М.ВИДЕО

mvideo.ru



Годовой отчёт

2025

Содержание

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ 3

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА 4

ОБ ОТЧЁТЕ 6

1. **О КОМПАНИИ** 7

1.1 Новое позиционирование на рынке как первого мультикатегорийного маркетплейса с офлайн-розницей в России 8

1.2 Обновлённая бизнес-модель 13

1.3 Ключевые показатели 19

1.4 От ритейлера к платформе: итоги 2025 года и планы на 2026 год 20

1.5 Инвестиционная привлекательность 22

2. **НАША СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ** 23

2.1 Стратегия развития 24

2.2 Маркетплейс и ассортимент 28

2.3 Клиентский опыт и сеть 33

2.4 Сервис, финтех и ритейл-медиа 36

2.5 ИТ-платформа и информационная безопасность 40

2.6 Интервью Владислава Бакальчука 43

3. **АНАЛИЗ РЫНКА** 49

3.1 Макроэкономическая и потребительская среда 50

3.2 Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире 55

3.3 Новые перспективные категории 65

3.4 Анализ развития маркетплейсов в России и возможного успеха развития маркетплейса на базе М.Видео 70

4. **ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ** 74

4.1 Операционные результаты 75

4.2 Финансовые результаты 77

5. **КАПИТАЛ, АКЦИИ, ДИВИДЕНДЫ** 79

5.1 Сведения о количестве акционеров 81

5.2 Уставный капитал 82

5.3 Отчёт о выплаченных дивидендах 83

5.4 Облигации и кредитные рейтинги 84

5.5 Раскрытие информации 86

5.6 Взаимодействие с акционерами и инвесторами 86

6. **ВКЛАД В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ** 87

6.1 Подход к управлению устойчивым развитием 88

6.2 Существенные темы 90

6.3 Взаимодействие с заинтересованными сторонами 91

6.4 Люди М.Видео: инвестиции в таланты 93

6.5 Соблюдение прав человека 101

6.6 Культура безопасности труда 102

6.7 Вклад в общество 105

6.8 Ответственное потребление и утилизация техники 107

7. **КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ** 109

7.1 Система корпоративного управления 110

7.2 Органы управления 115

7.3 Риски, аудит и контроль 122

7.4 Этика и комплаенс 125

7.5 Цепочка поставок 128

8. **ПРИЛОЖЕНИЯ** 129

8.1 Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 130

8.2 Отчёт о совершённых крупных сделках и сделках с заинтересованностью 159

8.3 Отчёты комитетов Совета директоров 168

8.4 Указатель содержания GRI Standards 173

8.5 Глоссарий 177

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ 178

Уважаемые акционеры, инвесторы, коллеги и партнёры!

Осознанный стратегический выбор

2025 год стал для М.Видео годом фундаментальных перемен. По масштабу они сопоставимы с 2022 годом, когда Компания в сжатые сроки перестраивала товарный портфель и запускала собственные импортные операции. Отличие в том, что в тот период мы реагировали на кризис, а в 2025 году сделали осознанный стратегический выбор, который определит развитие бизнеса на годы вперёд.

Ключевая ставка Банка России на уровне 21%, сохранявшаяся с октября 2024 года по июнь 2025 года, продолжение охлаждения потребительского спроса на фоне привлекательных ставок по депозитам и ускоренный переход покупателей в онлайн привели к необходимости кардинального изменения бизнес-модели Компании в новых реалиях рынка. Руководство М.Видео приняло принципиальное решение — трансформировать Компанию из классического омниканального ретейлера в мультикатегорийный маркетплейс с собственной развитой розничной сетью и партнёрскими пунктами выдачи заказов, а также переходом на новую агентскую схему поставки товара.

Новая модель товарного потока

Центральным структурным решением года стал переход на агентскую схему поставок. До 2025 года Компания была вынуждена заблаговременно выкупать товар у поставщиков, замораживая капитал в запасах на месяцы и одновременно привлекая кредиты под высокие проценты. Совокупные издержки этой модели — проценты по займам, факторинг, страховые лимиты, банковские гарантии — напрямую давили на маржинальность и ограничивали ценовую конкурентоспособность.

По новой схеме, М.Видео не выкупает товар: поставщики передают его на реализацию, а расчёты происходят по факту продаж с отсрочкой платежа. Это принципиально меняет экономику бизнеса. За II полугодие 2025 года на агентскую схему было переведено более половины ключевых поставщиков гаджетов, крупной и малой бытовой техники. В I квартале 2026 года совокупная доля агентских и 3P-продаж в структуре GMV достигла около 35%. До конца года этот показатель вырастет до 45%, а к 2028 году — до 70%. Агентская схема поставок — это не временная антикризисная мера, а долгосрочная модель работы с поставщиками.

Финансовые и операционные итоги 2025 года

Финансовые результаты 2025 года отражают цену трансформации. Совокупный GMV Компании составил 418,1 млрд рублей. EBITDA сложилась отрицательной — минус 7,9 млрд рублей — под давлением высокой ключевой ставки, накопленной долговой нагрузки и инвестиций в перестройку бизнес-модели. Руководство рассматривает этот результат как осознанную инвестицию: откладывать трансформацию означало бы отложить запуск кардинальных перемен, призванных обеспечить успешные результаты в будущем.

Операционные результаты подтверждают правильность курса. Маркетплейс М.Видео вырос до 10% в структуре онлайн-продаж Компании: годовой оборот достиг 14,2 млрд рублей, IV квартал стал рекордным за всю историю проекта (6,6 млрд рублей), а декабрь показал рост 83% год к году. Единая программа лояльности M.Club объединила более 80 млн участников.

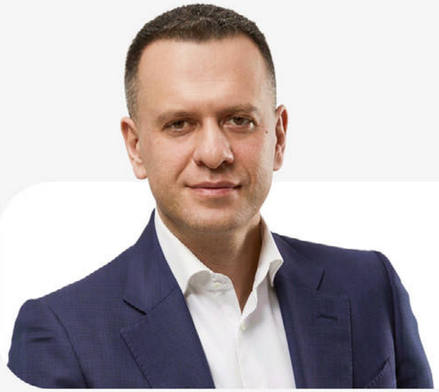
Розничная сеть прошла системную оптимизацию: по итогам года насчитывалось 942 магазина в 289 городах. Одновременно партнёрства со СДЭК и «Яндекс Доставкой» расширили географию доступности без капитальных затрат: товары М.Видео стали доступны более чем в 50 тыс. ПВЗ и постаматах в 4,5 тыс. населённых пунктах России.

В части сервиса и финтеха сеть М.Мастер выросла до 52 центров в 18 городах: за минувший год было открыто 20 новых точек. Запущен BNPL-сервис «ПОРУБЛЮ», к концу года обеспечивавший каждую седьмую покупку с использованием финансовых инструментов. Компания сохранила лидерство на рынке POS-кредитования с долей 23,9%.

Усиление команды

В марте 2026 года Совет директоров назначил Генеральным директором Компании М.Видео Владислава Бакальчука — человека, обладающего глубокой экспертизой в электронной коммерции, логистике и построении ИТ-инфраструктуры для мультикатегорийных платформ. Уже в первые месяцы после его вступления в должность команда обеспечила устойчивый рост маркетплейса, привлекла новых партнёров-селлеров и запустила масштабную перестройку ИТ-ландшафта. Убеждён, что под его руководством Компания М.Видео уверенно завершит трансформацию.

Выражаю искреннюю признательность членам Совета директоров за поддержку в один из наиболее трудных периодов в истории Компании, менеджменту — за профессионализм и решимость в реализации трансформации, каждому сотруднику — за преданность делу. Отдельные слова благодарности — нашим акционерам и инвесторам за доверие.



С уважением,

Феликс Либ

Председатель Совета директоров
ПАО «М.видео»

Уважаемые акционеры, инвесторы, коллеги и партнёры!

Фундамент, который невозможно скопировать

Когда я пришёл в М.Видео, меня поразило то важное качество, которое невозможно построить быстро, — доверие. Клиенты приходят к нам с уверенностью в подлинности товаров, прозрачности условий, высоком уровне экспертизы и надёжности в спорной ситуации. Клиентская база М.Видео превышает 80 млн человек. Это доверие, накопленное десятилетиями.

Именно это доверие — наш главный стратегический актив. И наша задача — направить его не на поддержание прежней модели, а на строительство принципиально нового омниканального М.Видео — первого в России мультикатегорийного маркетплейса с собственной развитой офлайн-розницей и широкой сетью партнёрских ПВЗ.

Маркетплейс: траектория роста

По итогам прошлого года маркетплейс занимал около 10% в структуре онлайн-продаж Компании — это наша отправная точка. К концу 2026 года мы планируем выйти на 25%, а к 2028 году — на 50%. Это не прогноз, а операционный план, подкреплённый конкретными инициативами.

Число партнёров-селлеров должно вырасти до более чем 40 тысяч к концу 2026 года и до сотен тысяч — к 2028-му. В марте 2026 года к платформе подключилась 1,6 тыс. новых партнёров. Это на 60% больше показателя февраля и на 160% превышает результат января. По итогам I квартала 2026 года общее число новых селлеров составило 3,2 тыс. человек, что в 1,6 раза выше результатов IV квартала 2025 года. Динамика уже подтверждает реалистичность этого плана: в I квартале 2026 года оборот маркетплейса вырос более чем в три раза год к году, а март ускорился до четырёхкратного роста — 3,1 млрд рублей за месяц и 7,45 млрд рублей за I квартал. При этом в апреле оборот платформы составил 3,5 млрд рублей, увеличившись уже в 5 раз год к году. Параллельно мы масштабируем уникальный формат: продавцы могут размещать товар не только в онлайн-канале, но и на физической полке магазинов М.Видео — то уникальное преимущество, которое не могут предложить другие маркетплейсы страны.

Конкурентное преимущество нашей модели — открытая архитектура платформы. В отличие от других маркетплейсов, где продавец привязан к одной витрине и единственной логистике, мы разделяем эти ключевые элементы: витрина, логистика и продавец работают независимо друг от друга. Это означает, что товар партнёра может появляться сразу на множестве витрин — и оборачиваться быстрее, чем на любом одноплатформенном канале.

Мы формируем открытый стандарт интеграции — чтобы любая площадка, любой сервис мог подключиться к инфраструктуре М.Видео по API по единым правилам. Это снижает барьер входа для партнёров и ускоряет рост числа продавцов, на которых мы делаем ставку.

В совокупности это выход на адресный рынок объёмом свыше 50 трлн рублей, в десять раз больше текущего рынка бытовой техники и электроники.

Расширение ассортимента за пределы электроники

При этом бытовая техника и электроника остаётся ядром, которое даёт нам главное — экспертный статус и доверие при покупке сложного и дорогостоящего товара. Именно эта экспертиза отличает М.Видео от безликих агрегаторов и служит «якорем доверия» для клиентов, которые приходят к нам за сложными покупками.

Расширение категорий решает и более глубокую задачу — трансформацию клиентского профиля и модели потребления. Исторически М.Видео ассоциировалось с редкой, но крупной покупкой. По мере роста ассортимента мы становимся платформой с высокой частотностью визитов — не раз в несколько лет за техникой, а регулярно, за широким кругом товаров. Именно это изменение поведения лежит в основе нашей цели по GMV.



ИТ-трансформация: фундамент для масштаба

Масштабирование маркетплейса невозможно без современной технологической базы. В ближайшие годы мы реализуем полную замену ИТ-ландшафта Компании. В периметр трансформации входят новый сайт и мобильное приложение для покупателей, системы управления складами, перевозками и заказами, личный кабинет продавца, CRM, переход инфраструктуры на Linux и микросервисы. Уже запущенные решения дают измеримый эффект: процессы погрузки и выгрузки на складах ускорились почти в три раза, скорость доставки до клиента выросла на 18%, а карточки товаров в краткосрочной перспективе будут создаваться и проверяться с помощью ИИ. Это позволит в 2027 году перейти к полноценному масштабированию платформы.

Новые источники дохода

Мы строим компанию, в которой доходы формируются за счёт целой экосистемы. Ритейл-медиа — рекламная платформа для брендов и продавцов, объединяющая онлайн, офлайн и CRM-каналы. Это высокомаржинальное направление, которое превращает клиентский трафик Компании в самостоятельный актив.

В финтехе стратегия выходит за рамки кредитных продуктов: мы развиваем платёжную платформу как инструмент сокращения затрат на эквайринг и монетизации клиентских остатков. Мы делаем ставку на простые и понятные инструменты, такие как рассрочки и BNPL-сервисы, интегрированные напрямую в путь покупателя.

Оформление рассрочки становится мгновенным и бесшовным, что напрямую конвертируется в рост среднего чека и лояльность к платформе. Параллельно мы развиваем собственную платёжную инфраструктуру для оптимизации затрат на эквайринг и эффективного управления клиентскими остатками. Финтех для нас — это не просто финансовый сервис, а высокомаржинальный драйвер экономики платформы.

М.Мастер — постпродажная сервисная система полного цикла: доставка, установка, настройка, ремонт, обслуживание, трейд-ин, выкуп и продажа восстановленной техники. В России до сих пор нет ни одного федерального сервисного игрока в этой категории — рынок фрагментирован между ИП-мастерскими и самозанятыми. Это наше окно возможностей. Адресный рынок этих услуг превышает 350 млрд рублей. Спрос уже есть: в 2025 году продажи восстановленных смартфонов в М.Видео выросли на 218%, ноутбуков — на 71%. Сервисный цикл удерживает клиента внутри экосистемы М.Видео и создаёт долгосрочные отношения вместо разовых транзакций.

Магазин будущего

Физические магазины — не наследие прошлого, а конкурентное преимущество будущего. Магазины будут трансформироваться в омниканальные хабы, являющиеся одновременно шоурумом, пунктом выдачи заказов, точкой приёма товаров от партнёров-продавцов, центром предоставления финансовых услуг, сервисным центром и White Store — точками хранения товаров для быстрого получения в магазине или доставки клиентам. Это то, что принципиально отличает нас от чисто онлайновых платформ. Мы уже реализуем пилот по приёму товара от партнёров-продавцов не только в логистических центрах, но и прямо в наших магазинах.

Форматы магазинов при этом не будут однородными. Мы развиваем две модели: первая — эмоциональный магазин, где покупатель приходит за впечатлением: широкий ассортимент, живая экспертиза, возможность познакомиться с новинками перед заказом. Вторая — компактный склад-формат, заточенный под скорость: выдача, возврат, логистика последней мили. Обе модели — часть единой омниканальной сети, и обе работают на удержание клиента внутри экосистемы.

М.Видео разрабатывает концепцию «магазина будущего»: интерактивные зоны, пространство для блогеров, геймзона, трансформируемые коллаборационные зоны и многое другое. Пилотный магазин откроется в Москве в течение года.

М.Видео — не просто большая платформа. Мы формируем корпоративную культуру заботы о покупателях и селлерах. Именно это сочетание масштаба и заботы, широты ассортимента и живой экспертизы, цифровой платформы и физического присутствия делает нашу модель устойчивой.

Мы будем измерять успех не только традиционными показателями масштаба GMV платформы, маржинальности нашего бизнеса, ростом доли М.Видео на рынке, но и замеряя долю клиентов, которые возвращаются к нам регулярно — не за техникой раз в несколько лет, а как к платформе для широкого круга повседневных покупок.

Выражаю благодарность Совету директоров за стратегическую поддержку, команде менеджмента — за скорость и решимость в условиях перемен, сотрудникам — за профессионализм и готовность к переменам. Отдельная признательность нашим партнёрам-поставщикам, поверившим в новую модель взаимодействия, акционерам, подтверждающим долгосрочную ставку на развитие М.Видео, и, конечно, клиентам, выбирающим М.Видео для своих покупок.



С уважением,

Владислав Бакальчук

Генеральный директор
ООО «МВМ»

Об Отчёте

2-3

Годовой отчёт Компании М.Видео за 2025 год (далее — Отчёт) адресован широкому кругу заинтересованных сторон и раскрывает ключевые результаты в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности, а также устойчивого развития.

Настоящий Отчёт содержит информацию о средне- и долгосрочных планах Компании М.Видео



Планы и намерения носят прогнозный характер, их осуществимость зависит в том числе от ряда политических, экономических и правовых факторов вне зоны влияния Компании (ситуация на ключевых рынках, изменения налогового и экологического законодательства и др.). В связи с этим фактические показатели результативности будущих периодов могут отличаться от прогнозных заявлений, содержащихся в настоящем Отчёте.

Тема настоящего Отчёта — «М.Видео. Больше, чем техника. Первый в России мультикатегорийный маркетплейс с опорой на собственную розницу и сеть партнёрских ПВЗ».



Она отражает потенциал текущей трансформации Компании под руководством Владислава Бакальчука из традиционного ритейлера сегмента бытовой техники и электроники в маркетплейс с широким ассортиментом товаров в десятках различных категорий, позволяющий селлерам торговать не только на собственной витрине площадки, но сразу на нескольких платформах, а также имеющий сильный бренд, развитую офлайн-сеть магазинов и партнёрских ПВЗ, собственное сервисное и финтех-предложение. Всё это в совокупности позволяет М.Видео организовать бесшовную кросс-канальную коммуникацию с клиентами и формирует преимущество по отношению к конкурентам.

В Отчёте используются следующие термины:

2-2

- Компания, ПАО «М.видео», Общество — публичное акционерное общество «М.видео», а также все общества, прямо или косвенно подконтрольные Компании по состоянию на 31 декабря 2025 года;
- «Эльдорадо», бренд — сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») под брендом «Эльдорадо»;
- «М.Видео», бренд — сеть магазинов общества с ограниченной ответственностью «МВМ» (ООО «МВМ») под брендом «М.Видео».

2-29

Настоящий Отчёт подготовлен в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и с учётом Стандартов отчётности в области устойчивого развития (Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards — GRI Standards).

Компания М.Видео стремится к соблюдению баланса интересов заинтересованных сторон, обеспечивая полное и своевременное раскрытие значимой для них информации.

О Компании



В 2025 году российский рынок бытовой техники и электроники, который является якорным для Компании М.Видео, оказался под давлением сразу с нескольких сторон. По итогам 2025 года Компания достигла показателя GMV на уровне 418,1 млрд рублей.

Новое позиционирование на рынке

Партнёрских ПВЗ и постаматов

> 50 000

Первый



мультикатегорийный маркетплейс с офлайн-розницей в России



Вызовы рынка и трансформация потребительского поведения

В 2025 году российский рынок бытовой техники и электроники, который является якорным для Компании М.Видео, оказался под давлением сразу с нескольких сторон

Бытовая техника и электроника — товары нерегулярного спроса с длинным циклом замены: смартфон меняют раз в 3,5 года, ноутбук — раз в 5–7 лет, телевизор — раз в 7–8 лет. В условиях высокой ключевой ставки спрос сократился с двух сторон: те, у кого были свободные средства, предпочитали держать их на депозитах с доходностью до 20–22% годовых, а те, кто рассчитывал на кредит, откладывали покупку из-за её недоступной стоимости. При ключевой ставке до 21% объём депозитов вырос за год на 9,5 трлн рублей — до 67 трлн рублей (+16% год к году), потребительское кредитование снизилось на 14% год к году, а в первом полугодии 2025 года падение достигало 35–39% относительно аналогичного периода предшествующего года[1]. В результате денежный оборот рынка БТиЭ за 2025 год сократился на 11%[2]. Структурно доля БТиЭ в розничном товарообороте непродовольственных товаров сократилась с 11,6% в 2021 году до 8,3% в 2025 году — исчерпание роста на историческом рынке стало одним из ключевых оснований для выхода Компании в новые категории.

