действующая система корпоративного управления нацелена на долгосрочное и устойчивое развитие бизнеса и достижение стратегических целей Компании.

В основе корпоративного управления лежат следующие принципы:

- равное и справедливое отношение ко всем акционерам;
- эффективная деятельность Совета директоров;
- ответственность и подотчетность исполнительных органов;
- эффективность и независимость корпоративного секретаря;
- прозрачная и справедливая система вознаграждения Совета директоров и исполнительных органов;
- надежная система управления рисками и внутреннего контроля;
- своевременность, полнота и прозрачность в раскрытии информации о деятельности Компании;
- строгое соответствие законодательству и соблюдение высоких стандартов деловой этики;
- предотвращение конфликта интересов;
- следование принципам устойчивого развития в управлении Компанией.

Руководство, управление и контроль за деятельностью Компании осуществляются акционерами через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган (Правление), а также единоличные исполнительные органы – 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 ПАО Московская Биржа;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России¹.

Полный перечень публичных внутренних документов приведен на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-documents/>

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Акционеры ПАО «Магнит» могут значительно воздействовать на бизнес Компании через голосование на заседаниях Общего собрания.

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 заседаний Общего собрания акционеров направлена на соблюдение прав акционеров и полностью соответствует требованиям законодательства Российской Федерации.

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом² и внутренними документами. Компания регулярно отслеживает изменения в действующем законодательстве и вносит изменения во внутренние документы при необходимости. В 2025 г. были внесены изменения в Перечень инсайдерской информации³. Изменения связаны со вступлением в силу с 01.10.2025 изменений в нормативно-правовые акты Банка России, определяющие перечень инсайдерской информации, а также порядок и сроки ее раскрытия.

В 2025 г. годовое заседание Общего собрания акционеров прошло 26 июня, голосование на котором совмещалось с заочным голосованием. На нем были приняты следующие решения:

- утвердить годовой отчет ПАО «Магнит» за 2024 год;
- утвердить годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность ПАО «Магнит» за 2024 год;
- чистую прибыль ПАО «Магнит» по результатам 2024 отчетного года оставить в качестве нераспределенной;
- дивиденды по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» по результатам 2024 отчетного года не выплачивать;
- избрать Совет директоров ПАО «Магнит» в количестве девяти человек;
- назначить Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»⁴ аудиторской организацией, привлекаемой для аудита отчетности ПАО «Магнит», подготовленной по РСБУ и МСФО.

Полная информация о решениях, принятых на заседаниях Общего собрания акционеров, доступна на официальном сайте Компании в сети Интернет по следующей ссылке: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/shareholders-meeting/>

Совет директоров

Состав и численность Совета директоров определяются решением, принятым на заседании Общего собрания 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.

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.

Кроме того, при формировании Совета директоров Компания учитывает профессиональный опыт, компетенции и деловую репутацию кандидатов в члены Совета директоров с целью обеспечения надлежащего выполнения Советом директоров своих функций.

В 2025 г. на годовом заседании общего собрания акционеров ПАО «Магнит» было принято решение избрать Совет директоров ПАО «Магнит» в количестве девяти человек.

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.

Введение в должность и обучение членов Совета директоров

Новые члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:

- встречи с членами Правления и представителями высшего руководства Компании;
- знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», схемой распределения полномочий между исполнительными органами Компании и порядком работы Совета директоров;
- изучение документов Компании: последних годовых отчетов, протоколов годовых и внеочередных заседаний общих собраний акционеров, заседаний Совета директоров и иной существенной информации о деятельности Компании.

¹ 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.

² Утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 27 июня 2024 г.

³ Утвержден решением Генерального директора ПАО «Магнит» от 01 октября 2025 г.

⁴ В январе 2026 г. общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги») было переименовано в общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» (ООО «Б1 – Аудит»).





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 2025 г. составила 100%.

Работа Совета директоров

В 2025 г. было проведено 10 заседаний Совета директоров в очной/заочной форме. Среди основных вопросов, рассмотренных Советом директоров в отчетном году, можно выделить решения, касающиеся:

- подготовки и проведения годового заседания общего собрания акционеров в отчетном году;
- формирования коллегиального исполнительного органа (Правления);
- утверждения изменений в Программу биржевых облигаций серии 004Р и Программу биржевых облигаций серии 005Р;
- утверждения Программы биржевых облигаций серии 006Р и другие.

Посещаемость заседаний членами Совета директоров в 2025 г. составила 100%.

Оценка эффективности деятельности Совета директоров

В отчетном периоде Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел оценку работы Совета директоров. Оценка проводилась посредством:

- наблюдения за работой Совета директоров и его комитетов, включая проведение формальных заседаний;
- анализа имеющихся (предоставленных членами Совета директоров) сведений о членах Совета директоров (биографические данные, сведения об образовании и опыте работы);
- анализа документов, фиксирующих деятельность Совета директоров;
- анализа внутренних документов ПАО «Магнит».

Комитет проводил оценку в разрезе следующих компонентов:

- соответствие структуры Совета директоров осуществляемым функциям;
- качественный состав Совета директоров;
- внутренняя динамика (процесс) работы Совета директоров;
- исполнение Советом директоров своих основных функций;
- работа Корпоративного секретаря.

Результаты оценки подтверждают, что эффективность деятельности действующего состава Совета директоров находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности Компании, потребностям самой Компании и интересам акционеров.



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.



Комитет по стратегии

Ключевые функции:

- стратегическое и инвестиционное планирование;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- согласование, проверка бизнес-плана/бюджета.



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 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.





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.

В случае прекращения полномочий Генерального директора до избрания Советом директоров нового Генерального директора Председателем Правления по должности является Президент.

В 2025 г. по итогам заседания Совета директоров ПАО «Магнит» в состав Правления были избраны восемь человек.

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.

Вознаграждение Совета директоров и исполнительных органов

В соответствии с Положением о Совете директоров вознаграждение членов Совета директоров определяется с учетом принципов прозрачности, сбалансированности и соответствия интересам Компании и ее акционеров.

Вознаграждение членов Совета директоров состоит из базовой выплаты (до 5 млн руб. в год для каждого члена Совета) и дополнительной компенсации (до 2 млн руб. в год для Председателя). Точный размер вознаграждения устанавливается Советом директоров в пределах установленных лимитов, исходя из уровня квалификации и объема ответственности членов Совета директоров, результатов деятельности Компании за период исполнения членами Совета директоров своих обязанностей, а также фактического срока осуществления полномочий каждым членом Совета директоров.

Кроме того, Компания компенсирует расходы членов Совета директоров, связанные с осуществлением членом Совета директоров его функций при условии, что такие затраты соответствуют критериям

разумности, добросовестности и прямой связи с выполнением членом Совета директоров его функций. Компенсация расходов осуществляется по решению общего собрания акционеров, если такое решение принято.

В соответствии с Положением о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит» вознаграждение членов Правления определяется на основании трудового договора или дополнительного соглашения к нему. Ежегодно членам Правления может выплачиваться вознаграждение из чистой прибыли Компании, исходя из данных годовой бухгалтерской отчетности. Условия и порядок выплаты вознаграждения членам Правления устанавливаются Советом директоров.

В рамках Положения о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре) ПАО «Магнит» размер заработной платы и других выплат, начисляемых Президенту и Генеральному директору, определяется трудовыми договорами, заключенными с ними.



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.

Деятельность СВК и СУР регламентируется следующими внутренними документами:

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»¹;
- 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>.

Основные принципы системы внутреннего контроля и управления рисками

 Непрерывность и комплексность Управление рисками и внутренний контроль – непрерывный циклический процесс, охватывающий все направления деятельности на всех уровнях управления Компании.	 Интегрированность с управлением Управление рисками – неотъемлемая часть системы принятия решений. Оно содействует обоснованному принятию решений с учетом вероятности и последствий реализации рисков.	 Разделение уровней принятия решений Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений деятельности Компании.
 Ответственность Все субъекты СВК в рамках своей компетенции отвечают за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками и внутреннему контролю.	 Распределение обязанностей и полномочий Обязанности и полномочия органов управления рисками и внутреннего контроля распределены для снижения рисков ошибки или мошенничества.	 Сбалансированность Затраты на контрольные процедуры должны быть адекватны риску.
 Риск-ориентированность Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.	 Разумная уверенность Мероприятия по управлению рисками оцениваются как эффективные, если они снижают риск до приемлемого уровня.	 Постоянное улучшение Компания следит за работой риск-менеджмента, постоянно развивает и совершенствует его.