При этом в натуральном выражении объём рынка остался на уровне предыдущего года (+2,4%): покупатели сохранили количество приобретаемой техники, однако смещались в более доступные ценовые сегменты, что обусловило снижение среднего чека на 13,7%. Снижение в денежном выражении затронуло все основные категории. Наиболее значительный разрыв между натуральными и стоимостными показателями зафиксирован в сегменте мобильных устройств: при росте продаж в штуках на 6,7% денежный объём категории сократился на 17,4%. Объём рынка категории компьютерной и офисной техники снизился на 15,7% в денежном выражении, потребительской электроники — на 10,5%, крупной бытовой техники — на 6,4%. Единственной категорией, сохранившей положительную динамику в денежном выражении, стала мелкая бытовая техника (+0,6%).

Параллельно доля онлайн-продаж достигла 55% от общего оборота рынка БТиЭ[2]. При этом внутри онлайн-канала маркетплейсы заняли 67% оборота — против 25% в 2021 году. Переломный момент наступил в 2023 году, когда маркетплейсы впервые превысили долю традиционных онлайн-каналов. Клиенты отдают предпочтение игрокам, имеющим максимальный ассортимент, быструю доставку и конкурентные цены — стандарты, заданные цифровыми платформами. Традиционные преимущества ритейла — расположение магазинов и узнаваемость бренда — теряют вес по мере смещения продаж в онлайн.

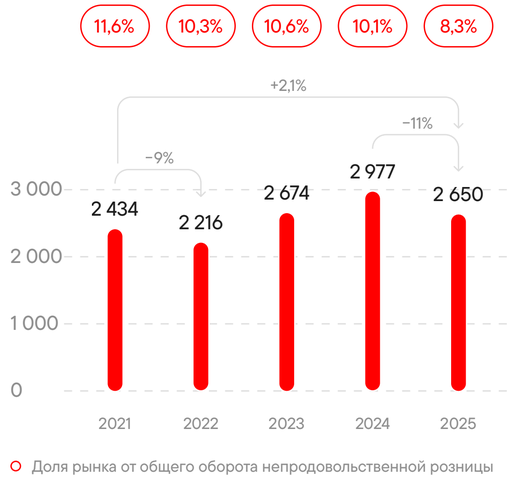
При этом при выборе технически сложных товаров для покупателей остаются актуальными экспертная консультация, возможность протестировать товар, профессиональная доставка и установка, финансовые инструменты и сервисное обслуживание.

Дополнительное давление на экономику ритейла создала структура товарного обеспечения, сложившаяся после ухода с российского рынка ведущих мировых брендов в 2022 году. Ритейлеры переориентировались на производителей из России, стран ЕАЭС, Китая и Турции, работающих по модели прямой закупки, и запустили параллельный импорт ушедших брендов. Необходимость выкупать товар заблаговременно замораживала капитал в запасах на месяцы, а на фоне высокой ключевой ставки совокупные издержки такой модели давили на маржинальность и ограничивали возможности для конкурентного ценообразования.

[1] Источник: Банк России.
[2] Источник: ICMR (ГФК-Русь), 12 месяцев 2025 года.
[3] Источник: ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

Рынок бытовой техники и электроники в России[3]

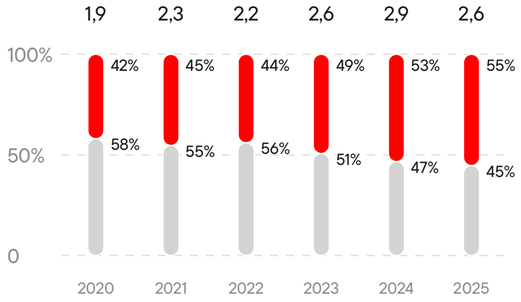
МЛРД РУБ.



Доля рынка от общего оборота непродовольственной розницы

Структура рынка БТиЭ в денежном выражении[3]

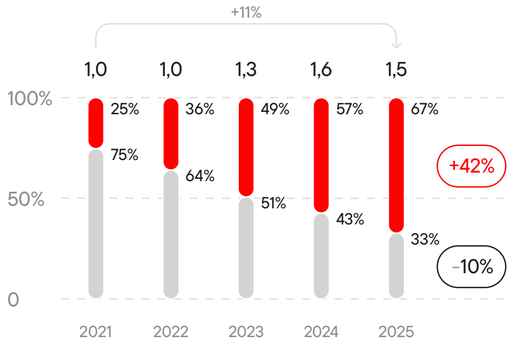
ТРЛН РУБ., %



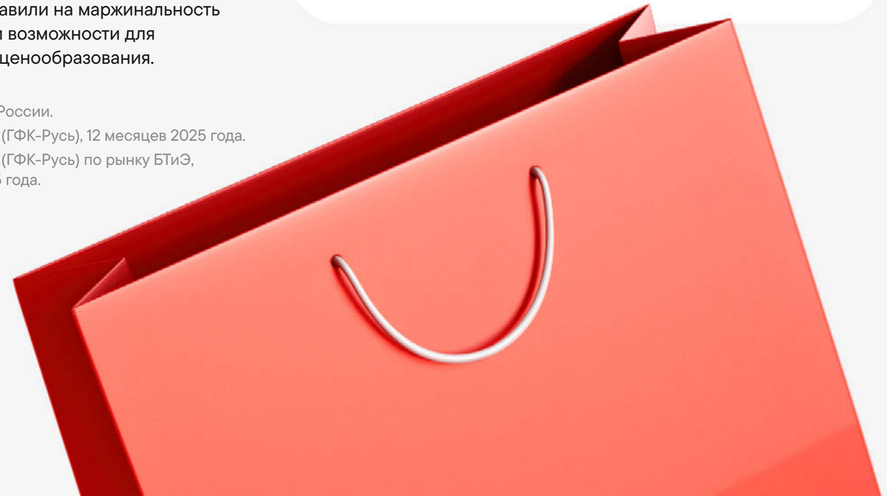
E-com Офлайн продажи

Структура онлайн-продаж БТиЭ[3]

ТРЛН РУБ., %



Маркетплейсы Остальной e-com CAGR 2021–2024

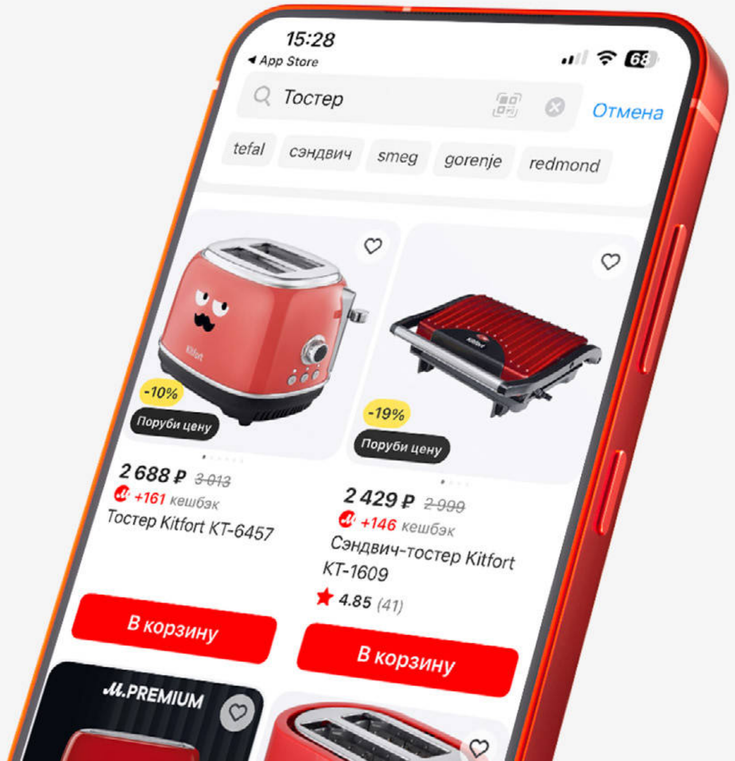


1.1

Новое позиционирование на рынке

Ограничения классических маркетплейсов

Классические онлайн-маркетплейсы предлагают широкий ассортимент и конкурентные цены, но имеют структурные ограничения при работе с технически сложными товарами.



Невозможность тестирования

Классические маркетплейсы не дают покупателю возможности оценить товар до оформления заказа. Качество сборки, эргономика, реальные габариты, удобство интерфейса — всё это становится ясным только после получения товара. Для технически сложных и дорогостоящих устройств это существенное ограничение, способное увеличить риск возврата и снизить удовлетворённость покупкой.

Ограниченный сервис

Маркетплейсы доставляют товар, но не устанавливают и не настраивают технику. Ремонт, техническая поддержка и утилизация остаются на клиенте. Для сложного оборудования это создаёт барьер для покупки. Многие клиенты вместе с покупкой товара хотят оформить вывоз старой техники на утилизацию, что также не предоставляется классическими маркетплейсами.

Отсутствие экспертизы

Клиент выбирает между сотнями моделей телевизоров или холодильников самостоятельно, опираясь на описание из карточек товаров и отзывы. Квалифицированная консультация недоступна — маркетплейсы не располагают экспертами по категориям.

Гарантия качества

Для технологически сложных товаров, особенно имеющих высокую стоимость, крайне важны гарантийные условия при приобретении, а также наличие документов, подтверждающих подлинность устройств. На классических маркетплейсах ответственность за качество товара несёт не платформа, а продавцы, многие из которых являются индивидуальными предпринимателями. У клиента есть риск приобретения товара ненадлежащего качества, без необходимых сертификатов, без инструкции на русском языке, что влечёт за собой невозможность обращения к продавцу в случае поломки ввиду краткосрочности их деятельности или юридической регистрации в другом регионе страны.

Услуги выкупа и трейд-ин

У многих клиентов накопились исправные устройства, которые они хотели бы продать для покупки новой техники со скидкой. Классические маркетплейсы не предоставляют клиентам подобных сервисов.

Длительная доставка

Стандартный срок получения заказа — 2–5 дней, что не подходит для срочных покупок или замены вышедшей из строя техники.

Финансовые инструменты

Для многих клиентов решающими при покупке дорогостоящего товара становятся выгода и удобство финансовых инструментов: кредитов, рассрочек, оплаты частями (BNPL) и других способов. На классических маркетплейсах применяются общие инструменты рассрочки, не учитывающие специфику приобретения технологически сложных товаров.

Стратегические активы М.Видео

Компания М.Видео располагает пятью ключевыми активами, создающими устойчивое конкурентное преимущество



1 Бренд, которому доверяют 30+ лет

Более трёх десятилетий на рынке — это репутация, которая конвертируется в органический трафик на платформу. Клиенты приходят в М.Видео со сформированным межпоколенческим доверием: к подлинности товаров, прозрачности условий и надёжности в спорной ситуации — особенно при покупке дорогостоящей техники. Клиентская база Компании М.Видео насчитывает более 80 млн человек.

Аудитория равномерно распределена по полу и охватывает все возрастные группы. Наибольшая доля приходится на покупателей 35–45 лет, однако значимые сегменты формируют как молодёжь, так и покупатели старше 55 лет. 69% клиентов живут за пределами Москвы и Санкт-Петербурга: география присутствия охватывает города от городов-миллионников до населённых пунктов с численностью менее 100 тыс. человек.

2 Развитая розничная сеть и логистическая инфраструктура

942 магазина в 289 городах — уникальная сеть для нового формата маркетплейса, являющаяся одновременно шоурумами, точками хранения и выдачи товара и обеспечивающая скорость в реализации запроса на покупку, а также доступность ассортимента. В каждом магазине — демонстрационные зоны, где покупатель может протестировать технику до покупки. Сеть из более чем 50 тыс. партнёрских постаматов и ПВЗ обеспечивает доступность товаров для клиентов практически по всей стране, выводя бренд в шаговую доступность и меняя сам формат покупок в М.Видео.

3 Полный сервисный цикл и гарантия качества

Компания М.Видео сопровождает клиента на всех этапах жизни товара и несёт ответственность за его качество, а также даёт годовую гарантию на собственный ассортимент. Единый сервисный центр М.Мастер обеспечивает доставку, установку, настройку, ремонт и гарантийное обслуживание. Программы трейд-ин и выкупа возвращают покупателя на платформу за новой техникой. Кроме того, в М.Видео доступны сервисы экоутилизации старой техники как в магазинах, так и из дома клиента.

4 Экспертиза и живая консультация

Компания М.Видео предлагает экспертную поддержку на каждом этапе выбора. Профессиональные консультанты помогают сориентироваться в сотнях моделей, сравнить характеристики и подобрать устройство под конкретную задачу и бюджет.

5 Развитые финансовые инструменты

Компания М.Видео работает с финтех-платформой Директ Кредит, которая предлагает полный спектр финансовых инструментов с одобрением за три минуты в магазине или онлайн. Интеграция с 17 банками-партнёрами позволяет подобрать условия под конкретный товар и бюджет покупателя, а не предлагать общее решение, не учитывающее специфику покупки технически сложной и дорогостоящей техники. В 2025 году набор финтех-сервисов дополнил BNPL-инструмент оплаты частями «ПОРУБЛЮ», запущенный в августе и получивший широкую востребованность среди клиентов сети — на конец года более 15% от всех кредитных покупок совершались с его использованием.

1.1

Новое позиционирование на рынке

Позиционирование: синергия маркетплейса и розницы

В 2025 году Компания закрепила новое позиционирование — первый в России мультикатегорийный маркетплейс с собственной развитой офлайн-розницей и сетью партнёрских ПВЗ.

Эта модель объединяет широту ассортимента и категорий цифровой платформы с товарной доступностью, экспертностью и сервисом физической розничной сети. Ассортимент платформы насчитывает на момент подготовки Отчёта более 450 тыс. уникальных ассортиментных позиций — теперь акцент не только на технике, но и на товарах повседневного спроса, возвращающих клиента регулярно, и категориях крупных покупок, увеличивающих средний чек: одежда, мебель, посуда, спортивные товары, строительство и ремонт, автотовары, сантехника и прочие категории. Ассортимент формируется через три модели товарного обеспечения: прямую закупку, агентскую схему поставок и размещение товаров сторонних продавцов по модели 3P. Такой подход позволяет поддерживать максимальную широту предложения без избыточной нагрузки на оборотный капитал.



Клиент может выбрать товар онлайн из максимального разнообразия ассортимента, при этом получить очную консультацию специалиста в магазине, лично протестировать устройство и забрать покупку в день оформления. Компания своими ресурсами обеспечивает полный цикл обслуживания и коммуникации с клиентом: финансирование через партнёрскую финтех-платформу Директ Кредит, доставку, установку и ремонт через сервисный центр М.Мастер, выкуп и трейд-ин для обновления техники с максимальной выгодой, а также утилизацию через широкий пул экосервисов.

Для запуска нового позиционирования в 2025 году Компания утвердила стратегические приоритеты на 2025–2027 годы, выражающие стремление к ускоренной трансформации омниканального розничного игрока в мультикатегорийную маркетплейс-платформу с новыми ассортиментными категориями. При этом неизменной остаётся ориентация на потребности и запросы клиентов, а также приверженность обеспечению качества продаваемого товара.

1.2

Обновлённая бизнес-модель

Бизнес-модель Компании сопровождает клиента на всех этапах жизненного цикла продукта:



Модель создаёт множественные точки контакта с клиентом, выстраивает долгосрочные отношения и обеспечивает диверсифицированные источники выручки.

Бизнес-фокус

Построение мультикатегорийного маркетплейса с собственной развитой розницей и сетью партнёрских ПВЗ на основе сильного бренда с более чем 30-летней историей, глубокой экспертизой команды в построении успешных платформ, совершенствовании ИТ-инфраструктуры и логистических процессов.

ESG-фокус

Приверженность принципам устойчивого развития и их интеграция во все аспекты деятельности Компании.

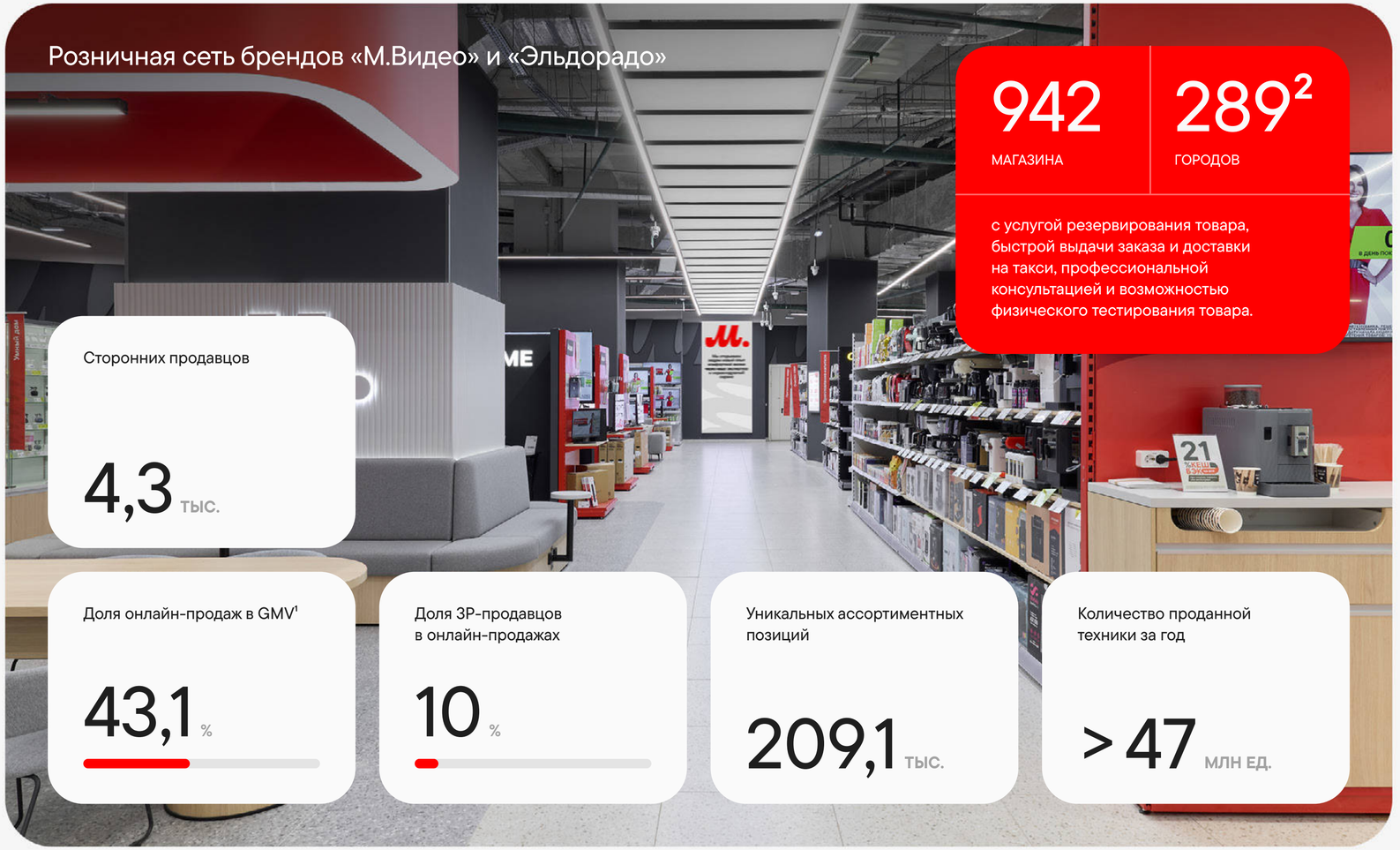
Выбор и покупка

Маркетплейс М.Видео

Первая в России платформа, объединяющая сильный онлайн-канал с розничной сетью, собственный ассортимент и товары сторонних продавцов, а также предоставляющая уникальную возможность селлерам торговать сразу на нескольких платформах.

Ритейл-медиа

Рекламная платформа для брендов-производителей и 3P-продавцов маркетплейса. Приоритизация в поисковой выдаче, баннерная реклама и таргетированные рассылки позволяют обращаться к аудитории и повышать видимость товаров в момент принятия решения о покупке на одной из крупнейших мультикатегорийных платформ в России.



Финансовые услуги

Директ Кредит — партнёрская финтех-платформа. Компания — лидер POS-кредитования в России. Платформа интегрирована с 17 банками-партнёрами и предоставляет рассрочку, потребительские кредиты и займы на карту через мобильное приложение. Одобрение доступно за три минуты в магазине или онлайн.

На рынке POS-кредитования с долей рынка 23,9%

№ 1

Совокупная сумма кредитов, выданных через финансового брокера Директ Кредит

66,4 МЛРД РУБ.

Доля продаж Компании с применением различных вариантов рассрочки или кредита по итогам 2025 года (от GMV)

12,8 %

[1] Указано значение на апрель 2026 года.

[2] Указано значение на 31 декабря 2025 года.

Доставка и логистика

Логистическая инфраструктура — основа нового мультикатегорийного маркетплейса и омниканального ритейла.



Сторонним продавцам доступны три модели размещения товаров: FBS (хранение у продавца, доставка через Компанию), FBM (хранение, комплектация и доставка силами Компании) или DBS (хранение и доставка полностью силами продавца).

У покупателей есть выбор, как получить свой заказ: самовывозом из магазинов «М.Видео» или «Эльдорадо» в течение 15 минут после заказа, доставкой на такси из магазина в течение двух часов, курьером сервисного направления М.Мастер на дом или на работу в удобное время или через одного из партнёров М.Видео (СДЭК, Яндекс Маркет и 5Post) — плотная сеть постаматов и плотная сеть постаментов и ПВЗ, которая покрывает всю Россию.

Товарных запасов находятся в магазинах, обеспечивая доступность для покупателей данного ассортимента через 15 мин. после заказа

43,5 %

Доступный ассортимент для покупателей в течение 24 ч.

~75 %

Выполненных доставок

>2 млн

Городов с экспресс-доставкой на такси

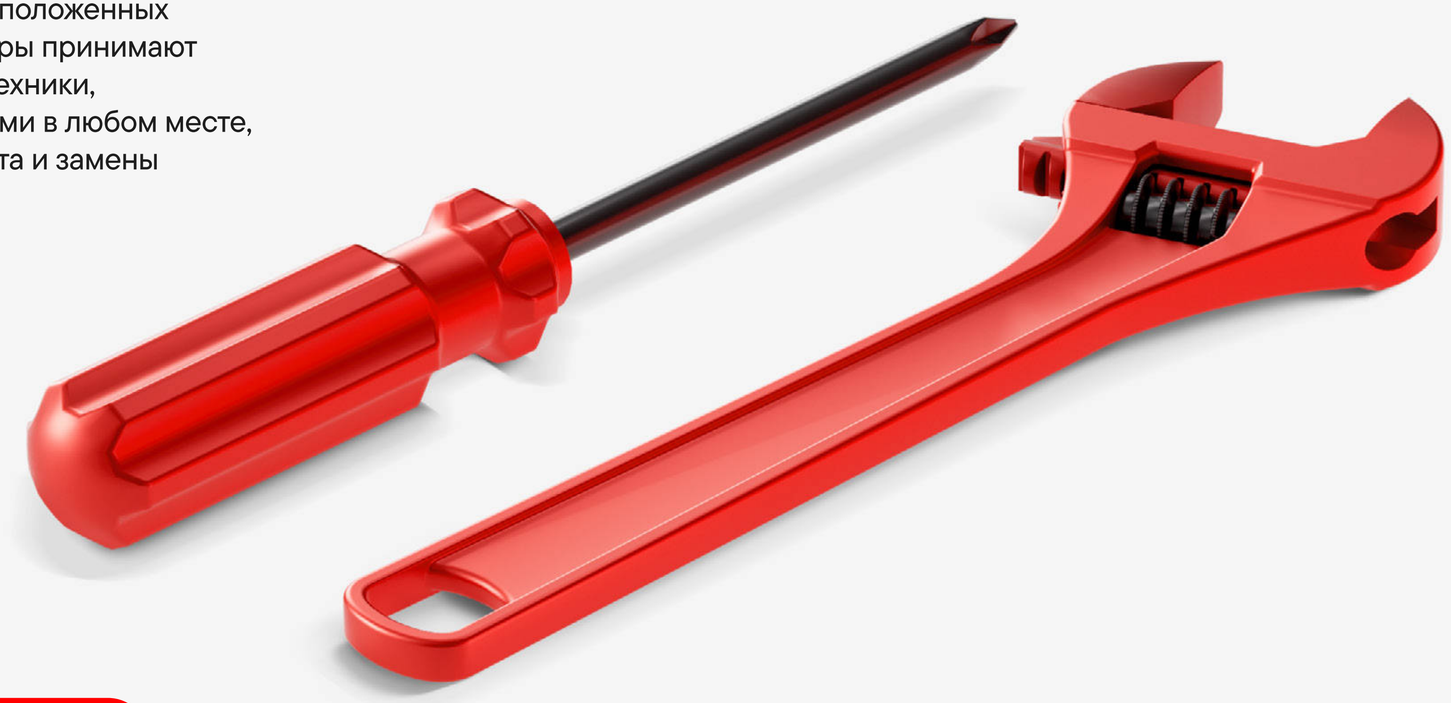
198

Постаматов и ПВЗ по всей России (включая партнёров и магазины «М.Видео» и «Эльдорадо»)

>50 тыс.

Установка, сервис и ремонт

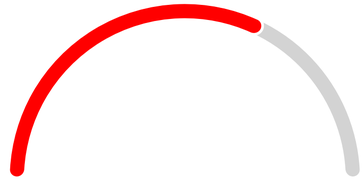
М.Мастер — выездной сервис по доставке, установке, ремонту и обслуживанию техники по адресу клиента, а также сеть сервисных центров, расположенных в магазинах, где инженеры принимают широкий ассортимент техники, приобретённой клиентами в любом месте, для диагностики, ремонта и замены комплектующих.



52 СЕРВИСНЫХ ЦЕНТРА

18 ГОРОДОВ РОССИИ

Количество выполненных ремонтов



Платные ремонты	10 597
По гарантии от Компании	7 073

Сервисных центров, открытых в 2025 году

20

1.2

Обновлённая бизнес-модель

Трейд-ин, выкуп и утилизация

Компания М.Видео предлагает клиентам выкуп использованной техники и трейд-ин, давая устройствам вторую жизнь через восстановление и повторную продажу либо использование запчастей для ремонта других устройств.

Программы позволяют получить скидку на новую покупку при сдаче старого устройства и удерживают клиента в экосистеме Компании.



Утилизация доступна для любого типа бытовой техники и электроники: малогабаритные устройства принимают в магазинах сети, крупногабаритную технику вывозят из дома клиента через сервисы «Умная переработка» и «Правильная утилизация» при приобретении новой, а «Экотакси» — независимо от покупки.

Переработка ведётся через лицензированных партнёров с возвратом до 97% компонентов в производственную цепочку.

Единиц техники выкуплено	Единиц техники принято по трейд-ин	Количество регионов России с доступным вывозом старой техники из дома клиента	Количество магазинов, которые принимают технику на утилизацию	Утилизировано батареек	Утилизировано техники
11 472	9 479	> 40	> 600 из которых 80 — участники проекта «Экоточки Москвы»	6 МЛН ШТ.	> 2,1 ТЫС. ТОНН

Повторная покупка и лояльность

М Club

Единая программа лояльности с персональными скидками, бонусами и эксклюзивными предложениями. История покупок используется для персонализированных рекомендаций.

Участников M.Club

> 80 МЛН

Покупок совершается участниками программы

> 90 %

М Комбо

Сервис подписки с широким набором привилегий: бесплатной доставкой и вывозом техники, расширенными привилегиями и эксклюзивными акциями.

Клиентов с активной подпиской М.Комбо[1]

> 430 ТЫС.

Частота покупок с подпиской М.Комбо выше

В 2 РАЗА

чем без подписки

Средний чек с подпиской М.Комбо выше

НА 120 %

чем с подпиской M.Club

М Тех

Собственная ИТ-компания, обеспечивающая технологическую инфраструктуру для омниканального ритейла и маркетплейса.

ИТ-продуктов на основе микросервисной архитектуры

> 200

Процессов автоматизировано

93 %

[1] Здесь и далее данные о количестве подписчиков М.Комбо указаны на I квартал 2026 года.

Ключевые показатели

Финансовые

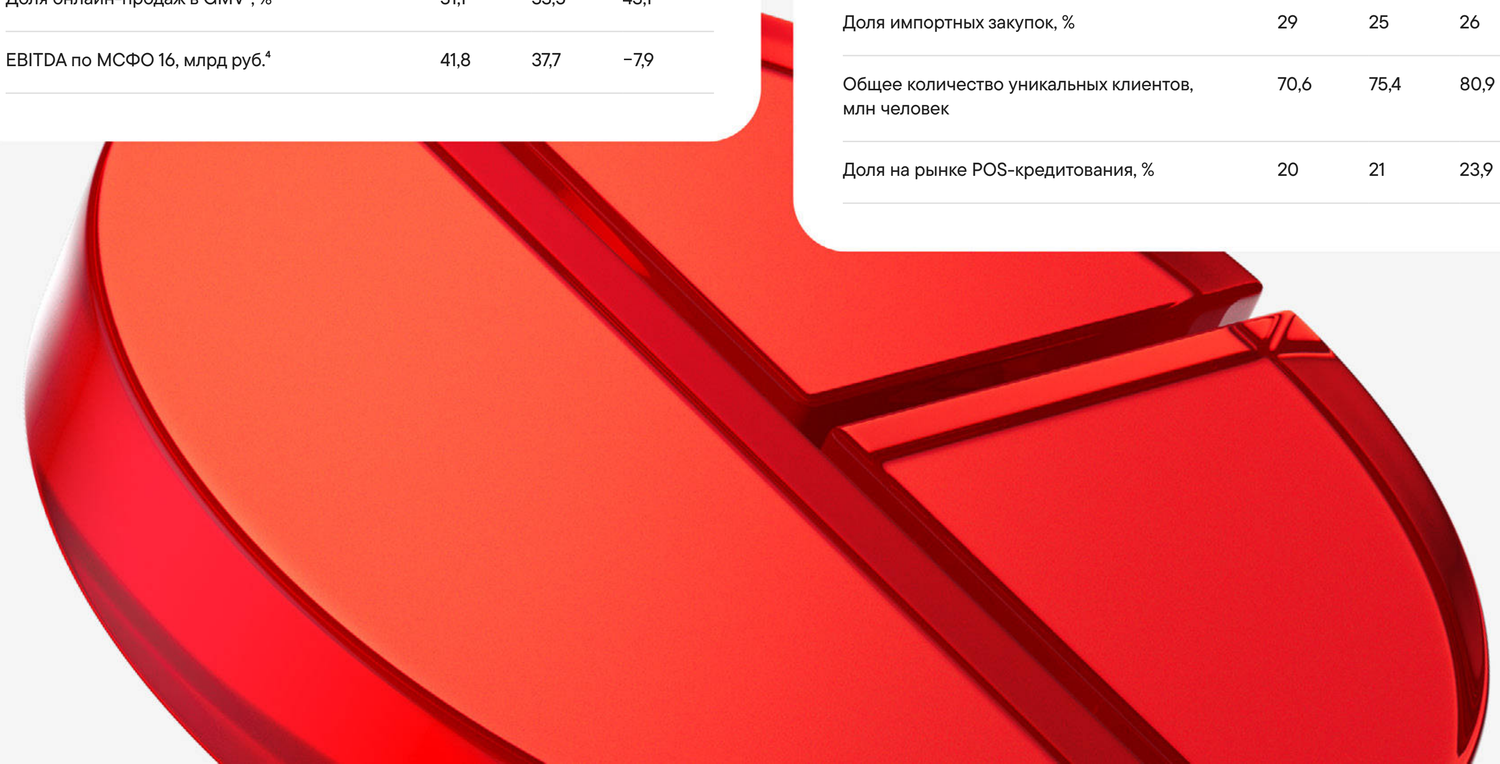
Показатель	2023	2024	2025
Выручка, млрд руб.	434,4	451,6	324,8
Общие продажи (GMV[1]), млрд руб.	540,4	565,8	418,1
Доля онлайн-продаж в GMV[2], %	31,1	33,5	43,1[3]
EBITDA по МСФО 16, млрд руб.[4]	41,8	37,7	–7,9

Операционные

Показатель	2023	2024	2025
Общее количество уникальных ассортиментных позиций, тыс. шт.	190	204	209
Количество магазинов, шт.	1 242	1 226	942
Доля импортных закупок, %	29	25	26
Общее количество уникальных клиентов, млн человек	70,6	75,4	80,9
Доля на рынке POS-кредитования, %	20	21	23,9

Устойчивое развитие

Показатель	2023	2024	2025
Численность персонала, человек	28 356	25 668	19 772
Доля сотрудников до 30 лет, %	43	41	34
Текучесть персонала, %	38	35	44
Средства, собранные фондом «Красивые дети в красивом мире», млн руб.	26,0	33,2	33,9
Охват магазинов программами по утилизации «Умная переработка» и «Правильная утилизация», %	67	65	64



[1] Показатель GMV (Gross Merchandise Value) включает покупки в розничных магазинах (в том числе заказы самовывозом), оплаченные и доставленные на дом онлайн-заказы, а также оплаченные отгрузки со складов юридическим лицам. Покупки в магазинах и онлайн-заказы могут совершаться физическими и юридическими лицами. GMV включает продажи товаров и сервисов, которые могут быть собственными и агентскими. GMV включает НДС, идёт за вычетом скидок, предоставленных покупателям, а также за вычетом возвратов, совершённых за отчётный период. Показатель GMV не является выручкой Компании.

[2] В отчётном периоде методика расчёта показателя была пересмотрена: из онлайн-канала исключены продажи через мобильное приложение продавца. Именно этот канал оказывал существенное влияние на итоговую долю онлайн-продаж. Обновлённая методика охватывает продажи Компании через собственные онлайн-каналы (сайты и мобильные приложения брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»), а также продажи на сторонних маркетплейсах.

[3] Указано значение на апрель 2026 года.

[4] Здесь и далее финансовые результаты Компании М.Видео представлены в соответствии с МСФО (IAS) 16, если не указано иное.

1.4

От ритейлера к платформе: итоги 2025 года и планы на 2026 год

2025 год стал для Компании годом структурных изменений: запуск новой стратегии по развитию собственного мультикатегорийного маркетплейса, перевод ключевых поставщиков бытовой техники и электроники на агентскую схему, развитие сервисных направлений, финтеха и обновление формата магазинов. Каждое из этих направлений формирует новый источник выручки — независимый от колебаний потребительского спроса и стоимости кредитного финансирования.

2025

Маркетплейс М.Видео

- Оборот платформы за год составил 14,2 млрд рублей. IV квартал стал рекордным — 6,6 млрд рублей, более чем вдвое выше III квартала и на 58% выше аналогичного периода 2024 года.
- Ассортимент вышел за пределы электроники: в декабре запущена продажа мотоциклов и автомобилей.

Структура товарного обеспечения

- Более половины ключевых поставщиков переведены на агентскую схему: Компания берёт товар на реализацию и рассчитывается с вендорами по факту продаж, не выкупая его заранее.
- Доля 3P-продавцов в онлайн-продажах Компании достигла 10%.

Розничная сеть и формат магазинов

- В Санкт-Петербурге открыт флагман М.Видео площадью 2 200 кв. м в полностью обновлённом формате: новое зонирование, фирменный стиль и навигация под комфортный выбор техники.
- Совместно с холдингом «Горизонт» запущены две офлайн-бренд-зоны «Сделано в Беларуси».
- В магазинах Компании запущен пилотный проект по прямому приёму товаров от продавцов маркетплейса без промежуточного звена в виде логистических центров.

Расширение географии и способов доставки

- К уже действующему партнёрству с 5Post добавились СДЭК и Яндекс Доставка: сеть выдачи достигла более 50 тыс. ПВЗ и постаматов по всей России, в том числе для крупногабаритных товаров.
- Сроки доставки из собственных магазинов и складов сократились более чем на 25%, а заказы от внешних поставщиков выросли кратно — со средним ускорением доставки на 30%.

В 2026 году **заложенная основа** начинает работать в полную силу.

2026[1]

- По итогам I квартала GMV маркетплейса составил 7,45 млрд рублей (+217% г/г). Темпы роста ускорялись ежемесячно: в марте достигли 404% г/г. Доля онлайн-продаж в GMV выросла с 32% в апреле 2025 до 43,1% в апреле 2026 года.
- К концу I квартала 2026 года ассортимент платформы превысил 400 тыс. уникальных позиций, к апрелю 2026 года — более 450 тыс. Рост охватил все категории: от бытовой техники и электроники до мебели, автоэлектроники и сантехники.
- За I квартал к платформе присоединились 3,2 тыс. новых продавцов — на 60% больше, чем в IV квартале 2025 года. Динамика внутри квартала демонстрирует устойчивое ускорение: в январе платформу пополнили 600 новых продавцов, в феврале — около 1 тыс. (+67% к январю), в марте — 1,6 тыс. (+60% к февралю). Такая траектория подтверждает, что рост привлечения селлеров носит органический, а не разовый характер.
- К концу 2026 года Компания привлечёт более 40 тыс. новых продавцов, а каталог маркетплейса будет насчитывать более 1 млн уникальных товарных позиций.

- Совокупная доля агентской схемы и 3P-продавцов достигла 35% GMV в I квартале 2026 года.
- К концу 2026 года совокупная доля партнёрских форматов (агентская схема и поставки 3P-продавцов) вырастет до более 45% GMV, что существенно снизит зависимость от кредитного финансирования закупок и повысит маржинальность бизнеса; в онлайн-продажах 3P-продавцы займут 25%.

- Магазины трансформируются в пространства впечатлений: зоны умного дома, бренд-зоны партнёров и офлайн-полка продавцов маркетплейса позволяют покупателю осмотреть и протестировать товар вживую — уникальную возможность, которую не предлагают онлайн-каналы.
- Часть магазинов перейдёт в формат логистического хаба (White Store), где помимо основного торгового зала будет организована выделенная зона для быстрой сборки, выдачи и отправки заказов, что сделает его полноценным логистическим узлом платформы.
- Компания завершит оптимизацию торговой сети, сосредоточив ресурсы в магазинах с сильной экономикой и высоким трафиком. Магазины, партнёрские ПВЗ и доставка выстроятся в единую экосистему.

- Планируется дальнейшее наращивание сети партнёрских ПВЗ других крупных компаний-партнёров для расширения географии и способов доставки.
- Сроки доставки сократятся за счёт расширения числа магазинов и складов, с которых отгружаются заказы, и совершенствования логистических ИТ-систем.

Подробнее в разделе «Наша стратегия развития».

[1] Данные по 2026 году включают фактические результаты по состоянию на дату публикации Отчёта и целевые показатели на конец года.

1.4

От ритейлера к платформе: итоги 2025 года и планы на 2026 год

Финтех

2025

- Партнёрская платформа Директ Кредит выдала 1,2 млн кредитов на 66,4 млрд рублей. Доля POS-кредитования выросла до 23,9% рынка (+2,7 п. п. год к году), в том числе за счёт экспансии платформы за пределы собственной розницы.
- В августе запущен «ПОРУБЛЮ» — BNPL-сервис оплаты частями.
- Запущен пилот кредитной линии: покупатель получает лимит на покупки непосредственно в приложении и на сайте М.Видео.