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 применяемого законодательства и внутренних документов Компании

Задачи СВК и СУР

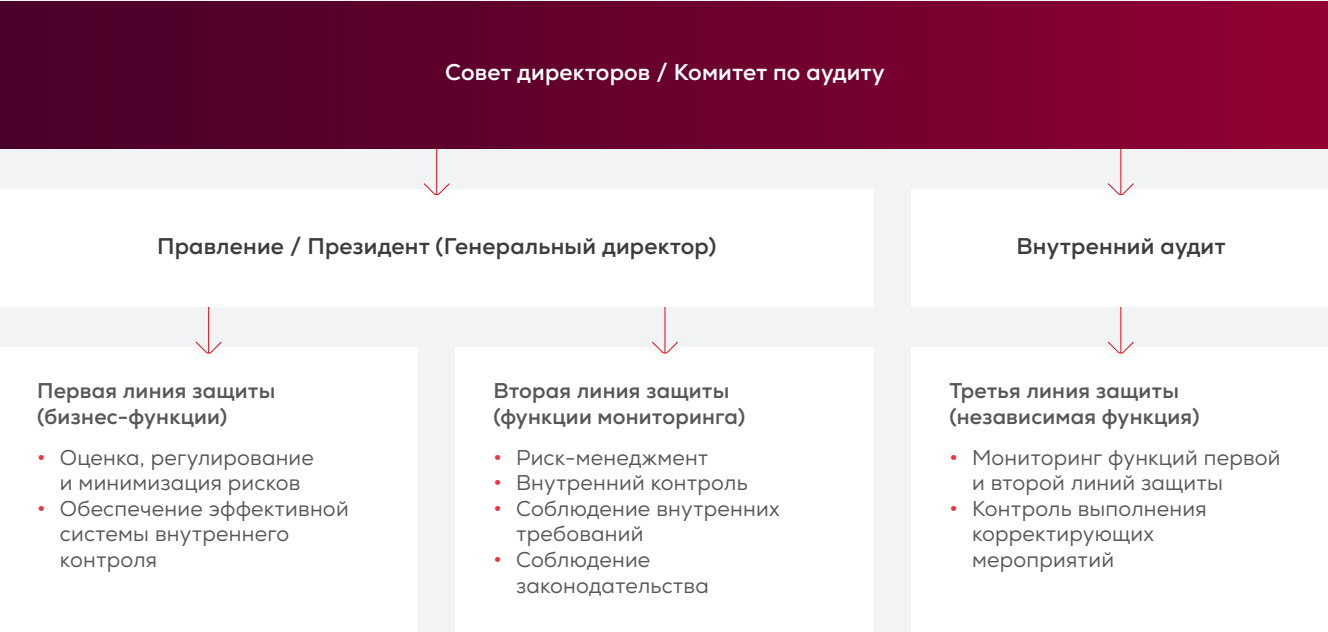
- Сокращение числа непредвиденных событий в деятельности Компании
- Определение рисков и управление ими с учетом разумной уверенности в достижении целей Компании
- Достижение оптимального соотношения между предпочтительным риском и стратегией развития
- Совершенствование процесса принятия управленческих решений, в том числе решений по реагированию на риски
- Развитие риск-ориентированной 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



¹ Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 г. (протокол от 13 декабря 2019 г. 6/н).

Компания использует модель трех линий защиты¹, которая координирует управление рисками и внутренний контроль за счет определения и разграничения их функций и обязанностей.

Модель трех линий защиты



Владельцы бизнес-процессов и бизнес-подразделений управляют рисками на первой линии защиты. Они отвечают за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-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 2025 г. учитывались такие факторы, как масштаб деятельности, специфика ритейла, разнонаправленность бизнеса Компании и нормативно-правовая среда.

★ Ключевые результаты 2025 года

- Начата интеграция риск-менеджмента в новые дочерние структуры
- Риск-менеджмент сориентирован на форматное управление
- Актуализированы реестры рисков Компании и дочерних обществ
- Количественно оценены риски существенных проектов
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для проектных менеджеров и новых сотрудников



Планы на 2026 год

- Продолжение внедрения риск-менеджмента в новые бизнес-форматы Компании
- Проведение регулярного мониторинга рисков Компании
- Консультирование сотрудников по вопросам оценки рисков
- Вовлечение в управление рисками новых сотрудников



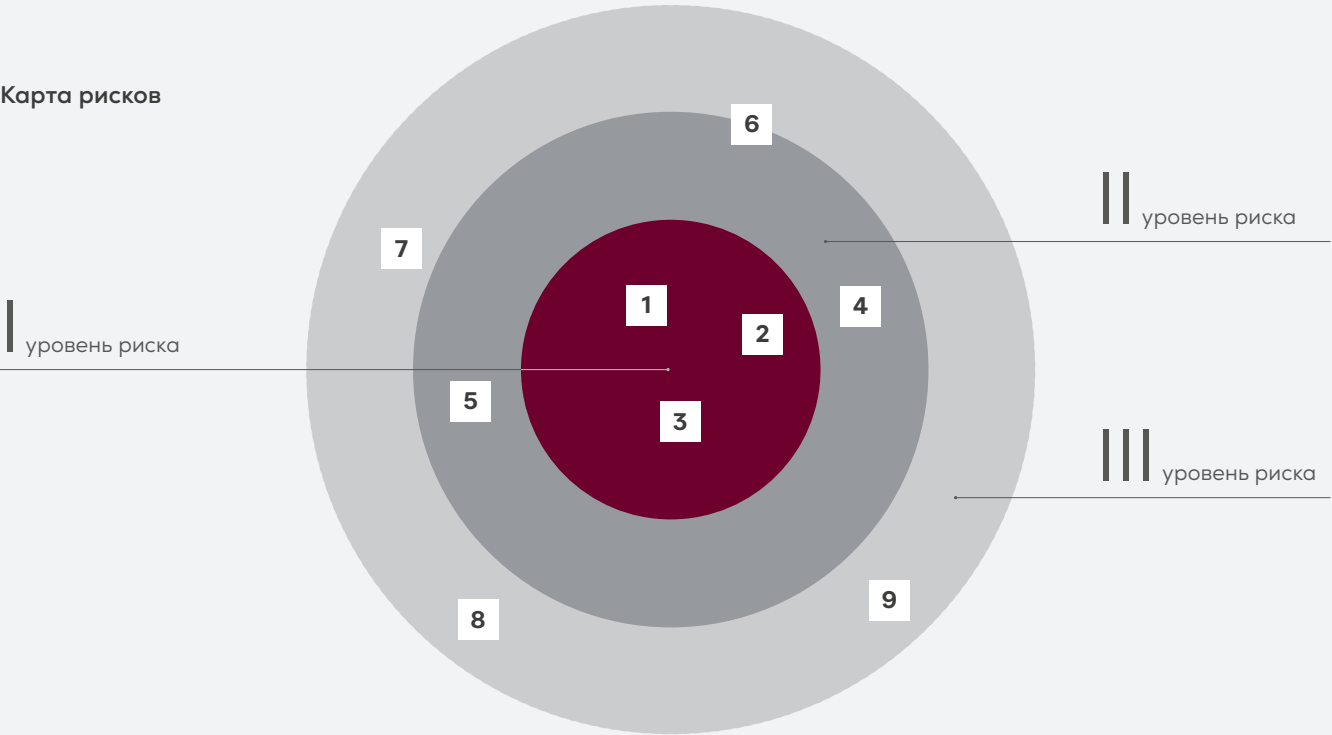
¹ Модель контроля, разработанная и рекомендованная к использованию Международным институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, The IIA).

Основные риски Компании

Компания определяет наиболее значимые риски, оценивает их, разрабатывает мероприятия по снижению негативного влияния и отслеживает их эффективность. В 2025 г. существенных изменений в оценках рисков не происходило.

Риски Компании	Мероприятия по управлению рисками	Уровень риска
1 Повышение цен на импортное оборудование и материалы, информационные технологии	Поиск альтернативных поставщиков	I
2 Снижение укомплектованности персоналом в связи со снижением емкости рынка труда и рост затрат на фонд оплаты труда	- Расширение социального пакета для массового персонала - Развитие форматов работы с гибкими графиками - Развитие сотрудников, зачисление в кадровый резерв, назначение на вышестоящие должности по карьерному треку - Продвижение бренда работодателя - Мониторинг рынка труда, исследование вовлеченности персонала	
3 Риск регуляторных изменений	Мониторинг законодательства	
4 Риски усиления конкуренции, в том числе и онлайн-торговли	Постоянный мониторинг конкурентной среды	
5 Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса	Коррекция ассортиментной матрицы	II
6 Перебои в поставках оборудования, запасных частей и материалов	- Наем сторонних перевозчиков - Поиск альтернативных каналов доставки запчастей для транспортных средств - Поиск альтернативных поставщиков - Поддержка собственными силами в случаях, если контрагент не осуществляет поддержку по действующим договорам - Разработка регламентов обеспечения запасными частями, расходными материалами	
7 Ограничение взаиморасчетов с контрагентами	Переход на альтернативные инструменты платежей и (или) использование альтернативных вариантов расчетов	III
8 Риски информационной безопасности	- Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа - Организация системы управления изменениями ПО и инфраструктуры - Резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем - Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности - Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий	
9 Риски, связанные с изменением климата (физические и переходные)	- Создание межфункциональной рабочей группы по климатической повестке и формирование и наращивание внутренней экспертизы по климатическим вопросам - Анализ и, при необходимости, внесение изменений в нормативные документы Компании, касающиеся управления рисками, связанными с изменением климата - Регулярная оценка выбросов парниковых газов в области Охватов 1 и 2, разработка методологии оценки выбросов парниковых газов в области Охвата 3 - Независимое заверение выбросов парниковых газов в области Охватов 1 и 2 - Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга рисков, связанных с изменением климата - Исследование возможностей для реализации долгосрочных климатических проектов	

Карта рисков



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 2025 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», в настоящее время – ООО «Б1 – Аудит»)¹; ИНН 7709383532; местонахождение: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая наб., д. 75.

ООО «Б1 – Аудит» является членом саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) – от 31 января 2020 г. № 430, ОРНЗ 12006020327.

Сотрудники ООО «Б1 – Аудит» 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.

Партнером ООО «Б1 – Аудит» является Илья Ананьев.

По итогам отчетного года Аудитор провел аудит консолидированной финансовой отчетности за 2025 г. в соответствии с МСФО и бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2025 г. в соответствии с РСБУ ПАО «Магнит» и его дочерних организаций.

Совокупный размер вознаграждения Аудитора составил 120,6 млн руб. без учета НДС (3,3 млн руб. за годовую отчетность по РСБУ ПАО «Магнит», 71,1 млн руб. за годовую отчетность по МСФО Группы «Магнит» и 28,9 млн руб. за промежуточную отчетность по МСФО Группы «Магнит», 4,1 млн руб. за промежуточную отчетность по МСФО ООО «Городской супермаркет», 13,2 млн руб. за годовую отчетность по МСФО ООО «Городской супермаркет»).

Совокупный размер вознаграждения за неаудиторские услуги, оказанные в 2025 г. Группе «Магнит» Аудитором и компаниями, входящими с Аудитором в одну группу, составил 100,6 млн руб. без НДС. Размер вознаграждения за услуги, отличные от аудита (вознаграждение, оплаченное в 2025 г., за услуги, оказание которых планируется в 2026 г.) – 0,885 млн руб. без НДС.

¹ В январе 2026 г. Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги» (ООО «ЦАТР – аудиторские услуги») было переименовано в Общество с ограниченной ответственностью «Б1 – Аудит» (ООО «Б1 – Аудит»).

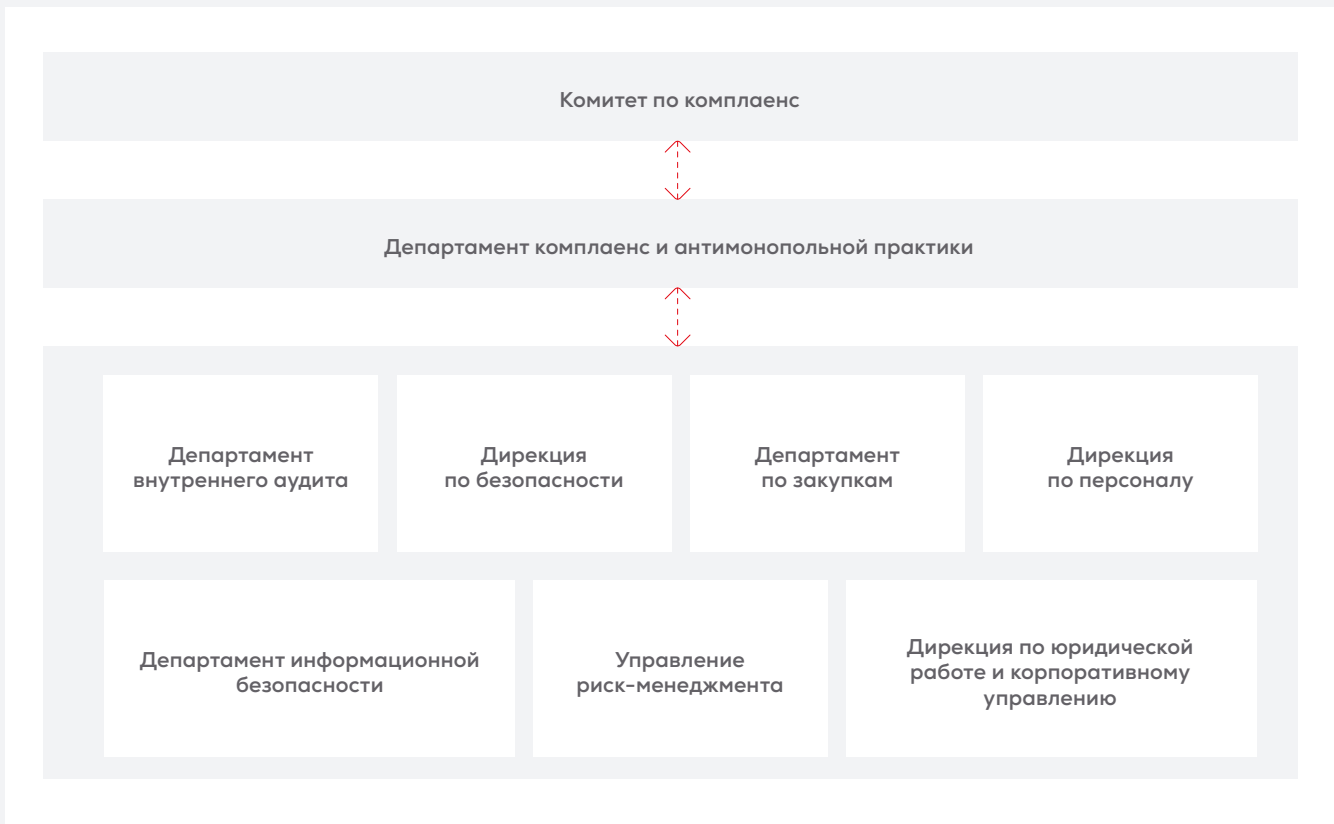
Деловая этика и противодействие коррупции

Подход к управлению

Добросовестность, соблюдение норм деловой этики и строгое выполнение требований законодательства лежат в основе деятельности «Магнита». Компания проводит политику абсолютной нетерпимости к коррупции во всех ее формах и проявлениях и ожидает соблюдения аналогичных принципов от всех своих контрагентов и партнеров.

В 2025 г. в целях стратегического вовлечения высшего руководства в систему управления вопросами деловой этики и противодействия коррупции Компания приступила к формированию Комитета по комплаенс. Заседания Комитета по комплаенс планируется проводить раз в квартал. По мере необходимости могут проводиться и внеплановые собрания.

Структура управления вопросами деловой этики и противодействия коррупции



-----> Взаимодействие и координация в рамках выполнения контрольных процедур по предотвращению, выявлению и реагированию на нарушения применимого законодательства, положений внутренних нормативных документов и Кодекса деловой этики Компании

Ключевыми документами, в которых закреплены принципы этического поведения для сотрудников Компании, являются Кодекс деловой этики и Политика по противодействию коррупции.



Ключевые принципы Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»

Принцип	Наша ответственность
 Неприятие коррупции	«Магнит» не приемлет коррупцию в любых ее формах и проявлениях как внутри Компании, так и при взаимодействии с заинтересованными сторонами
 Ответственность за коррупционную деятельность	«Магнит» прилагает все возможные усилия для быстрого, неотвратимого и наглядного пресечения коррупционных действий вне зависимости от должности и срока работы сотрудника в Компании
 Пример высшего руководства	Руководители высшего звена декларируют непримиримое отношение к коррупции, формируя и соблюдая высокие этические стандарты ведения бизнеса, подавая пример своим поведением другим сотрудникам «Магнита»
 Выявление и оценка коррупционных рисков	«Магнит» идентифицирует и регулярно оценивает значимость коррупционных рисков с учетом стратегических и инвестиционных планов развития
 Проверка контрагентов	«Магнит» осуществляет тщательную комплаенс-проверку контрагентов и оценку соответствия установленным требованиям к деловой репутации для минимизации репутационных, финансовых и операционных рисков
 Коммуникация и обучение	«Магнит» информирует своих сотрудников и внешние заинтересованные стороны о принципах и требованиях в области деловой этики и противодействия коррупции
 Мониторинг и контроль	«Магнит» регулярно проводит оценку соблюдения процедур по противодействию коррупции, результаты которой доводятся до высшего руководства и акционеров Компании



Важный элемент системы управления вопросами деловой этики – управление рисками. Компания на ежеквартальной основе проводит пересмотр рисков по вопросам комплаенс и антимонопольной практики с определением вероятности и последствий негативных событий. Для митигации комплаенс-рисков Компания разрабатывает новые и актуализирует действующие нормативные акты в области деловой этики и противодействия коррупции, обучает своих сотрудников соответствующим требованиям, информирует контрагентов о требованиях и ожиданиях относительно соблюдения норм деловой этики.