2026[1]

- В феврале 2026 года на сервис «ПОРУБЛЮ» приходилась каждая седьмая кредитная покупка; сервис расширился на офлайн-канал и доступен как на сайте и в приложении, так и в магазинах сети.
- Рассрочка, кредит и BNPL последовательно встраиваются в покупательский путь на всех каналах — в магазине, на сайте и в приложении.
- Финтех-направление последовательно расширяется за пределы кредитных продуктов: Компания выстраивает собственную платёжную инфраструктуру, которая постепенно снижает затраты на эквайринг и открывает монетизацию клиентских остатков.

Сервис, ремонт и вторичный рынок

2025

- Сеть М.Мастер достигла 52 центров в 18 городах, 20 из которых открыто за отчётный год в 13 новых городах. При этом магазины по всей стране принимают технику для обслуживания, выкупа и трейд-ина вне зависимости от места покупки.

2026[1]

- Компания развивает М.Мастер как полноценную сервисную экосистему: от установки и ремонта до трейд-ина и продажи восстановленной техники.

Ритейл-медиа

2025

- Заключено партнёрство с МТС AdTech: таргетинг в Telegram Ads на основе обезличенных данных держателей карт M.Club. Первый опыт монетизации собственных данных через внешнего партнёра — рекламодатели получили точную сегментацию аудитории и измеримый ROI кампаний.

2026[1]

- В I квартале запущена омниканальная ритейл-медиа платформа — рекламная экосистема для брендов и продавцов маркетплейса, объединяющая онлайн-площадки, офлайн-магазины, CRM-каналы и медийные форматы в точках продаж.
- Первый инструмент — «Трафареты»: нативное продвижение товаров на первых позициях поисковой выдачи. В течение года появятся видеобаннеры, баннеры с переходом на внешний сайт (ClickOut) и цифровые рекламные поверхности в магазинах.

ИТ-платформа и ИИ

2025

- Запущен ИИ-консультант Эм.Ви — первый в российском ритейле публичный ИИ-ассистент в розничном магазине с полной визуализацией: работает в режиме реального времени на базе LLM-моделей с распознаванием речи и технологией липсинка.
- Разработано мобильное приложение экспедитора, ускоряющее регистрацию сторонних перевозчиков и логистические процессы.

2026[1]

- За первые месяцы 2026 года ИИ-модуль обработки отзывов на маркетплейсе обработал свыше 240 тыс. обращений, снизив нагрузку на контактный центр по письменным ответам на 90%.
- Расширится присутствие ИИ в покупательском пути: видеоконсультации, персонализированный поиск и ИИ-агент сопровождения от выбора товара до оформления заказа.
- Будет разработан модуль динамического ценообразования на базе ИИ, который автоматически отслеживает цены конкурентов и предлагает корректировки с учётом маржинальности, запасов и сезонности.
- Компания реализует масштабную замену всего ИТ-ландшафта, охватывающую клиентский фронт, складскую и транспортную логистику, управление заказами и CRM.

Собственные торговые марки

2025

- По итогам 2025 года доля СТМ в обороте Компании достигла 3,0%, увеличившись с 1,6% годом ранее и 1,2% в 2023 году.
- Carrera — бренд, эксклюзивно представленный в М.Видео, ориентирован на сегмент функциональной и более продвинутой бытовой техники.
- hi. — базовые решения для повседневного использования.

2026[1]

- В январе перезапущены бренды Novex и Cameron: обновлённые линейки кухонной техники для массового сегмента — электрочайники и мультиварки с фокусом на повседневные сценарии.
- Ассортимент расширится за счёт пылесосов, утюгов, аэрогрилей, настольных плит и блендеров.
- В приоритетных категориях — мониторы, техника для приготовления пищи и приборы по уходу за собой.

[1] Данные по 2026 году включают фактические результаты по состоянию на дату публикации Отчёта и целевые показатели на конец года.

1.5

Инвестиционная привлекательность

М.Видео — платформа, объединяющая покупателей, продавцов и бренды в едином пространстве.

Покупатель получает одинаковый уровень сервиса и экспертной поддержки через любой канал, включая возможность увидеть технику в работе и уйти с покупкой в день обращения. Продавец получает доступ к аудитории в десятки миллионов человек и физическим полкам магазинов по всей стране без необходимости строить собственную инфраструктуру.

Платформенная модель и офлайн-сеть работают как единое целое, формируя устойчивые отношения с покупателем на всём жизненном цикле товаров.



Рыночный потенциал

- Традиционный рынок бытовой техники и электроники до 2028 года может достигнуть объёма 4,5 трлн рублей. Рынок непродовольственного ритейла, на который выходит Компания, достигнет 90–100 трлн рублей к 2030 году.
- Компания входит на этот рынок с уже созданной инфраструктурой. Розничная сеть в 289 городах, более 50 тысяч партнёрских ПВЗ и постаматов, развитая логистика и технологическая платформа образуют готовую операционную основу для масштабирования в новых категориях.
- Регулирование платформенной экономики последовательно выравнивает условия конкуренции. Требования к прозрачности ценообразования, сертификации товаров и ответственности перед покупателем соответствуют стандартам, в которых М.Видео работает с первого дня.

Конкурентные преимущества

- Бренды «М.Видео» и «Эльдорадо» — лидеры по спонтанному знанию в категории БТиЭ. Их знают 78% покупателей страны, из которых каждый третий считает один из брендов своим основным магазином[1]. Клиентская база насчитывает более 80[2] млн человек. Более 430 тыс. подписчиков М.Комбо покупают вдвое чаще и тратят вдвое больше остальных клиентов Компании[3].
- Покупатель взаимодействует с платформой через любой канал без потери контекста: покупка, начатая онлайн, завершается в магазине; 43,5% ассортимента готовы к самовывозу через 15 минут после заказа; консультация в торговом зале переводит покупателя в цифровые каналы с уже сформированным доверием. Единая ИТ-платформа обеспечивает одинаковый уровень сервиса в каждой точке контакта. Третий год подряд Компания занимает первое место в рейтинге омниканальности Naumen[4].
- Логистическая сеть из более чем 50 тыс. партнёрских пунктов выдачи и постоматов обеспечивает охват, сопоставимый с ведущими маркетплейсами страны. Покупатель выбирает удобный формат получения заказа: самовывоз из магазина, доставка курьером или выдача в ближайшем ПВЗ или постамате. Около 75% ассортимента доступны для доставки в течение суток.
- Партнёрская финтех-платформа Директ Кредит, лидер POS-кредитования в России с долей рынка 23,9%, встроена в момент покупки. Покупатель получает одобрение в магазине или онлайн, не покидая платформу. Наращивает обороты BNPL-сервис оплаты частями.

Факторы роста

- Трансформация уже даёт измеримые результаты. Совокупная доля агентских поставок и 3P-продавцов достигла 35% GMV в марте 2026 года. В I квартале 2026 года оборот маркетплейса вырос более чем в три раза год к году, в апреле рост ускорился до пяти раз год к году.
- Переход на агентскую схему и привлечение 3P-продавцов снимают ключевое ограничение прежней модели по необходимости приобретения товара на баланс через заёмные средства. Масштаб платформы больше не определяется объёмом собственного оборотного капитала.
- Расширение в новые товарные категории меняет частотность взаимодействия с платформой. Мебель, одежда и товары для дома формируют привычку открывать М.Видео регулярно, а не раз в несколько лет при обновлении техники. Платформа входит в повседневную жизнь покупателя.
- В 2026 году реализуется масштабная замена всего ИТ-ландшафта. Завершение трансформации создаёт технологическую основу для масштабирования маркетплейса начиная с 2027 года.

Горизонт 2028 года

- Впервые значимую часть доходов формируют комиссии маркетплейса и рекламная платформа.
- EBITDA выходит на положительный уровень и растёт по мере увеличения доли высокомаржинальных направлений.
- Уже в 2028 году доля онлайн-продаж достигнет 50%, и рост продолжится по мере развития модели мультикатегорийного маркетплейса.
- Рекламная платформа при аудитории в более 80 млн клиентов к 2028-му году становится одним из ключевых источников маржинальности.
- Сервисный бизнес М.Мастер ориентирован на рынок объёмом более 350 млрд рублей и сопровождает клиента на всём жизненном цикле техники от покупки до утилизации, возвращая его за новым товаром.
- Агентская схема и продажи товаров селлеров формируют уже около 35% оборота компании, до конца 2026 года этот показатель увеличится до 45%, а к 2028 году — до 70%.
- Вслед за этим ростом кратно расширяется и ассортимент: до конца года платформа может достигнуть 1 млн товарных позиций, а к 2028 году — 10 млн.

[1] Источник: исследование ООО «АРМИ-Маркетинг Бизнес», июль — ноябрь 2025 года. Показатель отражает совокупное спонтанное знание: хотя бы один из брендов («М.Видео» и «Эльдорадо») назвали 78% респондентов.

[2] Указаны данные на конец 2025 года.

[3] Указаны данные на апрель 2026 года.

[4] Рейтинг омниканальности Naumen — это ежегодное исследование качества клиентского сервиса, проводимое российской IT-компанией Naumen (разработчиком ПО для контакт-центров).

Наша стратегия развития



2025 год стал годом беспрецедентных вызовов для рынка бытовой техники и электроники. Рекордно высокая ключевая ставка Банка России, сохранявшаяся с октября 2024 по июнь 2025 года, продолжение тенденции охлаждения потребительского спроса на фоне привлекательных ставок по депозитам и снижения объёмов кредитования создали экстремальные условия для традиционной ритейл-модели. Компания ответила на них переходом к принципиально новой бизнес-модели: от омниканального ритейлера — к платформе с опорой на мультикатегорийный маркетплейс с широким ассортиментом товаров, партнёрскую логистику, сервисную экосистему и переход на агентскую модель поставок от ключевых брендов-партнёров.

2.1

Стратегия развития

По итогам 2025 года совокупный GMV Компании составил 418,1 млрд рублей. EBITDA сложилась отрицательной на уровне −7,9 млрд рублей на фоне общего охлаждения потребительского спроса и снижения рынка БТиЭ в России в денежном выражении на 11%. При этом продажи в штуках выросли на 2,4%: покупатели сохранили объём покупок, но они сместились в сторону более доступных моделей, что привело к снижению средней цены на 13,7%. Сокращение рынка было характерно для всех категорий БТиЭ, за исключением малой бытовой техники, чей объём рынка за год вырос на 0,6% в денежном выражении. Данная ситуация потребовала от Компании перехода на новую бизнес-модель, затраты на который также отразились на результате по EBITDA.

Трансформация бизнес-модели — переход на агентскую схему и активное развитие маркетплейса — создаёт фундамент для выхода на положительную EBITDA в ближайшие годы и достижения ключевых стратегических целей к 2028 году.

Совокупный GMV Компании по итогам 2025 года

418,1 МЛРД РУБ.

Снижение рынка БТиЭ в России в денежном выражении в 2025 году

−11 %

Продажи техники в штуках на рынке России в 2025 году

+2,4 %

Средняя цена на рынке БТиЭ в России в 2025 году

−13,7 %



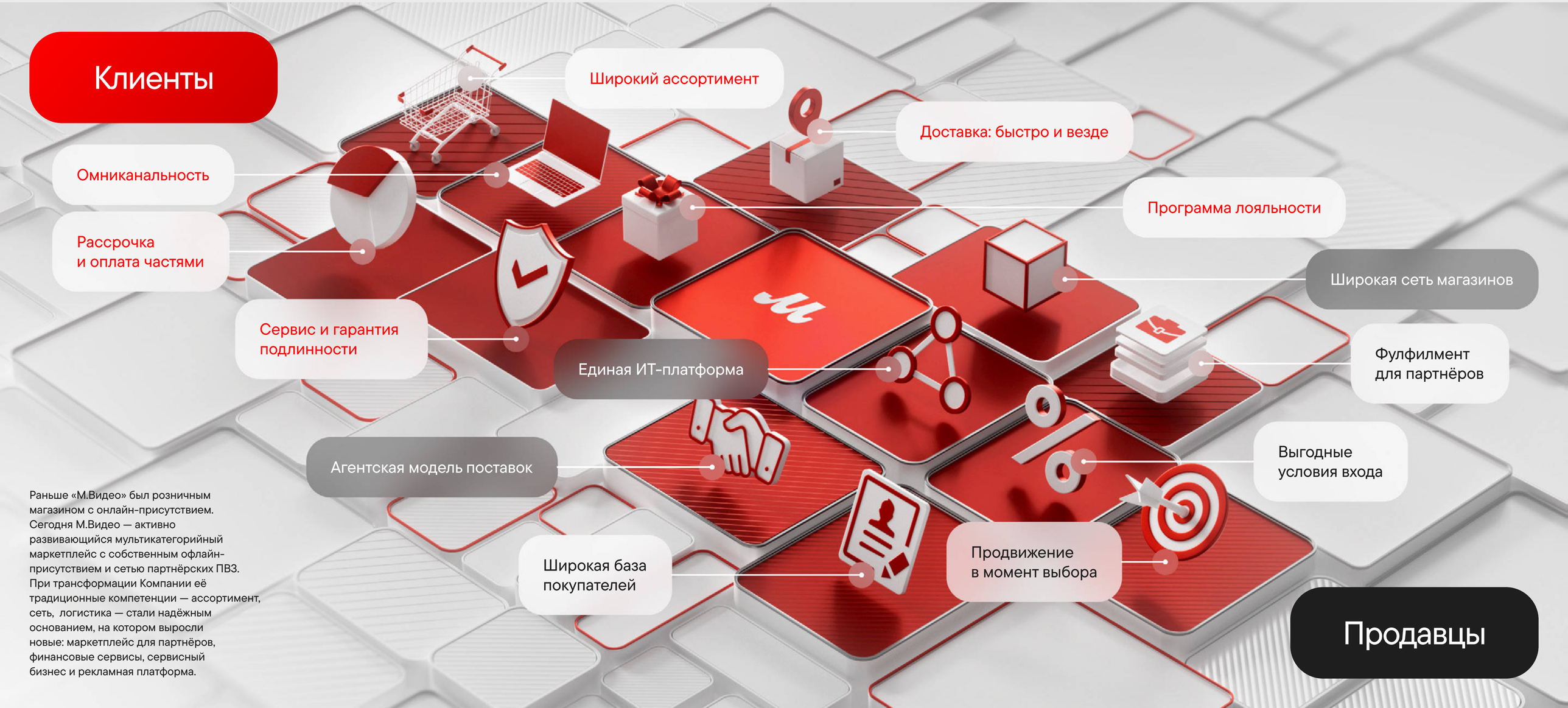
Изменение рынка БТиЭ в России в целом в 2025 году к 2024 году по категориям



ICMR (ГФК-Русь) Point of Sales Tracking Monthly, 12 месяцев 2025.

2.1

Стратегия развития



Раньше «М.Видео» был розничным магазином с онлайн-присутствием. Сегодня М.Видео — активно развивающийся мультикатегорийный маркетплейс с собственным офлайн-присутствием и сетью партнёрских ПВЗ. При трансформации Компании её традиционные компетенции — ассортимент, сеть, логистика — стали надёжным основанием, на котором выросли новые: маркетплейс для партнёров, финансовые сервисы, сервисный бизнес и рекламная платформа.

Стратегия 2026-2028: от розничной торговли к маркетплейсу

Компания «М.Видео» трансформируется в мультикатегорийный омниканальный маркетплейс с партнёрской логистикой, экосистемой сервисов и услуг

1 Текущий фокус

Рост эффективности 1P

В основе операционной деятельности по-прежнему остаются собственные запасы товаров, при этом акцент делается на усилении роли магазинов как сервисных и логистических центров, оптимизации сети до достижения оптимального баланса между магазинами, ПВЗ и доставкой

2 Развитие

Агентские продажи

Ключевые поставщики переходят от классической модели закупок к агентской модели: товары продаются на условиях посредничества компании, а расчёты производятся после продажи, что снижает капиталоёмкость оборотных средств

3 Масштабирование

3P маркетплейс

Мультикатегорийная платформа расширяет количество уникальных ассортиментных позиции, продавцов и категорий: партнёрские форматы снимают ограничения, накладываемые собственными лимитами покупок

4 Будущий рост

Медиа, финтех и услуги

Ритейл-Медиа, сервисное направление М.Мастер, подписки для клиентов, финтех продукты, включая BNPL-сервис оплаты частями, становятся дополнительными источниками прибыли вокруг ключевого канала взаимодействия с клиентами

Текущий фундамент М.Видео

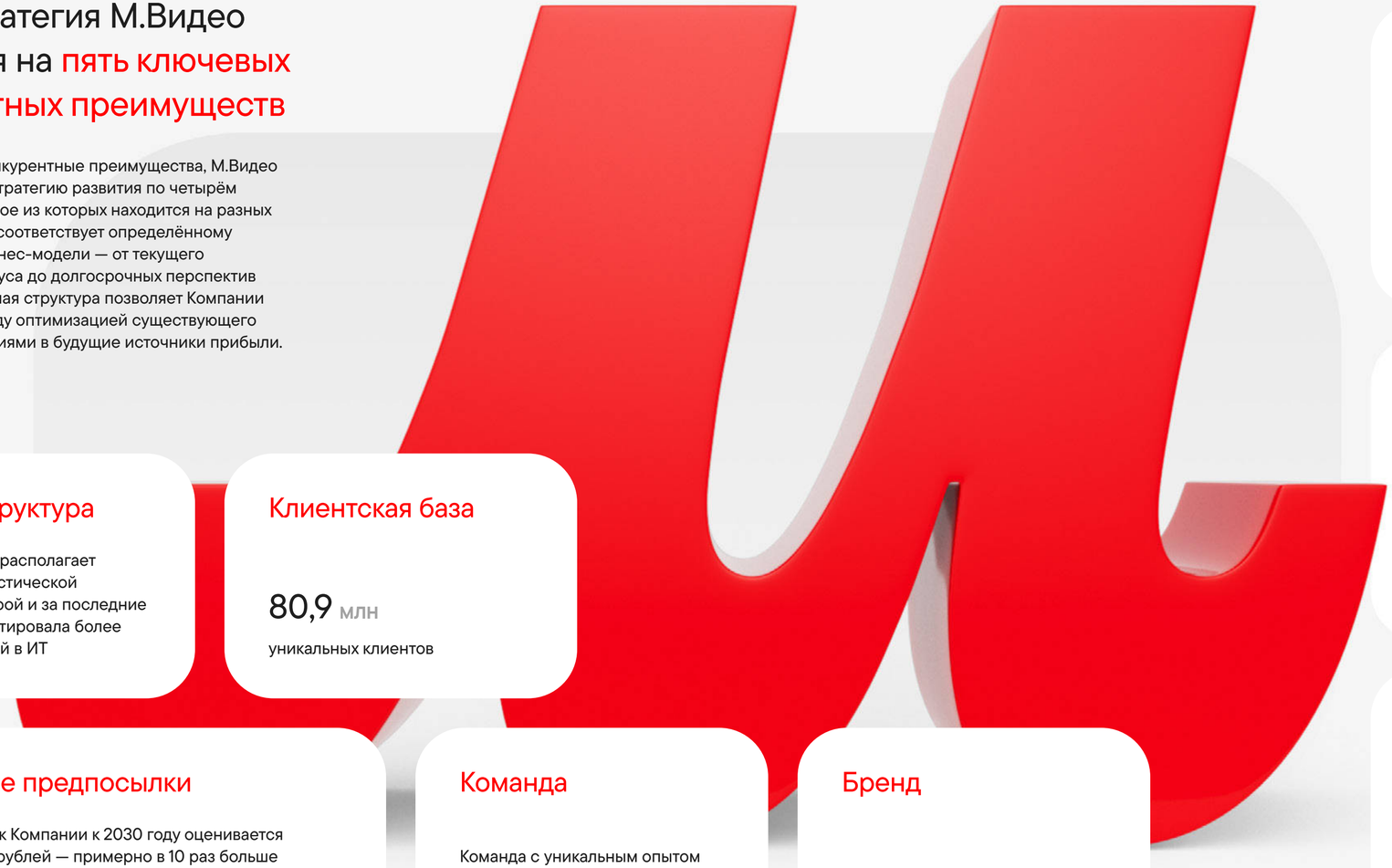
- Омниканальность Розничная сеть
- Доверие бренду
- Сформированная клиентская база
- Инфраструктура и ИТ
- Команда профессионалов

Цель к 2028 году

Масштабирование мультикатегорийного маркетплейса и монетизация цифрового контакта с клиентами и партнёрами в сфере услуг, финансовых технологий и медиа

Новая стратегия М.Видео опирается на пять ключевых конкурентных преимуществ

Опираясь на эти конкурентные преимущества, М.Видео выстраивает свою стратегию развития по четырём направлениям, каждое из которых находится на разных стадиях зрелости и соответствует определённому этапу эволюции бизнес-модели — от текущего операционного фокуса до долгосрочных перспектив роста. Такая поэтапная структура позволяет Компании балансировать между оптимизацией существующего бизнеса и инвестициями в будущие источники прибыли.