В 2025 г. одним из ключевых направлений работы Компании в области комплаенс стала оптимизация системы управления конфликтами интересов. В рамках данной инициативы Департамент комплаенс и антимонопольной практики провел комплексную модернизацию соответствующих процессов:

- внедрен обновленный порядок, согласно которому каждый новый сотрудник независимо от занимаемой должности обязан заполнить декларацию наличия или отсутствия признаков конфликта интересов;

- обновлена декларация наличия или отсутствия признаков конфликта интересов с целью повышения эффективности выявления потенциальных и реальных конфликтов интересов при прямом и косвенном подчинении, сторонней занятости и стороннем бизнесе сотрудников и лиц близкого окружения;
- запущена инициатива по раскрытию конфликтов интересов сотрудниками Компании, которые прежде не заполняли декларацию и/или у которых появились новые обстоятельства с признаками конфликтов интересов;
- актуализирован процесс проверки кандидатов на предмет потенциальных конфликтов интересов на этапе трудоустройства;
- утверждена и введена в действие новая контрольная процедура взаимодействия финансово-экономической службы и комплаенс-подразделения при проведении проверок потенциальных контрагентов на благонадежность, в рамках которой анализируются риски конфликта интересов при выявлении аффилированности с сотрудниками Компании.



Обучение и информирование в области деловой этики и противодействия коррупции

«Магнит» выстраивает комплаенс-культуру, основываясь на принципе «тона сверху» – через позицию и личную ответственность руководителей всех уровней. Помимо этого, в Компании существуют различные каналы информирования сотрудников о требованиях и ожиданиях в области деловой этики и противодействия коррупции.



Каналы информирования для сотрудников о требованиях и ожиданиях в области деловой этики и противодействия коррупции

- Ознакомление с внутренними политиками в области комплаенс при подписании трудового договора
- Коммуникационные рассылки по электронной почте, информационные стенды и плакаты для сотрудников на местах работы
- Обязательные для новых сотрудников электронные курсы по Кодексу деловой этики и Политике по противодействию коррупции в корпоративной системе «Магнум»
- Заполнение декларации конфликта интересов при приеме на работу и переводе на новую должность (в зависимости от грейда)

Декларация о конфликте интересов обязательна для заполнения всеми новыми сотрудниками Компании в первый день трудоустройства

100%

новых или переведенных на новую должность сотрудников ознакомлены с политиками

95 тыс.

сотрудников – охват каждой коммуникации в 2025 г.

12 672

сотрудника прошли обучение политикам в области противодействия коррупции в 2025 г.

Горячая линия
 Комплаенс

Горячая линия COMPLAINT предназначена для обращений, касающихся потенциальных нарушений применимого законодательства, внутренних нормативных актов и Кодекса деловой этики Компании. Примерами тем обращений на Горячую линию могут быть:

- нарушение стандартов деловой этики;
- инциденты коррупции (взятки, коммерческий подкуп и др.);
- кража имущества, активов и денежных средств Компании;
- конфликт интересов;
- злоупотребление служебным положением;
- превышение должностных полномочий;
- предвзятое отношение;
- харассмент и буллинг;
- нанесение ущерба Компании;
- потенциальная возможность перечисленных нарушений.

Также заявитель вправе оставить обращение по любой другой теме, связанной с комплаенс и деловой этикой, – оно будет рассмотрено специалистами Горячей линии.

Департамент комплаенс и антимонопольной практики рассматривает все поступающие

обращения на Горячую линию, и в зависимости от характера сообщения направляет его для дальнейшей обработки в ответственный департамент. Затем по указанным фактам проводится внутреннее служебное расследование ответственным подразделением. Результаты расследования документируются, и по итогам осуществляется обратная связь с заявителем.

В 2025 г. на Горячую линию COMPLAINT поступило 12 640 обращений, из которых 1 044 были целевыми, то есть содержали информацию о потенциальных нарушениях в области деловой этики.

В отчетному году мы провели работу по оптимизации процесса первичной фильтрации нерелевантных сообщений, поступающих на Горячую линию: значительная часть из них представляет собой спам и иную нерелевантную информацию. Внедрение нового подхода позволило значительно снизить операционную нагрузку на сотрудников, занимающихся обработкой обращений.

Контакты горячей линии

- Бесплатная
- Круглосуточная
- Конфиденциальная

«Магнит»


 Бесплатный номер
8 (800) 600-04-77


 Электронная почта
ethics@magnit.ru

Форма для сообщений на Горячую линию COMPLAINT [на сайте](#)

«ДИКСИ»

В «ДИКСИ» также функционирует горячая линия для приема обращений. Специалисты «Магнита» поддерживают регулярное взаимодействие с комплаенс-подразделением «ДИКСИ» для обмена оперативной информацией и опытом работы антикоррупционной горячей линии; между системами действует регламент оперативного взаимного перенаправления целевых обращений. В 2025 г. 13 732 обращения поступили на Горячую линию «ДИКСИ», из них 1 359 были целевыми.


 Бесплатный номер
8 (800) 234-23-52


 Электронная почта
compliance@dixy.ru

Форма для обратной связи [на сайте](#)

Помимо общедоступной антикоррупционной линии в Компании есть внутренние каналы коммуникации для сбора обратной связи, по которым в том числе можно обратиться по вопросам комплаенс.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2025 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 обыкновенных именных бездокументарных акций¹ номинальной стоимостью 0,01 руб. (далее – акции).

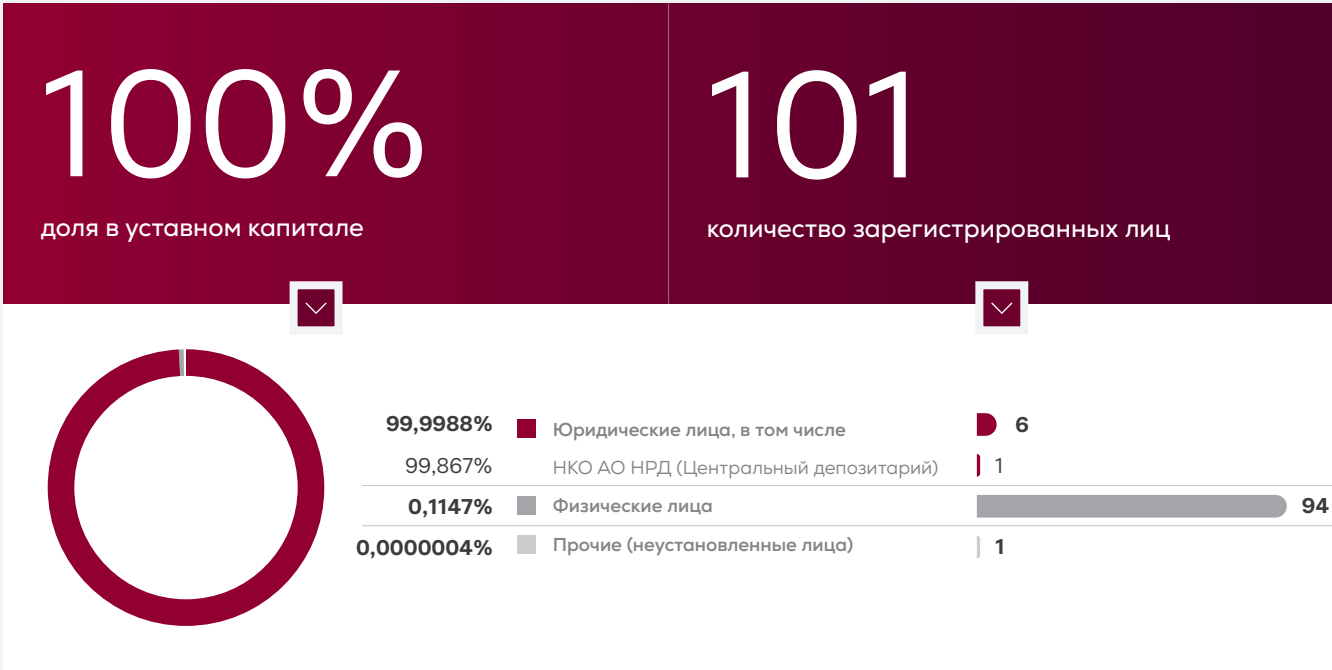
ПАО «Магнит» имело право разместить дополнительно обыкновенные именные акции в количестве 98 938 645 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. (объявленные акции).

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2025 г. собственные акции отсутствуют. На 31 декабря 2025 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 2025 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 2025 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали бы акции ПАО «Магнит», не было.²

В реестре акционеров на 31 декабря 2025 г. было зарегистрировано 101 лицо, в том числе физических лиц – 94, юридических лиц – 6. Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже. На конец 2025 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» на Московской бирже составляла 306,9 млрд руб.³

Структура акционерного капитала на конец 2025 г.⁴



¹ Номер государственной регистрации 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.
² По состоянию на 31 декабря 2025 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).
³ Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: количество размещенных акций × цена акции на конец 2025 г.
⁴ Распределение акций представлено в соответствии со списком лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Магнит» по состоянию на 31 декабря 2025 г.

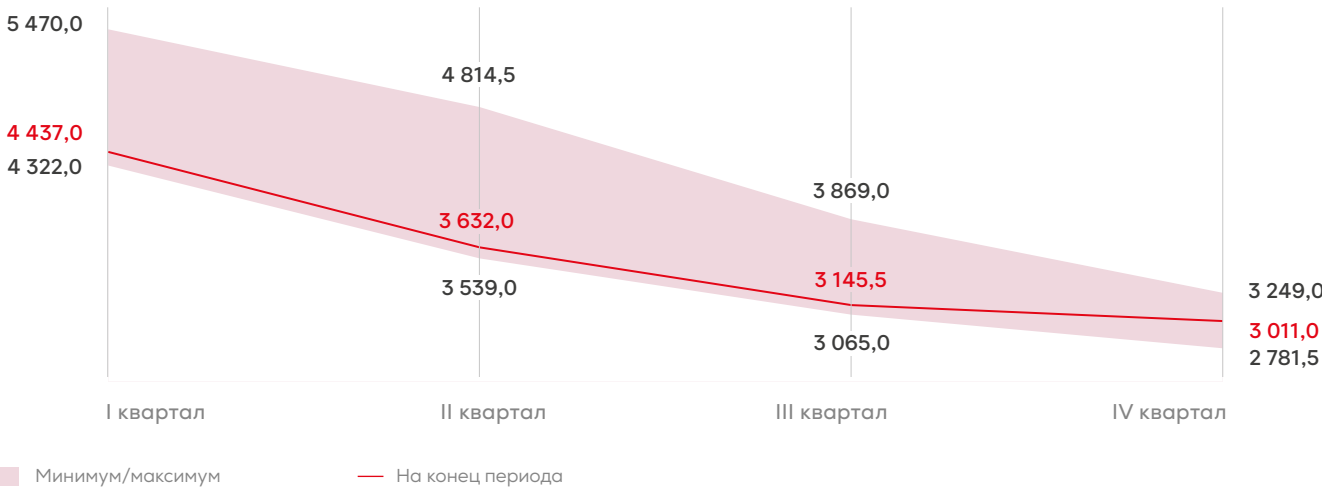
Обращение акций на Московской бирже

Акции Компании обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT) и входят в третий уровень списка ценных бумаг, допущенных к организованным торгам.

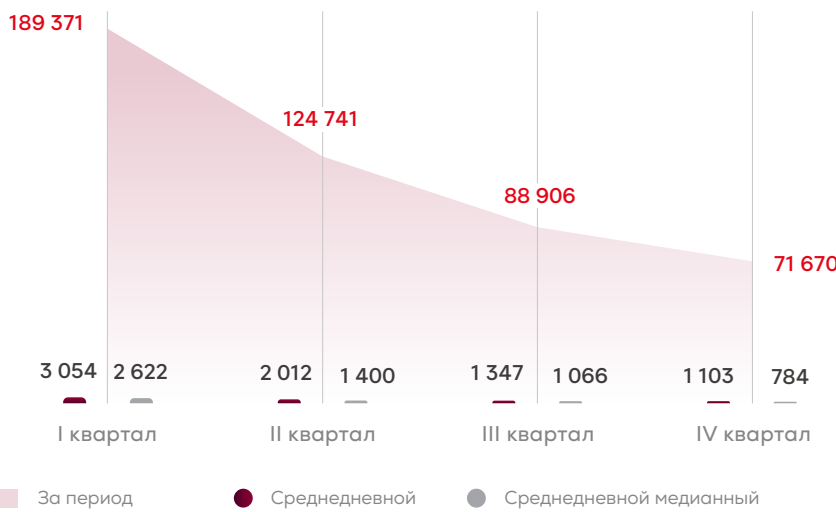
На 31 декабря 2025 г. акции Компании входили в восемь индексов Московской биржи:

- Индекс широкого рынка;
- Индекс потребительского сектора;
- Индекс РТС потребительского сектора;
- Индекс РТС широкого рынка;
- Индекс МосБиржи – РСПП Ответственность и открытость;
- Индекс МосБиржи – РСПП Вектор устойчивого развития;
- Индекс МосБиржи климатической устойчивости нефинансовых компаний;
- Индекс МосБиржи – РСПП MRSV RU Co.

Цена акций, руб.



Объем торгов, млн руб.



История изменения уставного и акционерного капитала

2006 г.

24 апреля

Завершилась процедура первичного публичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).

2008 г.

13 февраля

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

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 Великобритании по листингу.

2009 г.

2 сентября

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.

2011 г.

6 октября

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.

2017 г.

15 ноября

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.

2018 г.

21 августа

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.

2022 г.

30 августа

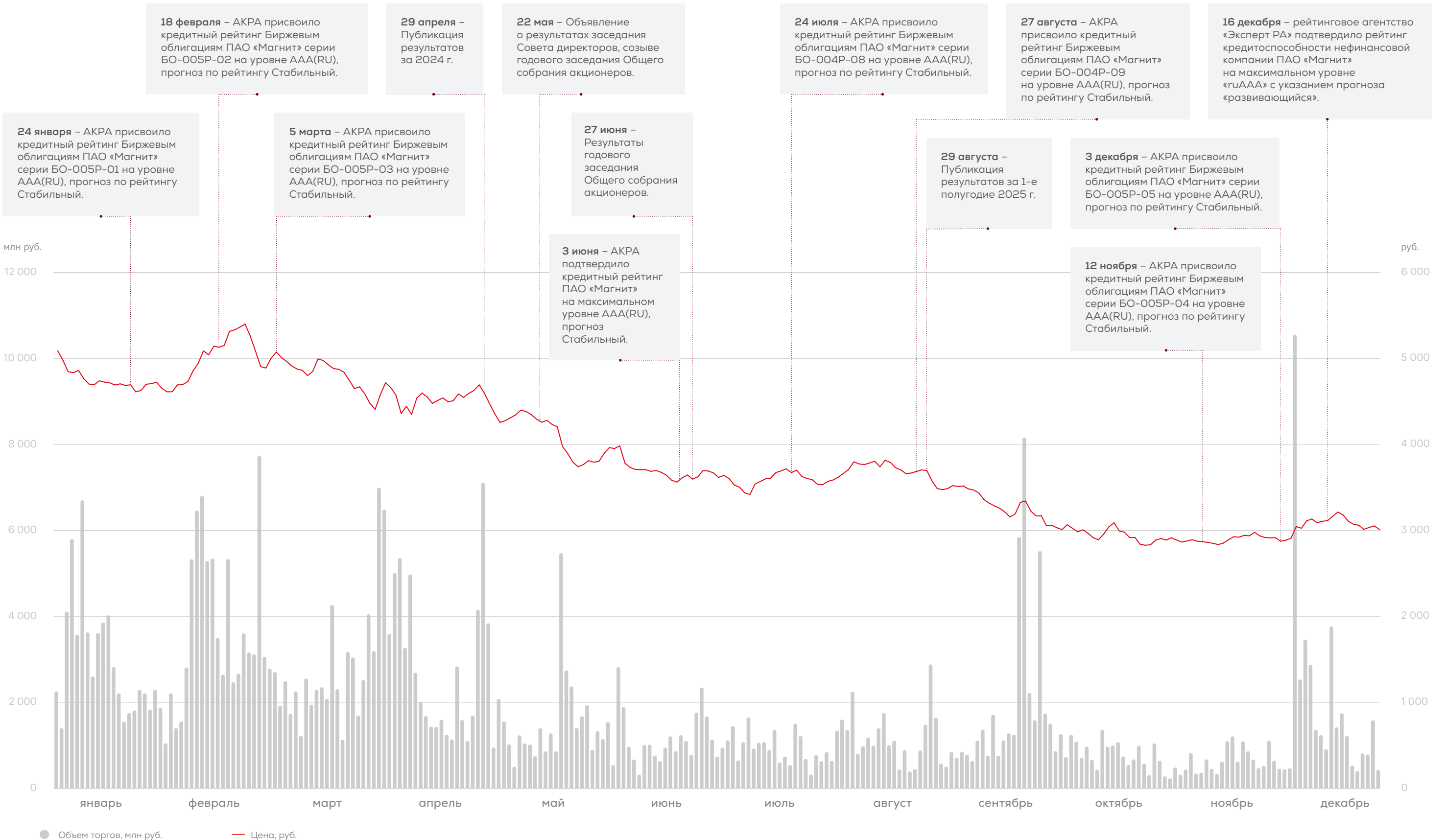
Управление по финансовому регулированию и надзору Великобритании отменило листинг ГДР в официальном списке, и Лондонская фондовая биржа отменила допуск ГДР к торгам на основном рынке.