Инфраструктура

Компания уже располагает развитой логистической инфраструктурой и за последние пять лет инвестировала более 50 млрд рублей в ИТ

Клиентская база

80,9 млн

уникальных клиентов

Рыночные предпосылки

Целевой рынок Компании к 2030 году оценивается в 90-100 трлн рублей — примерно в 10 раз больше текущего рынка бытовой техники и электроники, — а ужесточение регулирования конкурентов сужает ценовой разрыв между М.Видео и другими игроками

Команда

Команда с уникальным опытом построения маркетплейса, совершившая революцию в торговле в 2020-2024 годах

Бренд

Сильный бренд, которому доверяет огромная аудитория лояльных клиентов

Уникальных ассортиментных позиций на конец 2028 года

10 млн

Доля онлайн-продаж к 2028 году

50 %

Доля партнёрских форматов в GMV уже по итогам 2028 года

> 70 %

На фоне того, что маркетплейсы уже контролируют 67% онлайн-оборота в категории бытовой техники и электроники, развитие собственной маркетплейс-модели — не опция, а условие сохранения позиции на рынке. В 2025 году онлайн-продажи составили 32,2%[1] GMV Компании, а по итогам апреля 2026 года за счёт развития маркетплейса они достигли 43,1%.

К 2028 году доля вырастет до 50% за счёт развития мультикатегорийной модели и роста числа селлеров и уникальных ассортиментных позиций. Перевод ключевых поставщиков на агентскую схему, оптимизация розничной сети и развитие СТМ обеспечат устойчивое создание стоимости для акционеров.

Розничная сеть продолжит оптимизироваться до достижения оптимального баланса между собственными торговыми точками, партнёрскими ПВЗ и логистикой — с фокусом на крупные форматы в городах с наибольшим покупательским потенциалом. Магазин в новой модели перестаёт быть только точкой продажи, а становится пространством контакта с брендом, локацией присутствия сервисной экосистемы М.Мастер и логистическим хабом (White Store) — точкой, где товар хранится, принимается от 3P-продавцов, комплектуется и отправляется к клиентам.

[1] В отчётном периоде методика расчёта показателя была пересмотрена: из онлайн-канала исключено мобильное приложение продавца. Именно этот канал оказывал существенное влияние на итоговую долю онлайн-продаж. Обновлённая методика охватывает продажи Компании через собственные онлайн-каналы (сайты и мобильные приложения брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»), а также продажи на сторонних маркетплейсах.

Трансформация модели: 1P, агентская схема и 3P

Переход от 1P в пользу партнёрских форматов позволяет наращивать ассортимент без пропорционального роста капитальной нагрузки, а значит, масштаб платформы больше не ограничен объёмом собственных закупок. По агентской схеме поставщик передаёт товар на реализацию, а расчёты проходят по факту продажи. На 3P-маркетплейсе продавец выставляет свои товары на витрину, а М.Видео, выступая в роли продавца, получает комиссию с каждой транзакции.

Переход активизировался во втором полугодии 2025 года: к декабрю на агентскую схему переведены более половины ключевых поставщиков бытовой техники и электроники. Совокупно доля партнёрских форматов (агентская схема и 3P-продажи) в GMV достигла 35% в марте 2026 года.

По состоянию на I квартал 2026 года подписано более 100 агентских договоров с дистрибьюторами и производителями бытовой техники и электроники. По итогам 2026 года агентские и 3P-продажи займут более 45% GMV, а к 2028 году вырастут до 70%.

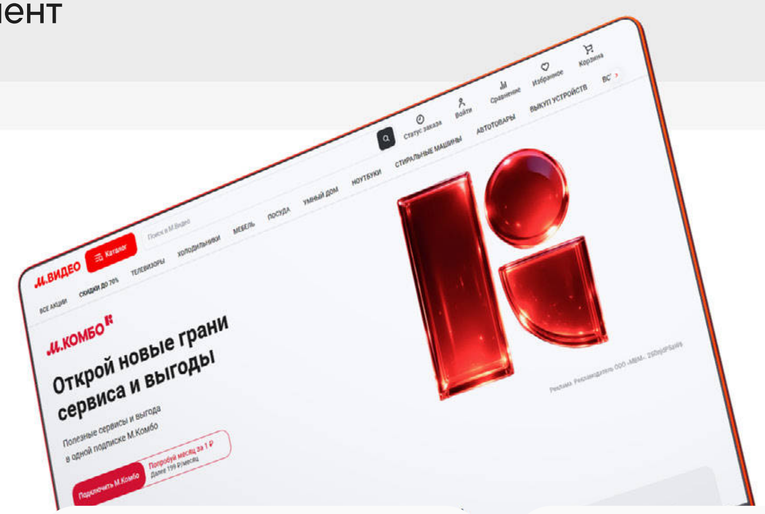
Маркетплейс: результаты 2025 года и стратегия роста

В августе 2025 года к команде Компании присоединился Владислав Бакальчук, имеющий обширный опыт в построении мультикатегорийных онлайн-платформ. В первые месяцы его работы:

- кардинально усилена команда;
- начата трансформация ИТ-архитектуры под платформенную модель;
- запущены новые товарные категории и сотни тысяч новых уникальных ассортиментных позиций;
- обновлены условия входа для продавцов, а время привлечения новых партнёров — сокращено;
- расширена сеть партнёрских ПВЗ и постаматов при одновременном ускорении доставки и обработки заказов на складах.

Изменения в короткие сроки отразились на показателях маркетплейса.

Маркетплейс растёт по всем показателям — и темп только ускоряется:



GMV 3P-продаж за 2025 год

14,2 МЛРД РУБ.

GMV 3P-продаж в I квартале 2026 года

7,45 МЛРД РУБ.

GMV 3P-продаж в марте 2026 года

404 %

год к году

Рост числа продавцов за 2025 год

×5

до 4,3 тыс.

Рост числа партнёров за I квартал 2026 года

+3,2 ТЫС.

Ассортимент уникальных позиций к концу I квартала 2026 года

> 400 ТЫС.

Вдвое больше, чем кварталом ранее

До конца 2026 года Компания привлечёт более 40 тыс. продавцов и доведёт долю агентских и 3P-продаж в GMV до 45%, а ассортимент до 1 млн уникальных товаров.

2.2

Маркетплейс и ассортимент

Преимущества маркетплейса для продавцов

Размещение на маркетплейсе М.Видео предоставляет продавцам прямой доступ к аудитории более 80 млн клиентов, позволяя масштабировать продажи через доверенный бренд, выход на физическую полку сотен магазинов по всей стране, справедливые тарифы и выгодные условия сотрудничества. Товары партнёров участвуют в программе лояльности M.Club, могут быть приобретены в рассрочку, кредит или через BNPL-сервис оплаты частями, что особенно важно для категорий товаров с высоким средним чеком. Развитая логистическая инфраструктура обеспечивает быструю и надёжную доставку, инструменты ритейл-медиа позволят продвигать товары внутри платформы.
С конца 2025 года до 30 июня 2026 года действует бесплатное хранение товаров селлеров на складах М.Видео.

Посетителей сайта и приложения ежемесячно

15 млн

Складов по всей России

59

Бесплатная регистрация для всех продавцов

Сотрудничество строится на одной из четырёх моделей взаимодействия — агентской схеме, FBS, FBM или DBS, — каждая из которых предполагает различный уровень участия маркетплейса в логистике и операционных процессах.

Агентская схема

По агентской схеме М.Видео выступает агентом, реализуя товар от имени продавца и принимая платежи в пользу партнёра. Это упрощает бухгалтерский учёт для продавца, так как право собственности на товар не переходит к ритейлеру до момента продажи финальному покупателю, а агентское вознаграждение удерживается только из фактически вырученных средств.

FBM

Помимо гибкой модели FBS, партнёрам доступна схема FBM (Fulfillment by M.Video), которая полностью передаёт операционные процессы маркетплейсу. В этом случае продавец отгружает партию товара на распределительные центры М.Видео — Компания берёт на себя хранение, складскую обработку и доставку до клиента или ПВЗ.

На момент публикации Годового отчёта схема FBM предоставляет продавцам услугу бесплатного хранения до 30.06.2026 года.



FBS

Работа по модели FBS (Fulfillment by Seller) оптимизирует затраты на хранение: продавец хранит товары на собственном складе, а М.Видео только осуществляет доставку. Продавец получает готовую логистическую инфраструктуру — возможность выдачи заказов через разветвлённую сеть магазинов «М.Видео», СДЭК, ПВЗ Яндекс Маркета и 5Post.

DBS

DBS (Delivery by Seller) — это формат взаимодействия, при котором маркетплейс выполняет функцию цифровой витрины, в то время как полный цикл логистических операций, включая складское хранение и предпродажную подготовку, а также доставку конечному потребителю реализуется силами и средствами продавца.

Отдельное преимущество маркетплейса — дифференцированный подход к габаритам товара. Продавцы могут реализовывать как малогабаритные позиции (аксессуары, мелкая электроника), так и крупногабаритный товар (крупная бытовая техника, автомобили, мотоциклы).

Все этапы работы продавца на платформе проходят через личный кабинет поставщика: регистрация и принятие оферты, управление ценами и остатками, участие в акциях, формирование заказов и базовая аналитика продаж. Вне зависимости от выбранного ассортимента товаров и объёма продаж для эффективного управления процессами предусмотрены ЭДО и API-интеграция: они обеспечивают мгновенную синхронизацию остатков и прозрачность взаиморасчётов по агентскому договору. Понятный график выплат и детальная аналитика продаж позволяют партнёрам планировать оборотный капитал и оперативно корректировать маркетинговую стратегию.

Список доступных категорий и комиссии можно посмотреть здесь.

Актуальная версия оферты расположена здесь.

Мультикатегорийность и новые рынки

Российский рынок непродовольственного розничного ритейла, по прогнозам, может достигнуть к 2030 году 90-100 трлн рублей, при том что рынок бытовой техники и электроники, традиционное ядро Компании, оценивается в 4,5 трлн рублей. Выход в новые категории открывает доступ к несопоставимо большему рынку при уже созданной инфраструктуре: аудитории, логистике, технологической платформе и сети магазинов.

В 2025 году Компания последовательно запускала новые товарные направления. В первой половине года на платформе появились электромобили и зарядная инфраструктура, мотоциклы, товары для спорта и активного отдыха. Осенью добавилась продажа мебели и сантехники. В конце года к платформе подключились официальные дилеры автомобилей.

По итогам 2025 года платформа охватывала 26 товарных категорий.

В 2026 году расширение продолжается. В начале года ассортимент мебели вырос до >30 тыс. уникальных ассортиментных позиций.

В марте 2026 года запущена категория одежды и аксессуаров — от базовых и повседневных коллекций до верхней одежды и сумок. Выход на рынок одежды отражает стратегию присутствия в регулярных покупательских сценариях: если техника — это покупка раз в несколько лет, то одежда формирует привычку возвращаться на платформу каждый сезон.

В апреле 2026 года запущены продажи потребительских товаров повседневного спроса (FMCG), включая продукты питания, автомобильных шин, товаров для спорта и отдыха и других категорий.

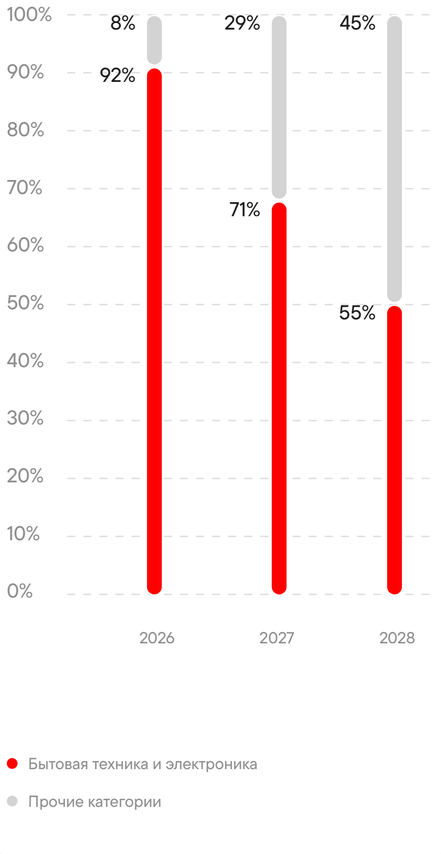
По мере роста новых категорий структура GMV меняется: доля бытовой техники и электроники с 2026 по 2028 год снизится с 92% до 55%.

К 2028 году Компания займёт позиции на восьми новых для себя рынках — от товаров повседневного спроса до категорий крупных покупок:

- красота и уход за собой;
- детские товары;
- товары для животных;
- одежда и обувь;
- мебель;
- дом и сад;
- строительство и ремонт;
- спорт и отдых.

Рынок бытовой техники и электроники останется основным для Компании. Доля Компании на этом рынке будет более 20% в 2028 году.

Структура GMV по товарным категориям





Дифференцирующий ассортимент, СТМ и М.Премиум

Широта ассортимента — необходимое, но не достаточное условие. Наряду с увеличением разнообразия товарного предложения Компания последовательно строит дифференцирующий слой ассортимента: собственные торговые марки, эксклюзивные бренды и премиальный сегмент, которые невозможно найти на других площадках.

Собственные торговые марки

По итогам 2025 года СТМ сформировали 3% GMV Компании. Компания продолжает производить востребованные продукты в базовом сегменте бытовой техники — телевизоры, холодильники, стиральные машины — и усиливает линейку посудомоечных машин.

В январе 2026 года Компания перезапустила бренды Novex и Cameron — обновлённые линейки кухонной техники для массового сегмента: электрочайники и мультиварки с фокусом на повседневные сценарии использования. В 2026 году ассортимент расширится такими товарами как пылесосы, утюги, аэрогрили, настольные плиты и блендеры.

«Сделано в Беларуси. Любят в России»

Одним из флагманских проектов 2025 года стала инициатива «Сделано в Беларуси. Любят в России» — омниканальный проект по продвижению белорусской техники и электроники. В его основе — меморандум о стратегическом сотрудничестве с белорусским промышленным холдингом H-holding, подписанный при поддержке Администрации Президента Республики Беларусь, профильных министерств и Посольства Республики Беларусь в России. По проекту запланировано открытие бренд-зон формата «магазин-в-магазине» в М.Видео в 2025–2026 годах.

- Первая зона открылась в сентябре 2025 года в московском магазине на ул. Народного Ополчения: площадь — 88 кв. м, ассортимент — 90 уникальных ассортиментных позиций в категориях холодильников, встраиваемой техники, сушильных машин, МБТ, плит, телевизоров и ноутбуков. В зоне представлены бренды Gefest, Horizont, Atlant, «Белвар», «Витязь», Belomo и General Electronics.
- В феврале 2026 года открылась вторая зона в ТРЦ «Мега Химки» площадью 137 кв. м с расширенным ассортиментом из 130 уникальных ассортиментных позиций.

Проект расширяет предложение в среднем ценовом сегменте, снижает зависимость от импорта из недружественных стран и формирует устойчивый спрос на продукцию производителей ЕАЭС — в онлайн- и офлайн-каналах одновременно.

В 2025 году в зоне были представлены следующие бренды:

HORIZONT

GEFEST

БЕЛВАР

BELOMO

GENERAL ELECTRONICS

HOME COLLECTION.ltd

ATLANT

ВИТЯЗЬ

М.Премиум

Параллельно с развитием партнёрских марок Компания формирует собственный премиальный сегмент. В 2025 году Компания расширила сеть мультибрендовых зон М.Премиум формата «магазин-в-магазине»: к открытой в 2024 году зоне в ТРК «Метрополис» добавилась вторая — в ТРК «Рига Молл» (78 кв. м, более 160 уникальных ассортиментных позиций). В начале 2026 года открылась третья зона в магазине на ул. Красная Пресня (80 кв. м, более 160 уникальных ассортиментных позиций).

Ассортимент зон охватывает категории холодильников, встраиваемой техники, стиральных и сушильных машин, МБТ. Совокупные продажи трёх зон М.Премиум по итогам 2025 года составили 129 млн рублей. Формат расширяет ценовое позиционирование Компании М.Видео за пределы массового сегмента.

В 2025 году в премиум-зонах были представлены следующие бренды:

ASKO · LAURASTAR · Küppersbusch FÜR KÜCHEN MIT STIL · WMF · smeg · LIEBHERR · Miele

Восстановленная техника

Восстановленные устройства — самостоятельная и быстрорастущая категория в ассортименте Компании.

По итогам 2025 года продажи восстановленных смартфонов выросли на 218% год к году в количественном выражении, а ноутбуков — на 71%.

Спрос сосредоточен как в массовом, так и в премиальном сегменте: покупатели выбирают актуальные модели Apple, Samsung, Huawei, Xiaomi, realme и других брендов по заметно более выгодной цене — с гарантией и уверенностью в техническом состоянии устройства. Состояние каждого устройства оценивается профессиональными экспертами вручную с использованием специализированного программного обеспечения и оборудования — это исключает субъективность при определении категории и цены; после этого устройства проходят предпродажную подготовку и гигиеническую обработку.

Полный цикл — приём в трейд-ин, выкуп, восстановление и продажа — обеспечивает сеть М.Мастер.

Подробнее о М.Мастер — в разделе «Сервисное направление М.Мастер».

2.2

Маркетплейс и ассортимент

Управление ассортиментом

Масштаб платформы требует точного управления ассортиментом, которое опирается на единую систему планирования продаж. Она синхронизирует прогнозы продаж, закупочные планы и логистические цепочки в одном контуре. Система управления ценообразованием обеспечивает обновление цен в режиме реального времени. Поверх этой инфраструктуры работают модели машинного обучения: они анализируют поведение покупателей, выявляют сезонные закономерности и формируют персональные товарные предложения. Все процессы объединяет платформа ONE RETAIL — единая система управления розничными, онлайн- и логистическими операциями. В перспективе Компания планирует открыть партнёрам-продавцам доступ к аналитическим инструментам платформы: прогнозированию спроса и ценовым рекомендациям для поддержки коммерческих решений на маркетплейсе.

Реклама и коммуникации Компании строятся на достоверных сведениях о товарах, ценах и условиях покупки. Продавцы-партнёры маркетплейса размещают товары в соответствии с требованиями к маркировке и достоверности характеристик. Ценовые акции формируются на основе фактических цен.



Эффективная логистика

Логистика — один из ключевых элементов при построении маркетплейса.

Компания управляет одной из крупнейших логистических сетей в российском непродовольственном ритейле:
8 центральных и свыше 50 региональных распределительных складов

> 830 ТЫС. КУБ. М

общая вместимость

Трансформация бизнес-модели требует кардинального изменения логистики. Эффективность логистики влияет как на скорость доставки, так и на ценовую конкуренцию: чем ниже стоимость доставки, тем меньше издержки продавца и доступнее цена для клиента.