2023 г.

Июнь – декабрь

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 30 245 828,81 акции ПАО «Магнит», что составляет около 29,7% от всех выпущенных и находящихся в обращении акций Компании.

Котировки обыкновенных акций ПАО «Магнит»
на Московской бирже в 2025 г.



Облигации

Компания применяет гибкий подход в области долгового финансирования, который направлен на минимизацию стоимости долга и использование рыночных возможностей. Облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, являются одной из форм долгового финансирования бизнеса.

В 2025 г. в обращении находилось 12 выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (БО-004Р-01, БО-004Р-03, БО-004Р-05, БО-004Р-06, БО-004Р-07, БО-005Р-01, БО-005Р-02, БО-005Р-03, БО-004Р-08, БО-004Р-09, БО-005Р-04, БО-005Р-05) общим номинальным объемом 396,35 млрд руб. Объем в обращении на конец отчетного года составил 376,35 млрд руб. В течение 2025 г. были погашены облигации выпуска БО-004Р-01 (дата погашения – 2 декабря 2025 г.).

Среди облигаций, находившихся в обращении в отчетном году, в 2025 г. Компания разместила:

- биржевые облигации серии БО-005Р-05 в количестве 26,65 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-005Р-04 в количестве 20 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-004Р-09 в количестве 13,9 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-004Р-08 в количестве 75 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-005Р-03 в количестве 84,8 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-005Р-02 в количестве 46,5 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая;
- биржевые облигации серии БО-005Р-01 в количестве 36 млн шт. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая.

Параметры облигационных займов, находившихся в обращении на 31 декабря 2025 г.

Серия	БО-004Р-03	БО-004Р-05	БО-004Р-06	БО-004Р-07	БО-004Р-08	БО-004Р-09	БО-005Р-01	БО-005Р-02	БО-005Р-03	БО-005Р-04	БО-005Р-05
Регистрационный номер выпуска и дата его присвоения	4B02-02-60525-P-004P от 20.12.2022	4B02-05-60525-P-004P от 17.05.2024	4B02-06-60525-P-004P от 15.07.2024	4B02-07-60525-P-004P от 06.12.2024	4B02-08-60525-P-004P от 17.07.2025	4B02-09-60525-P-004P от 22.08.2025	4B02-01-60525-P-005P от 12.12.2024	4B02-02-60525-P-005P от 04.02.2025	4B02-03-60525-P-005P от 25.02.2025	4B02-04-60525-P-005P от 05.11.2025	4B02-05-60525-P-005P от 25.11.2025
Объем эмиссии, руб.	30 000 000 000	12 500 000 000	25 000 000 000	6 000 000 000	75 000 000 000	13 900 000 000	36 000 000 000	46 500 000 000	84 800 000 000	20 000 000 000	26 650 000 000
Количество ценных бумаг, шт.	30 000 000	12 500 000	25 000 000	6 000 000	75 000 000	13 900 000	36 000 000	46 500 000	84 800 000	20 000 000	26 650 000
Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	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	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости
Дата размещения	09.02.2023	09.12.2024	22.07.2024	12.12.2024	24.07.2025	27.08.2025	24.01.2025	18.02.2025	05.03.2025	12.11.2025	03.12.2025
Способ размещения	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
Дата погашения	1820-й день с даты размещения	1800-й день с даты размещения	720-й день с даты размещения	450-й день с даты размещения	780-й день с даты размещения	720-й день с даты размещения	450-й день с даты размещения	570-й день с даты размещения	540-й день с даты размещения	720-й день с даты размещения	780-й день с даты размещения
Количество купонов	20	60	24	15	26	24	15	19	18	24	26
ISIN-код	RU000A105TP1	RU000A10A9Z1	RU000A109OKO	RU000A10AAT8	RU000A10C618	RU000A10CL07	RU000A10ANZ8	RU000A10AXH5	RU000A10BOA2	RU000A10DDU4	RU000A10DPM5
Ставка купона, %	9,20 ¹	23 ²	Плавающая	23	14,95	13,30	21,50	21,50	Плавающая	Плавающая	Плавающая

¹ Общее количество купонов – 20, ставка определена на 12.
² Общее количество купонов – 60, ставка определена на 15.

Кредитные рейтинги

В июне 2025 г. АКРА подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» на максимальном уровне «AAA(RU)», прогноз «стабильный», и его облигаций – до «AAA(RU)».

В декабре 2025 г. рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности нефинансовой компании ПАО «Магнит» на максимальном уровне «ruAAA» с указанием прогноза «развивающийся».

Рейтинговое агентство	Объект рейтингования	Рейтинг	Прогноз	Дата рейтингового действия ¹
АКРА	ПАО «Магнит»	AAA(RU)	Стабильный	3 июня 2025 г.
	Облигации БО-: • БО-004Р-03 • БО-004Р-06 • БО-004Р-05 • БО-004Р-07 • БО-004Р-08 • БО-004Р-09 • БО-005Р-01 • БО-005Р-02 • БО-005Р-03 • БО-005Р-04 • БО-005Р-05	AAA(RU)		3 июня 2025 г. 3 июня 2025 г. 3 июня 2025 г. 3 июня 2025 г. 24 июля 2025 г. 27 августа 2025 г. 3 июня 2025 г. 3 июня 2025 г. 3 июня 2025 г. 12 ноября 2025 г. 3 декабря 2025 г.
эксперт ра		ruAAA	Развивающийся	16 декабря 2025 г.

Дивиденды

Дивидендная политика ПАО «Магнит» ориентирована на повышение доходности акционеров, обеспечение устойчивого роста капитализации Компании и оптимизацию баланса между нераспределенной прибылью и выплатами акционерам².

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Магнит»



Прозрачность

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



Справедливость

Обеспечение равных прав акционеров на получение информации о принимаемых решениях о выплате, размере и порядке выплаты дивидендов



Своевременность

Установление временных границ при осуществлении дивидендных выплат



Последовательность

Строгое исполнение процедур и принципов дивидендной политики



Обоснованность

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



Развитие

Постоянное совершенствование дивидендной политики в зависимости от изменения стратегических целей Компании



Устойчивость

Стремление Компании к обеспечению стабильного уровня дивидендных выплат

¹ Дата присвоения/подтверждения рейтинга.
² 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 2008–2024 гг.

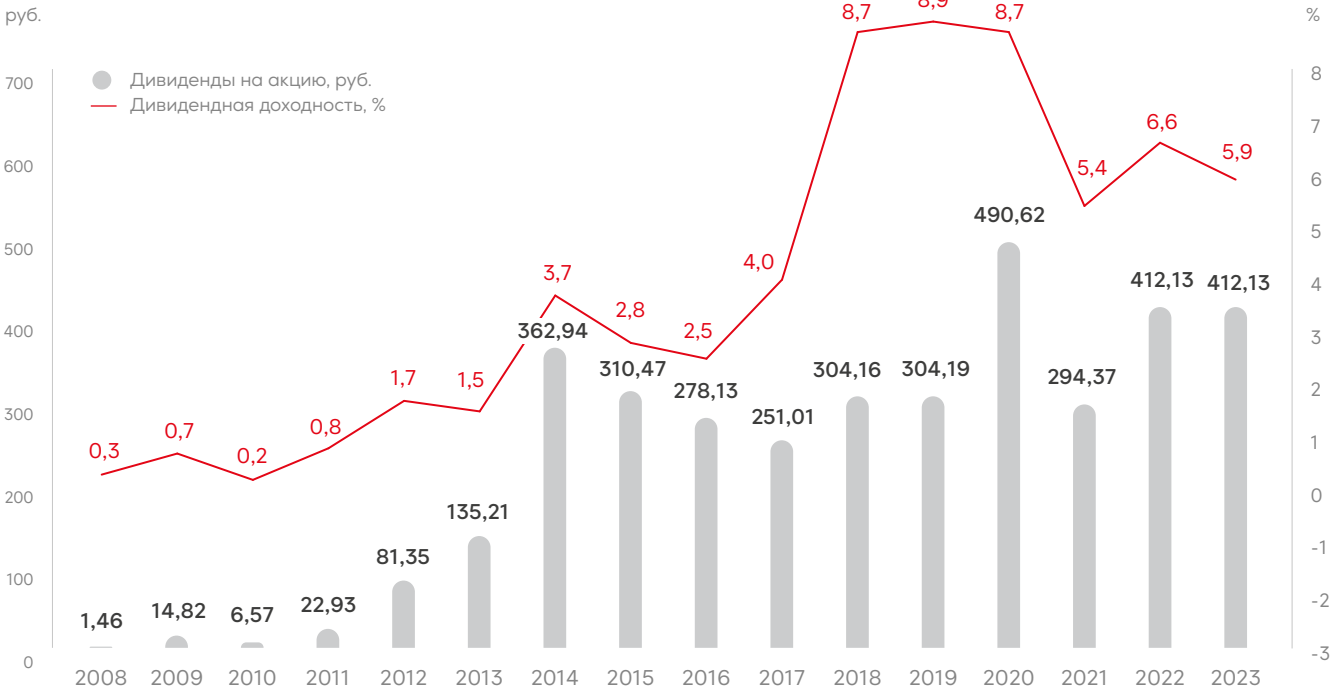
Общая сумма объявленных дивидендов, млрд руб.