При построении логистики для мультикатегорийного маркетплейса Компания придерживается следующих принципов:

- скорость — динамическая маршрутизация и предиктивная аналитика сокращают сроки доставки;
- доступность — конкуренция между перевозчиками снижает стоимость рейса;
- масштабируемость — платформенная модель подключения перевозчиков, в том числе самозанятых, позволяет наращивать мощности без роста постоянных издержек;
- прозрачность — точные сроки доставки и статус отправления в режиме реального времени на каждом этапе пути.

В 2025 году Компания вела разработку ключевых логистических инструментов: мобильного приложения водителя, фиксирующего все события рейса, и портала logistics.mvideo.ru — единой среды для самостоятельной регистрации перевозчиков и управления заявками. Запуск в промышленную эксплуатацию этих инструментов состоялся в январе 2026 года.

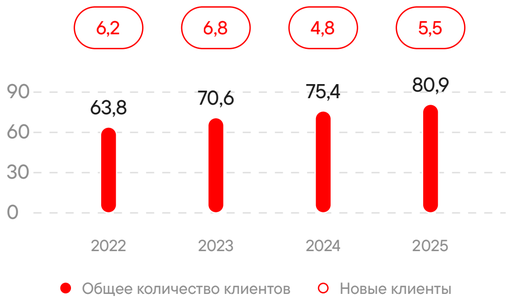
«М.Видео» и «Эльдорадо» — лидеры по узнаваемости в категории бытовой техники и электроники: их знают 78% покупателей, из которых каждый третий считает один из брендов своим основным магазином[1].

> 80 МЛН ЧЕЛ.

Клиентская база на конец 2025 года

включая новых клиентов **5,5 МЛН ЧЕЛ.**

Рост клиентской базы М.Видео



Омниканальность

В 2025 году Компания М.Видео подтвердила лидерство в омниканальном ритейле, удерживая третий год подряд первую позицию в рейтинге омниканальности Naumen[2].

Компания выстраивает клиентский путь так, чтобы покупатель мог приобрести и получить товар где и когда ему удобно с одинаковым уровнем сервиса. Каждый шаг доступен в любом канале: изучить ассортимент и проконсультироваться с экспертом можно как онлайн, так и в магазине, забрать заказ — в магазине, с доставкой или через партнёрский ПВЗ. В 2025 году 43,5% ассортимента доступно для самовывоза уже через 15 минут после оформления, в течение суток этот показатель достигает 75%. Финансовые инструменты подключаются в момент покупки. Сервисные центры М.Мастер представлены в ключевых городах присутствия, а установку крупной бытовой техники можно заказать с выездом на дом.

Основа логистики — собственная сеть магазинов, сосредоточенных в локациях с высоким покупательским потенциалом: каждый из них усиливает омниканальный опыт, работая как точка контакта с брендом, сервисный и логистический хаб. Внешние партнёрства обеспечивают доставку последней мили в городах присутствия «М.Видео» и «Эльдорадо» и расширяют охват там, где Компания не представлена физически.

Совокупная сеть пунктов выдачи заказов (включая постаматы), доступных покупателям Компании М.Видео, превышает 50 тыс. точек.

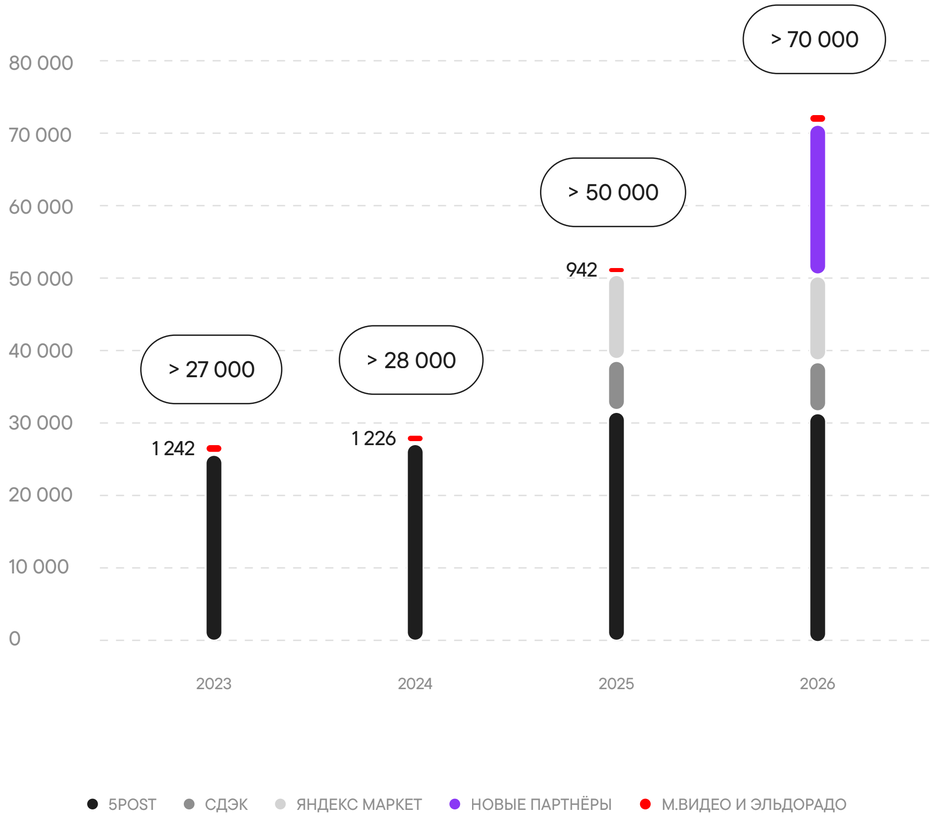
В 2025 году запущено партнёрство со СДЭК: товары М.Видео, включая крупногабаритную технику, теперь доступны для доставки в 4 500 населённых пунктов через сеть свыше 5 500 пунктов выдачи — с аудиторным охватом порядка 100 млн человек. Дополнительно расширена выдача через партнёрскую инфраструктуру Яндекс Маркета: более 12 тыс. пунктов выдачи в 60 регионах страны. Выдача через сеть 5Post — постаматы в магазинах «Пятёрочка» и «Перекрёсток» — доступна покупателям с 2020 года; на конец 2025 года сеть насчитывает более 31,5 тыс. точек выдачи заказов.

В 2026 году Компания продолжит расширение партнёрской сети выдачи заказов.

75,2 %

Индекс удовлетворённости выполненными заказами

Количество доступных клиентам маркетплейса М.Видео точек выдачи заказов, включая партнёрские ПВЗ и постаматы



[1] Источник: исследование ООО «АРМИ-Маркетинг Бизнес», июль — ноябрь 2025 года. Показатель отражает совокупное спонтанное знание: хотя бы один из брендов («М.Видео» и «Эльдорадо») назвали 78% респондентов.

[2] Рейтинг омниканальности Naumen — это ежегодное исследование качества клиентского сервиса, проводимое российской IT-компанией Naumen (разработчиком ПО для контакт-центров).

2.3

Клиентский опыт и сеть

Новая роль магазинов в концепции маркетплейса

В 2025 году Компания начала трансформацию розничной сети под задачи новой бизнес-модели. Физический магазин стал одним из элементов омниканальной платформы — он представлен в локациях, где имеет устойчивую экономику и усиливает бренд. Задача географического охвата перешла к сети партнёрских ПВЗ.

На конец 2025 года сеть насчитывает 942 магазина в 289 городах России. В отчётном году Компания продолжила трансформацию розничной сети: были выведены магазины без устойчивой экономики, прежде всего в небольших и удалённых городах, и открыты 11 новых магазинов в локациях с высоким покупательским потенциалом. Клиенты из городов, где сеть больше не представлена физически, сохранили доступ к ассортименту маркетплейса М.Видео через партнёрскую инфраструктуру, число ПВЗ и постаматов которой достигло более чем 50 000. Продолжит меняться также и формат магазинов: каждый будет полноценно работать как точка контакта с брендом, сервисный и логистический хаб.

Покупатель приходит в магазин, чтобы увидеть технику в работе, сравнить модели вживую и получить совет эксперта, который разбирается в категории и решает конкретную задачу.

Физическое присутствие формирует доверие, которое невозможно создать только через онлайн-каналы: именно здесь покупатель встречается с брендами из каталога маркетплейса — и с живым человеком.

Зоны впечатлений и демонстрации позволяют протестировать технику в реальных сценариях использования. М.Мастер закрывает сервисный запрос прямо на месте — ремонт, обслуживание, трейд-ин и выкуп техники. «Магазин-в-магазине» — «Сделано в Беларуси», М.Премиум, зоны складных смартфонов — расширяют ассортиментное предложение.

Каждый визит в магазин углубляет связь покупателя с брендом и возвращает его в цифровые каналы — уже с большим доверием и намерением.

Одновременно с этим магазин становится логистическим хабом (White Store): пунктом хранения товара, приёма от 3P-продавцов, сборки, выдачи и отправки заказов по всем каналам доставки.

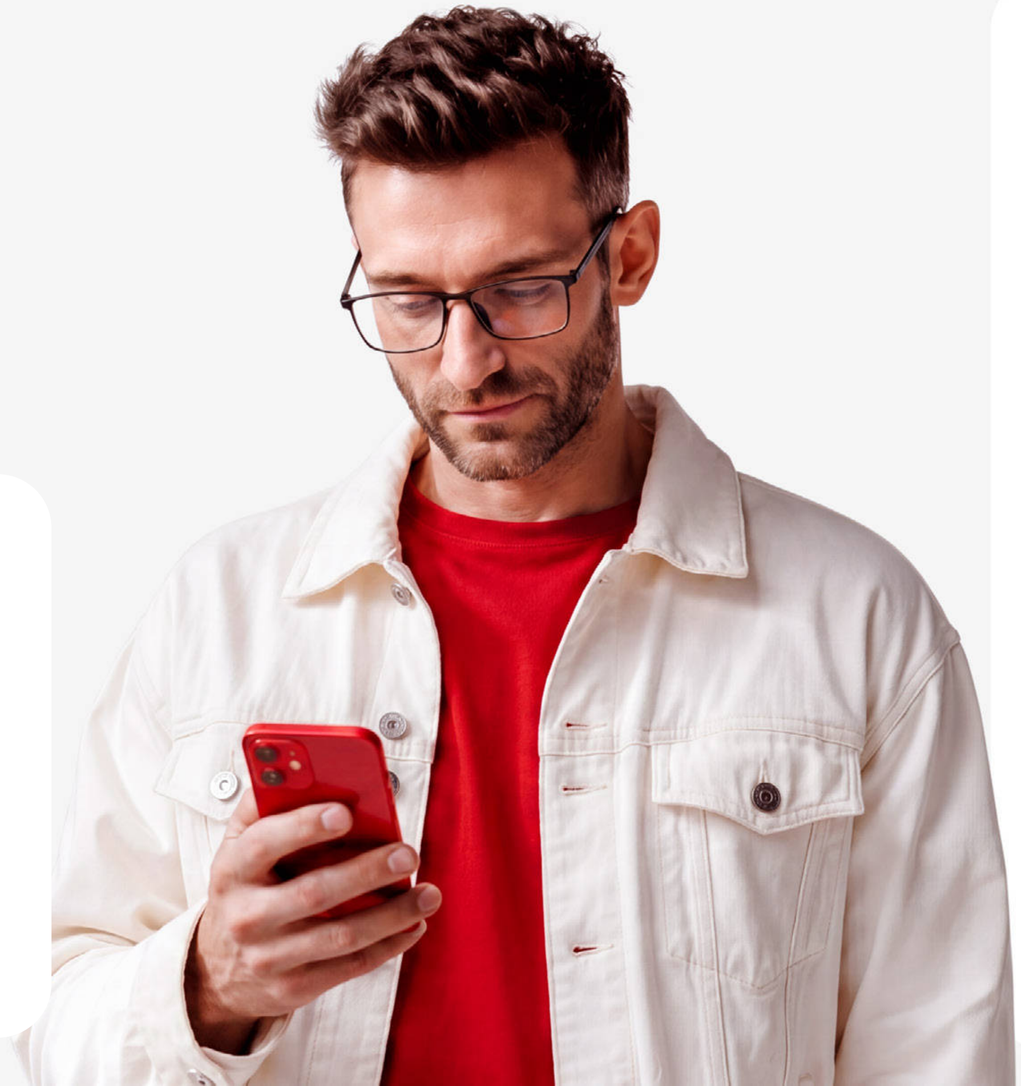
В течение года Компания запустит «магазин будущего» в Москве — магазин нового формата.

Новый магазин — это не просто обновлённый формат, а другой взгляд на то, каким должен быть шопинг. Здесь хочется проводить время: больше товаров, внимательный сервис и атмосфера, которая располагает не к быстрой покупке, а к настоящему знакомству с брендом. Продуманная навигация, зонированное освещение, цифровые экраны у товарных групп — пространство выстроено так, чтобы покупатель легко ориентировался и хотел оставаться. Выделенные зоны для консультаций, трансформируемые площадки для партнёрских коллабораций и физическая полка для товаров 3P-продавцов маркетплейса делают его полноценной точкой встречи покупателя с брендом и его экосистемой.



Новый магазин —
это не просто обновлённый формат, а другой взгляд на то, каким должен быть шопинг.

Лояльность и персонализация



M.Club

На конец 2025 года в программе лояльности M.Club зарегистрировано свыше 80 млн участников — более 90% покупок совершают именно они. В среднем 10% стоимости покупки оплачивается накопленными бонусами. История покупок и поведенческие закономерности участников формируют основу для персонализации: индивидуальные подборки товаров, адресные предложения и таргетированные кампании — в том числе для продавцов-партнёров платформы.

Подписка М.Комбо

В условиях высокой конкуренции за удержание клиентов М.Видео запустила подписку М.Комбо — инструмент повышения лояльности и частоты покупок. Программа позволяет подписчикам получать привилегии, недоступные базовым покупателям, что принципиально меняет модель взаимодействия клиента с платформой.

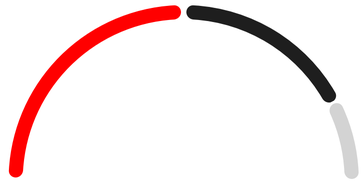
По итогам I квартала 2026 года число клиентов с активной подпиской насчитывает более 430 тыс. человек.

Подписчики демонстрировали принципиально иное покупательское поведение: средний чек составил 30,5 тыс. рублей, что вдвое выше, чем у клиентов без подписки, а частотность покупок также в два раза выше. Среднее число применённых доставок на одного подписчика — 1,45. Отток подписчиков не превышает 1%, что является крайне результативным показателем в сравнении с другими сервисами подписок.

В структуре подписчиков 35% — новые клиенты, впервые пришедшие в Компанию, 50% — действующие, продолжающие покупки, 15% — реактивированные клиенты, вернувшиеся к покупкам после перерыва, что подтверждает эффективность М.Комбо как инструмента привлечения и удержания аудитории.

М.Комбо становится одним из ключевых инструментов повышения LTV клиента и укрепления его связи с платформой — в условиях, когда крупные маркетплейсы сокращают субсидирование собственных программ лояльности, это формирует устойчивое конкурентное преимущество.

Структура подписчиков



Повторные	50 %
Новые	35 %
Реактивированные	15 %

Новые источники доходов —



01

Ритейл-медиа

02

Финтех

03

М.Мастер

Сервисное направление М.Мастер

В 2025 году Компания открыла 20 новых сервисных центров М.Мастер — до 52 точек в 18 городах, при этом услуги Компании охватывают всю территорию страны.

Экосистема М.Мастер охватывает весь спектр потребностей клиента в области обслуживания техники:

- профессиональная установка и подключение оборудования;
- сезонное обслуживание техники;
- гарантийный и постгарантийный ремонт;
- трейд-ин — обмен старой техники с зачётом стоимости при покупке новой;
- выкуп техники у физических лиц;
- продажа восстановленных устройств.

Сервисная инфраструктура усиливает ценностное предложение М.Видео сразу в нескольких измерениях:

- повышает лояльность клиентов: покупатель, знающий, что его технику обслужат, отремонтируют или примут в трейд-ин в той же сети, реже уходит к конкурентам;
- формирует дополнительный канал монетизации с устойчивым спросом, не зависящим от сезонности и потребительских настроений;
- продажа восстановленной техники открывает доступ к ценочувствительному сегменту покупателей, расширяя аудиторию бренда.





Совокупный адресный рынок для направления М.Мастер

> 350 МЛРД РУБ.

Адресный рынок

МЛРД РУБ.

Установка техники	70
Ремонт	150
Трейд-ин и выкуп	130

Целевая доля Компании на каждом из этих рынков к 2028 году

10–15 %

Финтех-стратегия

Финансовые инструменты — одно из ключевых преимуществ Компании перед универсальными маркетплейсами: покупка дорогостоящей техники требует точного подбора условий под конкретный товар и бюджет.

К 2028 году финтех-направление выйдет за пределы кредитования и рассрочек. Новые инструменты позволят снизить затраты на эквайринг и откроют монетизацию клиентских остатков.

Кредитование

Покупателям доступен полный спектр финансовых инструментов: классические кредиты, кредитная линия, рассрочка на срок до 24 месяцев без переплаты и BNPL-сервис «ПОРУБЛЮ» для небольших покупок с выплатой частями. Каждый формат рассчитан на свой сценарий — от крупных покупок в долгосрочный кредит до аксессуаров с быстрым погашением за два месяца.

Директ Кредит — партнёрская финтех-платформа с интеграцией 17 банков, разработанная под специфику покупки технически сложных товаров. Заявка одобряется за три минуты в магазине или онлайн. В 2025 году через платформу выдано 1,2 млн кредитов на 66,4 млрд рублей, из которых 45 млрд — на покупки в «М.Видео» и «Эльдорадо». Платформа — лидер POS-кредитования с долей рынка 23,9%.

Средний срок по классическим кредитным продуктам составляет около 15 месяцев, средний чек — примерно 70 тыс. рублей.

Основу кредитных продаж формирует рассрочка — на её долю приходится до 90% от их объёма. Компания предоставляет рассрочку на срок до 24 месяцев без первоначального взноса и переплаты — оформить её можно в магазине или онлайн. В период высокой ключевой ставки ЦБ в конце 2024 — начале 2025 года этот продукт оставался доступным для покупателей, когда большинство участников рынка не предлагали аналогичных условий. Наиболее часто в рассрочку приобретают смартфоны, носимые устройства, телевизоры, игровые приставки, ноутбуки и планшеты.

В августе 2025 года заработал «ПОРУБЛЮ» — BNPL-сервис оплаты частями. По итогам года средний чек составил примерно 12 тыс. рублей, более 60% клиентов выбирали выплату в течение двух месяцев. К концу 2025 года на сервис пришлось свыше 15% кредитных покупок в штуках.

Средний срок по классическим кредитным продуктам

15 МЕСЯЦЕВ

Средний чек

72,7 ТЫС. РУБ.

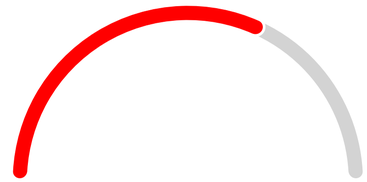
Доля кредитных продаж в GMV Компании

12,8 %

Страхование

Отдельным направлением остаются страховые продукты.