Общая сумма выплаченных дивидендов, млрд руб.

Дивиденды на акцию, руб.

2024	26 июня 2025 г. на годовом заседании Общего собрания акционеров ПАО «Магнит» было принято решение: дивиденды по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» по результатам 2024 отчетного года не выплачивать.		
2023	42,0	42,0	412,13
2022	42,0	42,0	412,13
2021	30,0	30,0	294,37
2020	50,0	50,0	490,62
2019	31,0	31,0	304,19
2018	31,0	31,0	304,16
2017	24,7	24,7	251,01
2016	26,3	26,3	278,13
2015	29,4	29,4	310,47
2014	34,3	34,3	362,94
2013	12,8	12,8	135,21
2012	7,7	7,7	81,35
2011	2,1	2,1	22,93
2010	0,6	0,6	6,57
2009	1,3	1,3	14,82
2008	0,1	0,1	1,46

Дивидендная доходность ПАО «Магнит» за 2008–2023 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

В 2025 г. Компания принимала участие в таких конференциях, как Смартлаб, Profit, Российский облигационный конгресс.

Основные вопросы, интересовавшие инвесторов и аналитиков в 2025 г.

- Влияние макроэкономических трендов на финансовые и операционные показатели Компании
- Потребительская среда и тенденции покупательского поведения
- Влияние высоких процентных ставок на долговую нагрузку и финансовые результаты
- Конкурентная среда, преимущества Компании по сравнению с другими игроками
- Планы по расширению торговой сети и возможности на российском рынке
- М & А-активность
- Развитие электронной коммерции
- 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	✉ Ekipnis@alfabank.ru
Атон	Виктор Дима	+7 (495) 213-03-44	✉ victor.dima@aton.ru
БКС	Андрей Шаров	+7 (495) 785-53-36	✉ SharovAA@bcs.com
Велес Капитал	Артем Михайлин	+7 (495) 258-19-88	✉ AMykhailin@veles-capital.ru
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 (495) 980-41-87	✉ Marat.Ibragimov@gazprombank.ru
Invest Heroes	Светлана Дубровина	+7 (916) 174-97-23	✉ s.dubrovina@invest-heroes.com
Mozgovik Research	Анатолий Полубояринов		✉ poluboyarinov_a@smart-lab.ru
Сбербанк КИБ	Екатерина Усанова	+7 (495) 933-98-38	✉ EVIUsanova@sberbank.ru
Совкомбанк	Сергей Зорин		✉ zorinss1@sovcombank.ru
Т-Инвестиции	Александр Самуйлов		✉ a.samuylov@tinkoff.ru



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 2025 г.

N	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	3	4	5
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 своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	Соблюдается	
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Не соблюдается	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 в форме электронных документов. 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

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	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. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского 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. 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	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 4. 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 собраниях путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов. Возможность и необходимость внедрения подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2026 г.

N	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	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	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 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)	Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	



N	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	Соблюдается	
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	Не соблюдается	На основании двух тендерных предложений, объявленных 16 июня 2023 г. и 10 октября 2023 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 Правительства Российской Федерации по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации). Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается	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. 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
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	Частично соблюдается	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. 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

N	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	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)	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	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	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	Соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается	
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	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	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	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	

N	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	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	Не соблюдается	В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 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. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 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. 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 2026 г.

N	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	Не соблюдается	В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 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. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществен 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	Не соблюдается	В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 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. 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 2026 г.

N	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 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	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 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. 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 2026 г.
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	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	Соблюдается	
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	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	
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	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	Соблюдается	
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	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	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	Соблюдается	

N	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	Не соблюдается	По мнению Общества, развитие современных телекоммуникационных средств связи практически устраняет различия в эффективности очных и заочных заседаний Совета директоров. Наиболее важные вопросы, включаемые в повестку дня заседаний Совета директоров, предварительно рассматриваются профильными комитетами Совета директоров и всесторонне обсуждаются членами Совета директоров до голосования, в том числе заочного. Общество считает, что перенос большого количества заседаний Совета директоров в очный формат не является экономически целесообразным. В будущем Общество планирует сохранять указанный подход к проведению заседаний и развивать использование современных телекоммуникационных средств связи при планировании заседаний и принятии решений
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 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	Соблюдается	
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Частично соблюдается	Частично не соблюдаются критерии 1, 3. Не соблюдается критерий 4. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				В действующем в 2025 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. 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. В течение отчетного периода было проведено два заседания Комитета по аудиту. Однако деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров не ограничивается формальными заседаниями, работа осуществляется на постоянной основе по мере необходимости. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	Частично соблюдается	Частично не соблюдаются критерии 1 и 2. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. Члены Комитета по кадрам и вознаграждения, 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. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	Частично соблюдается	Частично не соблюдаются критерии 1 и 3. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден Советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. 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. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. В соответствии с Федеральным законом от 26.12.1995 N 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. При подготовке к проведению годового общего собрания акционеров по итогам 2024 г. предложений от акционеров в отношении кандидатов для избрания в Совет директоров не поступало. Список кандидатур для избрания в Совет директоров был утвержден советом директоров 22.05.2025. В действующем в 2025 г. составе Совета директоров отсутствуют независимые члены Совета директоров. 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.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
				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 2026 г.
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Частично соблюдается	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. 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 2026 г.
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	1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров. 2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом. 3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров еще не формализованы во внутренних документах. 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 2026 г.



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	В отчетном периоде эффективность работы Совета директоров в полной мере удовлетворяет целям Общества. На текущий момент Общество не видит потребности привлечь независимого консультанта для целей проведения независимой оценки, при этом Общество не исключает такой возможности в будущем
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	1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	Частично соблюдается	Информация о Корпоративном секретаре Общества раскрыта на сайте Общества (https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-secretary/). В Годовом отчете Общества раскрытие биографических данных физических лиц минимизировано в силу геополитической напряженности. 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 2026 г.
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	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			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	Частично соблюдается	В течение отчетного периода рассмотрение практики внедрения политик по вознаграждениям, а также оценки их эффективности осуществлялось Советом директоров Общества. 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 2026 г.
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	1. Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества – предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Не соблюдается	У Общества отсутствует программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества. Общество считает такой подход наиболее целесообразным на данном этапе, но не исключает возможности пересмотра структуры мотивации в будущем в соответствии с рыночными тенденциями

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается	
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Не соблюдается	У Общества отсутствует программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества. Общество считает такой подход наиболее целесообразным на данном этапе, но не исключает возможности пересмотра структуры мотивации в будущем в соответствии с рыночными тенденциями
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	1. Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	

N	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	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	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	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	
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	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Заседания Совета директоров или комитетов Совета директоров по вопросам 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 2026 г.

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	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	Соблюдается	
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 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	Соблюдается	



N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	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. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 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. 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	Частично соблюдается	Частично не соблюдается критерий 2. 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. 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, превышающих 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 2026 г. 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

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.3	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	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности			
6.3.1	Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Данная рекомендация Кодекса корпоративного управления прямо не закреплена в информационной политике Общества. В Обществе принято Положение об информационной политике, которое помимо прочего учитывает рекомендации Кодекса корпоративного управления. На практике Общество предоставляет информацию о деятельности Общества по запросам акционеров, предпринимает необходимые усилия для получения информации у соответствующих подконтрольных Обществу организаций, а также дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством. Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении подконтрольных юридических лиц, имеющих существенное значение для Общества. На практике доступ информации о деятельности Общества необременителен. Общество находит такой подход наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	Соблюдается	

N	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	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			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	Соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	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	Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий			
7.2.1	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	Соблюдается	

N	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	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	Частично соблюдается	Частично не соблюдаются критерии 1 и 2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения специалистов для получения профессиональной консультации специалиста по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров, без уточнения цели привлечения такого специалиста. Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью или оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества). Возможность и необходимость приведения внутренних документов Общества в соответствии с рекомендацией Кодекса планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2026 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 2023–2025 гг.¹, млн руб.

Виды ресурсов	2023		2024		2025	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	7 607,5	–	10 194,6	–	13 317,4	–
Бензин	673,5	–	727,4	–	820,1	–
Тепловая энергия	3 191,9	0,2	3 426,8	–	3 486,4	0,02
Электрическая энергия	25 876,5	0,2	29 894,6	0,01	36 256,4	0,04
Природный газ	2 162,1	0,2	2 479,4	0,1	2 704,0	0,1

¹ Данные приведены без учета «ДИКСИ», «Самбери» и «Азбуки вкуса».

Глоссарий

Термины

Даркстор	Магазин-склад, где собирают онлайн-заказы для передачи в доставку. Недоступен для покупателей
Дискаунтер	Магазин, предлагающий товары по ценам ниже среднерыночных
Дистрибуция	Физическое распределение товаров по сети магазинов, организация продаж и сопутствующего сервиса
Дрогери	Розничный магазин, ассортимент которого представлен косметикой, средствами гигиены, хозяй товарами, а также некоторыми лекарственными средствами, продающимися без рецепта
Количество открытых магазинов (gross)	Общее количество открытых за период магазинов без учета закрытий
Количество открытых магазинов (net)	Количество открытых за период магазинов за вычетом закрытий
Кросс-докинг	Процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне длительного хранения
Облачные технологии	Технологии, которые позволяют предлагать пользователю компьютерные ресурсы как онлайн-сервис
Плотность продаж	Отношение чистой розничной выручки за последние четыре квартала к средней торговой площади на конец последних пяти кварталов
Реальная заработная плата	Количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную заработную плату, фактически покупательная способность номинальной заработной платы

Реальный ВВП	Стоимость всех продуктов и услуг, произведенных в экономике, скорректированная с учетом инфляции
Реальный располагаемый доход	Доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен
Селлер	Физическое лицо или компания, продающие товары на маркетплейсе
Средний чек	Средняя сумма чека, рассчитанная путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за определенный период на количество чеков за тот же период
Торговая площадь	Площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сданных в аренду третьим лицам, собственных производственных площадей, складских помещений и пространства между входом в магазин и линией кассы
Трафик	Количество чеков, выданных за определенный период
Устойчивое развитие	Развитие, которое обеспечивает удовлетворение потребностей настоящего времени, но при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности
Чистый долг	Финансовая метрика для анализа ликвидности, показывает способность компании немедленно обслуживать свои обязательства
Ultra-convenience	Формат компактных магазинов, ориентированных на готовую еду, кофе, снеки и скорость покупки

Аббревиатуры и сокращения

AAA	Наивысший кредитный рейтинг по шкале АКРА / Эксперт РА
АКРА	Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство
АНО	Автономная некоммерческая организация
АО	Акционерное общество
АСИ	Агентство стратегических инициатив
АТП	Автотранспортное предприятие
БАД	Биологически активная добавка
БО	Биржевая облигация
ВАТС	Высокоавтоматизированное транспортное средство
ВВП	Валовой внутренний продукт
ГДР	Глобальные депозитарные расписки
ГОСТ	Государственный стандарт
ДМС	Добровольное медицинское страхование
ЗОЖ	Здоровый образ жизни
ЗУП	Заработная плата и управление персоналом
ИИ	Искусственный интеллект
ИНН	Идентификационный номер налогоплательщика
ИС	Информационная система
ИТ	Информационные технологии
КИБ	Коммерческий инвестиционный банк
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
КСО	Корпоративная социальная ответственность
КФХ	Крестьянское (фермерское) хозяйство
МГИМО	Московский государственный институт международных отношений
ММВБ	Московская межбанковская валютная биржа
МРЦ	Минимальная розничная цена
МСП	Малое и среднее предпринимательство
МСФО	Международные стандарты финансовой отчетности
НАФИ	Национальное агентство финансовых исследований

НДС	Налог на добавленную стоимость
НКО	Некоммерческая организация
НРД	Национальный расчетный депозитарий
ОВЗ	Ограниченные возможности здоровья
ООО	Общество с ограниченной ответственностью
ОПВ	Обязательная презентационная выкладка
ОРНЗ	Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов
ПАО	Публичное акционерное общество
ПВЗ	Пункт выдачи заказов
ПВХ	Поливинилхлорид
ПО	Программное обеспечение
ППК	Публично-правовая компания
РА	Рейтинговое агентство
РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учета
РСПП	Российский союз промышленников и предпринимателей
РТО	Розничный товарооборот
РТС	Российская торговая система
РФ	Российская Федерация
РЦ	Распределительный центр
РЭО	Российский экологический оператор
СВК	Система внутреннего контроля
СП	Совместное предприятие
СРО ААС	Саморегулируемая организация аудиторов ассоциация «Содружество»
СТМ	Собственная торговая марка
СУР	Система управления рисками
США	Соединенные Штаты Америки
ФЗ	Федеральный закон
ЦКАД	Центральная кольцевая автомобильная дорога
ЦОД	Центр обработки данных
ЭДО	Электронный документооборот

ADS	Реклама
AMR (Autonomous Mobile Robot)	Автономный мобильный робот
AR (Augmented Reality)	Дополненная реальность
CAPEX (Capital Expenditures)	Капитальные затраты
CEO (Chief Executive Officer)	Генеральный директор
CAGR (Compound Annual Growth Rate)	Среднегодовой темп роста
CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)	Совместное планирование, прогнозирование и пополнение
CPO (Cost Per Order)	Стоимость заказа
CSI (Customer Satisfaction Index)	Индекс удовлетворенности клиентов
CTR (Click-Through Rate)	Кликабельность, показатель перехода по ссылке
CVP (Customer Value Proposition)	Ценностное предложение для клиента
CX (Customer Experience)	Клиентский опыт
DAC (Digital Active Customers)	Активные цифровые клиенты
DBS (Delivery by Seller)	Доставка за счет продавца
EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)	Прибыль до вычета процентов и налогов
EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)	Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации
EDI (Electronic Data Interchange)	Электронный обмен данными
EMM (Enterprise Mobility Management)	Процесс управления мобильностью ИТ-среды предприятия
ESG (Environmental, Social, Governance)	Экологическое, социальное и корпоративное управление
FBS (Fulfillment by Seller)	Выполнение заказа продавцом
FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)	Товары повседневного спроса
FMR (Forklift Mobile Robots)	Мобильные роботы-погрузчики
FSSC (Food Safety System Certification)	Сертификация системы безопасности пищевых продуктов
F&R (Forecasting & Replenishment)	Система прогнозирования спроса и планирования заказов
GMV (Gross Merchandise Value)	Валовая стоимость товаров/услуг
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Анализ опасностей и критические контрольные точки

HR (Human Resources)	Управление персоналом
ID (Identifier)	Идентификатор
ISIN (International Securities Identification Number)	Международный идентификационный код ценной бумаги
ISO (International Organization for Standardization)	Международная организация по стандартизации
LED (Light Emitting Diode)	Светодиод
LFL (Like-For-Like)	Сравнимые продажи
LLM (Large Language Model)	Большая языковая модель
LMR (Latent Mobile Robots)	Робот-паллетоперевозчик
LTM (Last Twelve Months)	Последние 12 месяцев
MAU (Monthly Active Users)	Месячная аудитория активных пользователей
NPS (Net Promoter Score)	Индекс лояльности клиентов
OMNI (Omnichannel)	Оmnikanальность
OSA (On-Shelf Availability)	Доступность товара на полке
POSM (Point of Sale Materials)	Материалы для мест продаж
RAEX	Рейтинговое агентство
RTE (Ready-To-Eat)	Готово к употреблению
RU (Russia)	Россия
R&D (Research and Development)	Исследования и разработки
SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	Совет по стандартам учета в области устойчивого развития
SG&A (Selling, General & Administrative expenses)	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы
SLA (Service Level Agreement)	Соглашение об уровне обслуживания
SKU (Stock Keeping Unit)	Складская единица, артикул
SRM (Supplier Relationship Management)	Управление отношениями с поставщиками
TECH (Technology)	Технологии
WCS (Warehouse Control System)	Система управления складским оборудованием
WMS (Warehouse Management System)	Система управления складом

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)