Объём страховых продуктов по итогам 2025 года

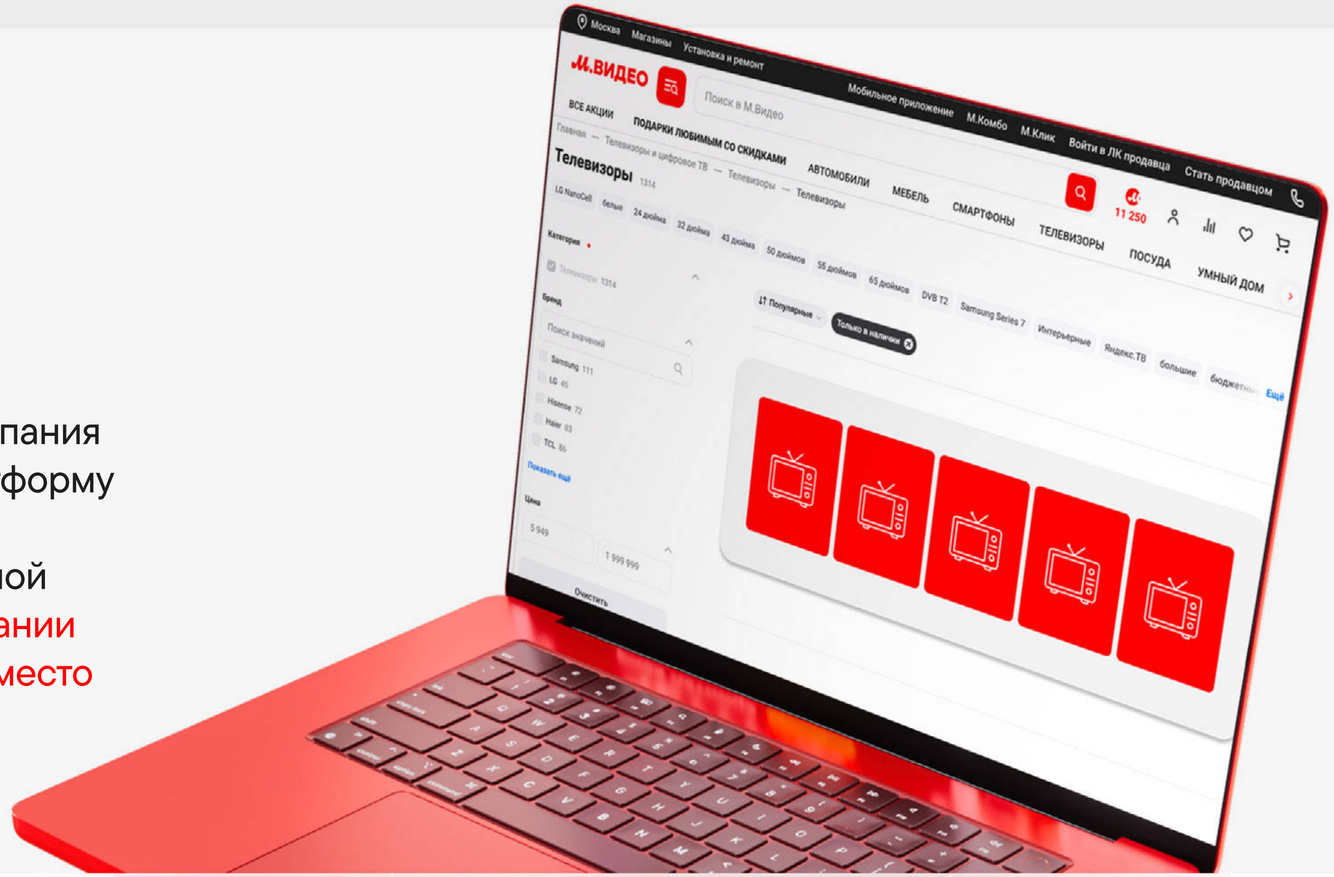


8,6 МЛРД РУБ.

- В том числе товарные страховки **5,6** МЛРД РУБ.

Ритейл-медиа

Ритейл-медиа позволяет монетизировать клиентский путь. Покупатель принимает решение о покупке внутри каналов продаж М.Видео: в поиске, на карточке товара, в торговом зале. Вендоры и селлеры платят за приоритизацию показов и за возможность работать с верифицированной аудиторией.



В I квартале 2026 года Компания запустила рекламную платформу с личным кабинетом рекламодателя и прозрачной аналитикой — запуск кампании теперь занимает минуты вместо прежних двух недель.

Инвентарь охватывает все точки контакта с покупателем:

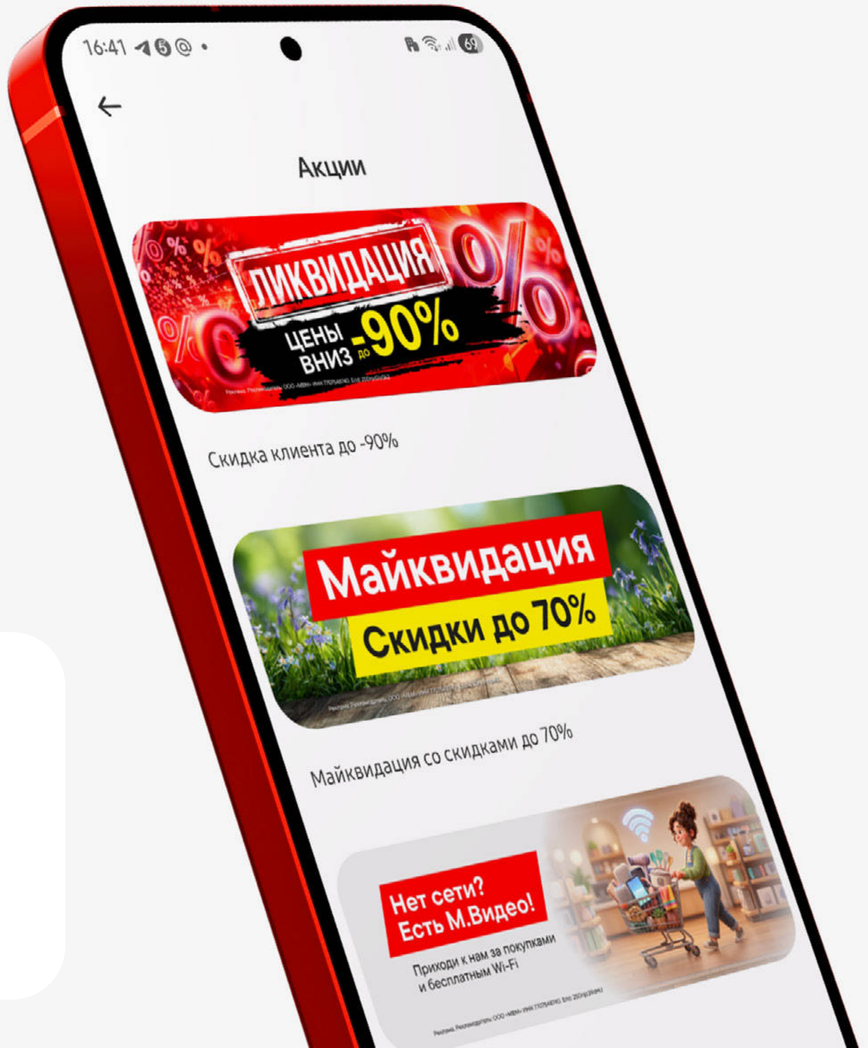
Компания планирует и дальше развивать ритейл-медиа.

Основная цель — увеличение продаж до общерыночных значений и достижение показателя не менее 3% GMV к 2028 году.

01	02	03	04	05	06	07	08	09
Персонализированные рассылки и push-уведомления через базу M.Club	Видео- и аудиоролики в торговых залах	ТВ	Баннеры и брендзоны на сайте и в приложении	Продвижение в поиске и каталоге	Наружная реклама	Блогеры	Цифровые экраны	Контекст

93 %

бизнес-процессов автоматизировано — от управления запасами до обработки заказов.



Единая платформа ONE RETAIL связывает все каналы в один контур: покупатель получает одинаковый сервис в приложении, на сайте и в магазине.

Системы планирования продаж и ценообразования охватывают ассортимент в режиме реального времени

Безопасность платёжных данных подтверждена сертификатом PCI DSS — международным стандартом защиты транзакций

В 2026 году Компания проведёт масштабную ИТ-трансформацию с бюджетом около

9 МЛРД РУБЛЕЙ

В рамках трансформации будут охвачены все ключевые элементы системы:

- новый сайт и мобильное приложение для покупателей;
- личный кабинет продавца;
- системы управления складом (WMS), транспортировкой (TMS) и заказами (OMS);
- CRM;
- перевод инфраструктуры на Linux;
- встраивание ИИ в процессы ценообразования, прогноза спроса и клиентского сервиса.

Реализация таких проектов позволит оптимизировать бизнес-процессы и перейти к масштабированию задач маркетплейса в 2027 году.

Компания вложила в ИТ за 5 лет

50 МЛРД РУБ.

Технологическая база группы

M.Tex

СОБСТВЕННАЯ ИТ-КОМПАНИЯ

2.5

ИТ-платформа и информационная безопасность

Искусственный интеллект

Компания применяет искусственный интеллект (далее ИИ) там, где это снижает издержки, улучшает клиентский опыт и создаёт преимущества для партнёров-продавцов. К 2025 году пилотные проекты переросли в системную работу: ИИ-инструменты последовательно встраиваются в работу маркетплейса, логистику, финансы, закупки, управление персоналом и другие процессы.



Ключевые ИИ-инициативы

Клиентский сервис

В конце 2025 года был внедрён ИИ-модуль обработки отзывов на маркетплейсе и ответов на них. За период с декабря 2025 года по апрель 2026 года модуль обработал более 240 тыс. обращений, сократив нагрузку на контактный центр по письменным ответам на 90%. Компания разрабатывает речевую аналитику звонков: система будет анализировать диалог в режиме реального времени и предлагать оператору подсказки с учётом контекста обращения и истории клиента.

В торговых залах прорабатывается система видеоаналитики на основе ИИ, чтобы покупателю было проще ориентироваться в магазине и он меньше проводил времени в ожидании.

Параллельно ведётся работа над ИИ-консультантом по подбору товаров, который будет доступен как в онлайн-, так и в офлайн-канале.

Загрузка на контактный центр сократилась

НА **90** %

благодаря внедрению ИИ-модуля обработки отзывов на маркетплейсе и ответов на них

Маркетинг

Компания разрабатывает генерацию инфографики и видео для рекламных материалов с помощью искусственного интеллекта. Развивается виртуальный амбассадор бренда Эм.Ви — ИИ-персонаж для коммуникации в социальных сетях, который скоро сможет самостоятельно делать маркетинговый контент — распаковку товаров, обзоры и многое другое.

Ценообразование и ассортимент

Активно идёт работа над ИИ-модулем динамического ценообразования: система автоматически отслеживает цены конкурентов и рекомендует корректировки с учётом целевой маржинальности, складских остатков и сезонности.

Поисковая видимость

Компания проводит оптимизацию сайта под ИИ-поисковики и генеративные ответные системы, что увеличит включение товаров с маркетплейса М.Видео в ответы ИИ-ассистентов.

Товарный контент

В отчётном году запущена автоматическая публикация карточек товаров на сторонних маркетплейсах, на которых представлена Компания. В 2026 году система дополнится обогащением карточек характеристиками на основе анализа конкурентных позиций, генерацией описаний под ключевые слова каждой площадки, автоматической инфографикой и видеоматериалами.

В 2026 году на сайте mvideo.ru в тестовом режиме запускается генерация описаний товаров и статей для корпоративного медиа М.Клик.

2.5

ИТ-платформа и информационная безопасность

Информационная безопасность

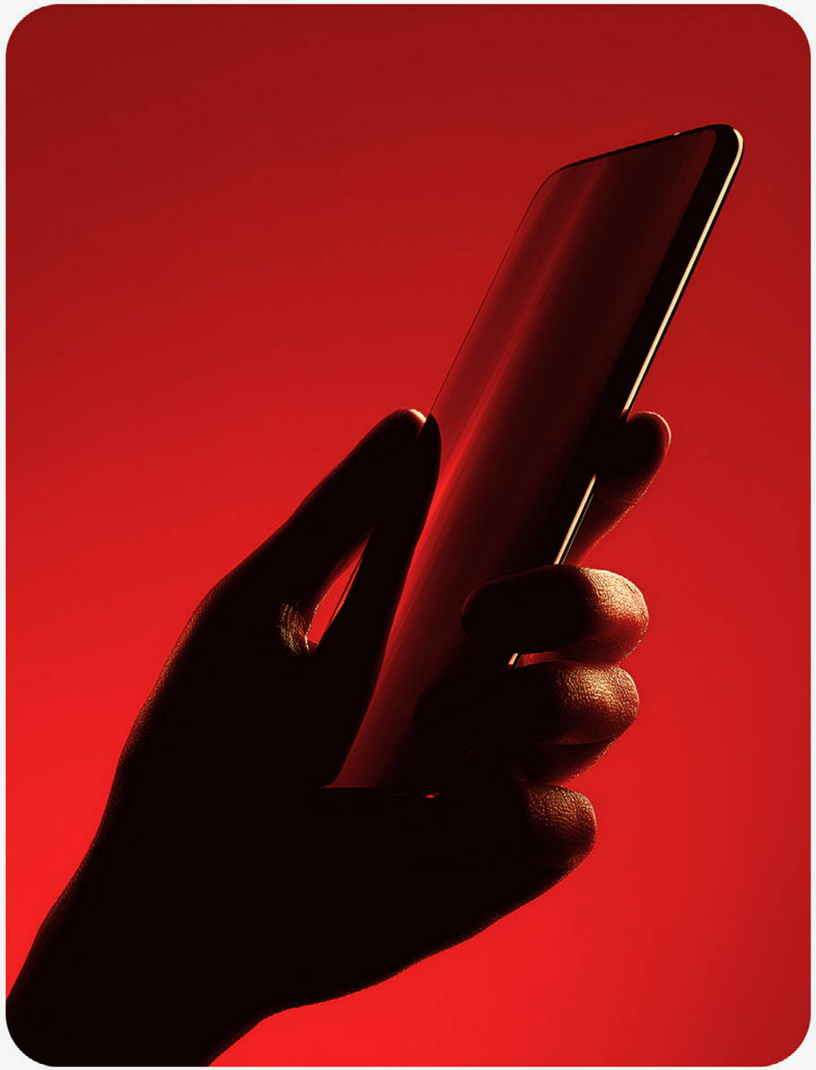
В 2025 году Компания обеспечила устойчивость ключевых бизнес-процессов в условиях роста сложности киберугроз и изменения характера атак. Инцидентов, оказавших критическое влияние на операционную деятельность, не зафиксировано.

Развитие функций информационной безопасности было направлено на повышение эффективности контроля и сокращение времени реагирования. Время реагирования на инциденты сокращено на 46%, что существенно повысило скорость нейтрализации угроз и уровень управления киберрисками. Расширение мониторинга и повышение точности обнаружения инцидентов привели к росту их числа при одновременном усилении контроля за критичными событиями. Доля инцидентов, обрабатываемых с использованием автоматизированных механизмов обогащения и анализа, достигла 67%, что ускорило обработку событий без риска влияния на бизнес-процессы.

В 2025 году реализована трансформация архитектуры мониторинга безопасности с переходом на централизованные системы сбора данных: объём обрабатываемых событий вырос на 43%, что повысило полноту контроля и эффективность выявления угроз при одновременной оптимизации инфраструктуры.

Количество DDoS-атак снизилось на 22% год к году, что является результатом повышения эффективности механизмов фильтрации и раннего выявления угроз. Доступность цифровых сервисов сохранялась на целевом уровне. В 2025 году время удаления вредоносных ресурсов сокращено на 35%, что снизило потенциальные риски для клиентов и повысило оперативность реагирования на угрозы бренду.

Информационная безопасность остается для Компании одним из ключевых элементов управления рисками и обеспечения устойчивости бизнеса. Системное развитие этого направления продолжается с акцентом на автоматизацию, масштабируемость и повышение эффективности процессов.



Сокращено время реагирования на инциденты

НА 46 %

Объём обрабатываемых событий вырос

НА 43 %

Количество DDoS-атак снизилось

НА 22 % К ГОДУ

В 2025 году время удаления вредоносных ресурсов сокращено

НА 35 %

Доля инцидентов, обрабатываемых с использованием автоматизированных механизмов обогащения и анализа

67 %

Интервью
Владислава Бакальчука
для Годового отчёта
за 2025 год

Маркетплейс с человеческим лицом



> Позвали, сказали — будет интересно.
> Я согласился, и всё так и получилось.

Маркетплейс с человеческим лицом

— Владислав, вы возглавили М.Видео в непростой для Компании период. Что убедило вас в том, что бизнес можно перезапустить, и какую приоритетную задачу вы определили для себя с самого начала работы в Компании?

— С первых дней моего прихода в М.Видео было очевидно: Компании нужна не донастройка прежней модели, а полноценная пересборка. Рынок бытовой техники и электроники продолжает сокращаться. При этом он уже функционирует по платформенной логике, где 55% продаж идёт в онлайне и 67% из них через маркетплейсы. Конкурентное преимущество сейчас определяется не масштабом розничной сети, но скоростью выстраивания системы вокруг клиента — ассортиментом, логистикой, сервисами и партнёрской экосистемой. В этих условиях попытка «улучшить ритейл» означала бы движение в сторону, противоположную рынку. Плюс сам по себе сегмент бытовой техники и электроники стал узким для М.Видео и не даёт Компании развиваться на нём. Поэтому приоритетом стала трансформация бизнеса в платформенную модель, где офлайн-инфраструктура — не центр, а один из элементов единой системы.

Когда меня спрашивают, почему я согласился возглавить М.Видео, я отвечаю честно: «Позвали, сказали — будет интересно. Я согласился, и всё так и получилось». Интерес был не случайным: именно здесь совпали масштаб задачи и момент, когда её ещё можно решить.

Ключевая задача состояла в том, чтобы последовательно перевести Компанию от модели традиционного ритейлера к мультикатегорийной платформе под сильным брендом. При этом мы изначально исходили из другой логики роста: не расширения сети магазинов, а увеличения глубины и ширины ассортимента, развития партнёрской модели и повышения частоты покупок за счет запуска новых категорий. Розничное присутствие мы сохраняем — но в том объёме, который действительно оправдан. Принципиально важно, как именно устроена эта система. Сервисы работают независимо: витрина, логистика и продавец разделены.



— М.Видео выбрала платформенную модель, ориентируясь на китайский опыт, а не на западный. Почему именно такой ориентир?

— Мы не ставим перед собой задачу строить новый маркетплейс с нуля и разворачивать глобальную сеть собственных ПВЗ. Наша стратегия — через сильную ИТ-платформу встраиваться в уже существующие экосистемы по API: как действующих маркетплейсов, так и омниканальных ритейлеров и другие нишевые площадки, а в будущем и социальные сети, предлагая на них как собственный ассортимент, так и товары партнёров-продавцов.

Разрабатывая эту стратегию, мы внимательно изучаем международный опыт, но чётко понимаем: наш рынок и стадия развития Компании существенно отличаются от зарубежных примеров. Мы находимся в другой точке траектории: в фазе активной трансформации, где мультикатегорийный маркетплейс — не дополнение к традиционному ритейлу, а ядро платформенной модели и основа масштабирования всего бизнеса. Мы не замещаем офлайн-ритейл, а структурно интегрируем его с онлайн-направлением, создавая единую экосистему, где каналы усиливают друг друга.

Если смотреть на эволюцию китайского интернет-гиганта JD.com — это полноценная технологическая платформа, объединяющая онлайн- и офлайн-торговлю, логистику и сервисы в единую систему.



Мы движемся к похожей модели, но с учётом нашей принципиально другой отправной точки: JD.com начинала как онлайн-платформа и постепенно наращивала розничную инфраструктуру, М.Видео же исторически была сильным омниканальным ритейлером с развитой офлайн-сетью.

Механика открытой платформы проще всего объясняется на китайском примере, который я часто привожу: «Подключился к оператору как продавец — тебе доступны все витрины. Запустил витрину — тебе доступен весь товарный каталог». Один стандарт, множество участников, никакой принудительной привязки. Именно эту логику мы переносим на российский рынок.

Ни европейская, ни азиатская модель не подходит нам в чистом виде — у каждой своя отправная точка, принципиально отличная от нашей. Европейский ритейл работает на зрелых рынках с ограниченным потенциалом роста, где главная задача — удержание операционной эффективности. Китайские платформы строились на скорости и масштабировании, последовательно расширяя сценарии потребления с нуля. Мы находимся в другой фазе: у нас есть сильная офлайн-инфраструктура, и наша траектория — от ритейла к платформе, а не от онлайна к офлайну, как это происходило у большинства китайских игроков.

Задача не в том, чтобы воспроизвести чужой путь, а в том, чтобы выстроить собственную модель, где офлайн-присутствие, технологическая платформа и партнёрская экосистема работают как единое целое.

2.6

Интервью Владислава Бакальчука для Годового отчёта за 2025 год

— Конкуренция на рынке очень высокая. За счёт каких инструментов М.Видео планирует наращивать свою долю на нем?

— Рынок уже вышел на уровень, где выигрывают не отдельные форматы, а бизнес-модели. Сегодня конкуренция — это не про ассортимент или цену как таковые. Побеждает тот, кто быстрее и точнее решает задачу клиента целиком: от выбора и покупки до получения и последующего сервиса. С учётом этого наш подход строится на нескольких принципах.

Первый — расширение за пределы электроники: мы формируем платформу, которая закрывает больше сценариев потребления и увеличивает частоту покупок. Традиционный для М.Видео рынок бытовой техники и электроники продолжает сжиматься — по итогам 2025 года продажи сократились на 11% до 2,6 трлн руб, а средняя цена устройства за год снизилась более чем на 14%. И при растущей конкуренции у компании нет потенциала для роста в сегменте БТиЭ. При этом весь рынок продовольственного и непродовольственного ритейла достигнет 90–100 трлн рублей к 2030 году — на нём М.Видео может серьёзно нарастить свою долю.

Второй — собственная развитая инфраструктура: розничная сеть и сервисная экосистема дают контроль качества, доверие и возможность работать с полным жизненным циклом товара.

Третий — взаимовыгодное партнёрство с селлерами: прозрачные комиссии, доступная логистика и быстрое получение доходов от продаж.

Четвёртый — клиентоцентричность: М.Видео остаётся маркетплейсом с человеческим лицом на каждом этапе трансформации.

В основе этой логики — понимание масштаба потенциальной аудитории — это фактически всё население страны. Вопрос в том, как часто они будут к нам возвращаться. Именно частота становится ключевым операционным приоритетом.

Отдельно отмечу подход к ассортименту — как к динамической модели, а не фиксированной матрице. В классическом ритейле ассортимент ограничен полкой и оборотным капиталом, в платформенной модели он не ограничен и становится инструментом роста — через подключение партнёров и развитие новых категорий. С момента моего прихода в Компанию мы в два раза расширили ассортимент до более чем 400 тыс. уникальных ассортиментных позиций, запустили около 20 новых товарных категорий, а также достигли кратного роста выполненных заказов со стоков внешних поставщиков при одновременном ускорении сроков доставки на 30%.

В совокупности это и формирует конкурентное преимущество М.Видео — масштаб платформы, торговля сразу на нескольких витринах, сильная офлайн-инфраструктура, уникальный сервис, финтех и глубокая клиентская аналитика.

— Первый квартал 2026 года показал трёхкратный рост оборота маркетплейса. Что за этим стоит — разовый эффект или подтверждение того, что модель работает?

Да, результаты I квартала 2026 года подтверждают успех трансформации бизнес-модели в сторону мультикатегорийного маркетплейса. Выход в новые ниши обеспечил кратный рост: категория мебели увеличилась более чем в 18 раз, товары для спорта — почти в 38 раз. За I квартал 2026 года на нашу платформу вышли 3,2 тыс. новых селлеров, из них 1,6 тыс. — только в марте. Технологический стек, включая ИИ и новую систему управления логистикой, в 2,7 раза ускорил складские операции и на 18% сократил сроки доставки.

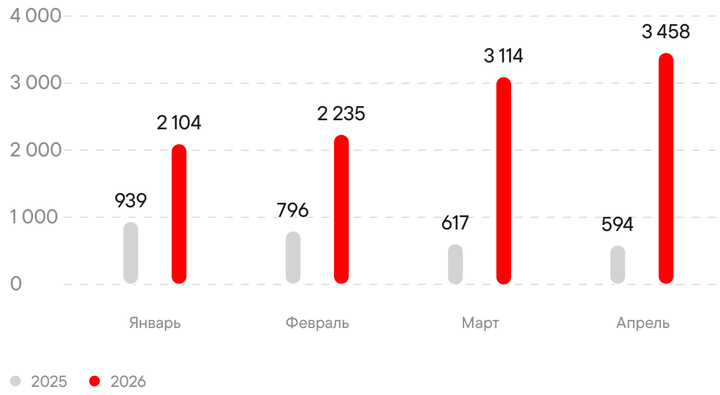
Оборот квартала превысил 7,45 млрд рублей — рост в три раза, при этом мартовский показатель в 3,1 млрд рублей свидетельствует о дальнейшем ускорении до четырёх раз год к году, а апрельские цифры подтверждают рост уже в пять раз. То есть каждый месяц рост платформы ускоряется. Это не разовый всплеск — это управляемое ускорение.

Мы целимся достигнуть доли маркетплейса в онлайн-продажах Компании на уровне 25% к концу 2026 года и 50% к 2028 году. Эти ориентиры основаны на переходе к гибкой 3P-модели, которая позволяет кратно наращивать ассортимент при снижении нагрузки на оборотный капитал. Для привлечения партнёров мы предлагаем льготные условия хранения до июля 2026 года и прозрачную систему расчётов. Фундаментом долгосрочной устойчивости становится централизованное управление запасами на нескольких витринах, что обеспечивает максимальный охват и доходность, превращая маркетплейс в главный драйвер развития омниканальной платформы.

Меняется и сам портрет покупателя. Исторически М.Видео ассоциировалась с крупной, но редкой покупкой — и соответствующей аудиторией с высоким средним чеком. По мере расширения ассортимента мы видим приход новой аудитории, для которой платформа становится местом регулярного потребления, а не точкой покупки техники раз в год. Это и есть главное изменение: не просто больше категорий, а принципиально другая частота взаимодействия с клиентом.

Прирост оборота маркетплейса М.Видео, месяц к месяцу

МЛН РУБЛЕЙ



Больше чем электроника

2.6

Интервью Владислава Бакальчука для Годового отчёта за 2025 год

— А что сами клиенты готовы покупать в М.Видео помимо техники и электроники?







— Наша задача — не просто нарастить базу лояльных клиентов, а изменить то, как и зачем люди приходят к нам. Традиционное ограничение классического ритейла электроники — низкая частота покупок: техника имеет длительный срок службы, и на этом ритме невозможно поддерживать трафик и построить устойчивую платформенную экономику. Именно поэтому мы меняем саму логику взаимодействия с клиентом — от разовой транзакции к регулярному контакту.

Важно понимать и природу LTV в платформенной экономике: на зрелых маркетплейсах этот показатель в среднем практически не растёт год к году — основной двигатель масштаба заключается не в увеличении суммы с каждого клиента, а в постоянном притоке новых. Мы движемся по той же логике: расширение ассортимента приведёт новую аудиторию с более низким средним чеком, и средний LTV по платформе снизится. Это не тревожный сигнал, а закономерный результат трансформации — признак того, что платформа перестала быть нишевой и стала массовой.

Когда у покупателя появляется причина возвращаться не раз в несколько лет, а постоянно, меняется не только структура выручки, но и экономика бизнеса в целом: растёт LTV, снижается стоимость удержания, укрепляется позиция платформы в повседневном потреблении. Мультикатегорийность в этой логике — не самоцель и не погоня за ассортиментным охватом, а инструмент увеличения частоты контакта и перехода в другой класс отношений с клиентом.

Мы провели исследование среди своих клиентов, и оно подтверждает: запрос на расширение категорий огромен. Около 16% клиентов ждут от нас автотовары, по 15% — товары для дома, сада и мебель, 12% — товары для спорта и отдыха, 10% — посуду, 7% — ассортимент для строительства и ремонта. Результаты I квартала — и по общему обороту, и по структуре продаж — подтверждают, что эта модель уже работает и увеличивает частоту контакта клиента с брендом.

Дополнительное стратегическое преимущество — база из более чем 80 млн клиентов. Сквозная аналитика обеспечивает точную персонализацию и развитие высокодоходных направлений, в частности ритейл-медиа. В результате сформирована модель, где маркетплейс обеспечивает темпы роста, а омниканальная инфраструктура — долгосрочную финансовую эффективность и лояльность аудитории.

Отдельно отмечу подписку М.Комбо: её участники покупают вдвое чаще и тратят вдвое больше, чем обычные клиенты, а отток не превышает 1%. Это наглядно показывает, куда движется платформа — от разовых транзакций к долгосрочным отношениям.

— Многие крупные маркетплейсы в последние годы активно развивают трансграничную торговлю как способ быстро расширять ассортимент без существенной нагрузки на собственные закупки. Насколько эта модель сегодня актуальна для М.Видео?

Рост доли оборота собственного маркетплейса в онлайн-продажах за последние 6 месяцев

×5

— Трансграничная торговля сегодня становится одним из эффективных инструментов расширения маркетплейса в тех категориях, где для покупателя критически важны три фактора: широкий выбор международных брендов, наличие глобальных версий устройств и конкурентная цена. Особенно ярко это проявляется в электронике, смартфонах, игровых консолях, аксессуарах и технике для дома, где спрос на зарубежный ассортимент остаётся стабильно высоким.

По сути, речь идёт о переходе от ограниченного локального ассортимента к глобальной товарной витрине. Именно поэтому М.Видео в апреле 2026 года запустила отдельное направление трансграничной торговли на собственном маркетплейсе. Компания уже начала продажи товаров из стран дальнего зарубежья, включая Китай, Гонконг и ОАЭ. Первые поставки были протестированы совместно с одним из крупнейших игроков этого сегмента, что позволило отработать логистику, таможенное оформление и клиентский путь заказа.

На текущем этапе трансграничное предложение сосредоточено прежде всего в наиболее чувствительных к цене и ассортименту категориях — смартфонах Apple и Samsung, игровых консолях Sony и Microsoft, технике для дома и аксессуарах международных брендов, включая Dyson. Именно в этих сегментах покупатель особенно активно ищет глобальные версии устройств и альтернативные ценовые предложения.

В стадии подключения у Компании уже находится пул международных продавцов с потенциальным ассортиментом более 20 млн уникальных ассортиментных позиций, что должно кратно расширить предложение маркетплейса в ближайшей перспективе. Помимо электроники Компания планирует масштабировать трансграничную модель в такие быстрорастущие категории, как fashion, косметика и товары для дома.

Важно, что логистику и таможенное сопровождение обеспечивают специализированные операторы рынка трансграничной торговли, что позволяет сохранить предсказуемые сроки доставки и стандарты сервиса на уровне привычного клиентского опыта М.Видео. То есть для покупателя это уже не «заказ с неизвестной зарубежной площадки», а полноценная покупка внутри знакомой экосистемы с понятной поддержкой и ответственностью продавца.

Сервис как новая розница

— Уход глобальных брендов оставил на рынке дефицит качественного сервиса по ремонту и обслуживанию техники. М.Видео сделала на это ставку — насколько она стратегическая?

— Да, на рынке бытовой техники и электроники уход международных компаний создал острый дефицит качественного сервиса. Мы использовали это как стратегическое окно возможностей и стали единственным игроком, системно развивающим централизованную сервисную вертикаль. Сегодня сеть М.Мастер объединяет 52 центра, 20 из которых были открыты в 2025 году.

Сервисное направление — фундамент нашей стратегии в области экономики замкнутого цикла. Динамика 2025 года подтверждает зрелость спроса: продажи восстановленных смартфонов выросли на 218% в натуральном выражении и на 141% в денежном, ноутбуков — на 71% и 38% соответственно. Плавная связка платформы и постпродажного сопровождения — от доставки и установки до трейд-ина — формирует дополнительную ценность для клиента, недоступную классическим маркетплейсам.

Сервис в нашей модели — не сопутствующее направление, а самостоятельная точка роста. Это меняет саму природу дохода: бизнес перестаёт зарабатывать исключительно в момент продажи и начинает генерировать выручку на каждом последующем этапе взаимодействия с клиентом. Такая модель принципиально устойчивее классической розничной: она менее зависима от конъюнктуры товарных рынков, более предсказуема по денежному потоку и обеспечивает значительно более высокую частоту контакта с аудиторией. И если изначально сервис начинался с сегмента бытовой техники и электроники, то дальше он будет распространяться и на другие сегменты. Например, мы сможем предложить клиенту, который обставляет квартиру, одномоментную доставку и установку не только телевизора, холодильника и стиральной машины, но и сборку мебели и монтаж сантехники.



— А как меняется роль физических магазинов в платформенной модели?

— Магазины постепенно трансформируются из точек продаж в узлы омниканальной платформы и многофункциональные сервисные хабы. Здесь реализуются сценарии, недоступные в цифровой среде: экспертные консультации, тестирование новинок, заказ сервисов, ремонт и трейд-ин. Розница остаётся фундаментом доверия и качества клиентского опыта.

При этом сами форматы магазинов не будут однородными. Первый — эмоциональный: пространство, куда приходят не за конкретным артикулом, а за впечатлением и экспертизой, чтобы познакомиться с новинками, получить консультацию и сделать осознанный выбор. Второй — операционный, заточенный под скорость — выдача, возврат, логистика последней мили. Оба типа работают как часть единой системы, но решают разные задачи клиента на разных этапах его пути. Часть магазинов будут превращаться в White Store, где клиент может как сам оперативно забрать нужный товар с полки, так и мы можем быстро оформить и отправить в доставку онлайн-заказ в соседний партнёрский ПВЗ или на дом клиенту.



Мы сосредотачиваем присутствие розничных магазинов в стратегически значимых локациях с максимальной операционной эффективностью. А в малых и удалённых городах переходим на партнёрскую модель обслуживания. Благодаря интеграции со СДЭК и Яндекс Доставкой полный ассортимент стал доступен более чем в 4,5 тыс. населённых пунктов через десятки тысяч пунктов выдачи без дополнительных инвестиций.

На горизонте нескольких лет магазин в классическом понимании уступит место многофункциональному узлу системы, главная задача которого — обеспечивать скорость и качество клиентского опыта там, где цифровой канал объективно уступает физическому присутствию. Именно в этой роли офлайн-инфраструктура становится не балластом, а устойчивым конкурентным преимуществом, которое принципиально недоступно чисто онлайновым игрокам.

2.6

Интервью Владислава Бакальчука для Годового отчёта за 2025 год

— Технологии в торговле сегодня — это скорее гигиенический минимум, чем преимущество. Что в технологическом стеке М.Видео даёт реальный измеримый эффект — и что отличает вас от конкурентов?

— Преимущество возникает там, где технологии перестают быть отдельным слоем и становятся частью единой операционной модели: большие данные, рекомендательные алгоритмы, динамическое ценообразование и логистика работают не параллельно, а как взаимосвязанная система, где каждый элемент усиливает остальные.

Именно такая интеграция даёт измеримый эффект — на конверсии, скорости исполнения заказов и экономике платформы в целом. По существу, технологии в этой логике — не инструментарий, а основа, на которой держится весь бизнес: то, что связывает все процессы и обеспечивает их согласованную работу в масштабе.

Платформа не масштабируется на старом технологическом фундаменте — это просто невозможно. Сейчас идёт полная замена IT-ландшафта компании с бюджетом около 9 млрд руб. В периметре трансформации будут новый сайт и мобильное приложение для покупателей, личный кабинет продавца, системы управления складами, транспортировкой и заказами, CRM, перевод инфраструктуры на Linux, а также встраивание ИИ в ценообразование, прогноз спроса и клиентский сервис.

Уже сейчас ИИ-модуль обработки отзывов обработал свыше 240 тыс. обращений за первые месяцы 2026 года, снизив нагрузку на контактный центр по письменным ответам на 90%. Технологии в этой логике — не инструментарий, а несущая конструкция бизнеса.

— Платформенная модель предполагает диверсификацию доходов за пределами торговли. Какие направления М.Видео рассматривает как главные источники роста маржинальности в среднесрочной перспективе?

Цель Компании по ритейл-медиа

3%

GMV к 2028 году

— Первое — омниканальная экосистема ритейл-медиа. По мере трансформации в мультикатегорийный маркетплейс мы создаём для брендов и селлеров рекламный инвентарь, объединяющий цифровые площадки, физическую розницу и CRM-коммуникации. Ритейл-медиа становится самостоятельным бизнес-направлением, которое генерирует доход и стимулирует конверсию через персонализированный контакт с потребителем. Цель Компании — достичь 3% GMV к 2028 году по этому направлению.

Отдельная задача — работа с восприятием платформы среди потенциальных партнёров-селлеров, которые должны увидеть, что теперь мы гораздо больше, чем продажа техники.

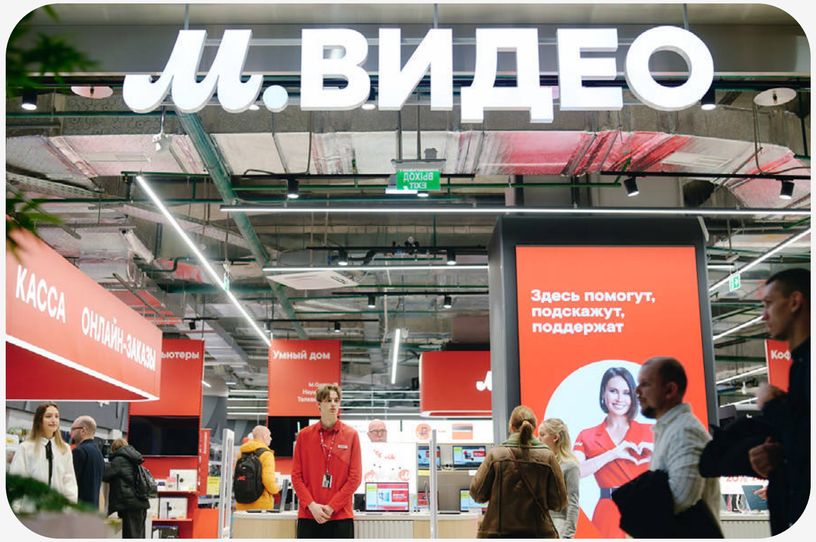
Сегодня агентская схема и 3P-продавцы формируют около 35% нашего оборота ч до конца 2026 года мы выйдем на 45%, а к 2028-му — на 70%. Вслед за этим ростом кратно расширяется и ассортимент: до конца года платформа достигнет 1 млн уникальных позиций, а к 2028 году — 10 млн.

Именно здесь рекомендательные алгоритмы становятся инструментом не только продаж, но и репозиционирования. Они очень быстро начинают показывать альтернативные категории. Покупатель сам начинает воспринимать нас по-другому — и вслед за покупателем меняется восприятие платформы у потенциальных партнёров.

— Если подвести итог: в чём, на ваш взгляд, главный смысл того, что делает сегодня М.Видео?

— Мы доказываем, что зрелый офлайн-бизнес способен трансформироваться в технологическую платформу — без потери идентичности и доверия аудитории. Это непростой путь, но именно он открывает масштаб, недостижимый в рамках классической розничной модели. Мы строим компанию, которая будет генерировать ценность для клиентов, партнёров и акционеров на горизонте не одного года, а десятилетия.

За этим стоят люди. Команда, которая пришла сюда не за большими зарплатами — за азартом. «Пришли с огромнейшей мотивацией, не из-за денег», — и именно это определило, что трансформация стала возможной. Происходящее в Компании — не улучшение старого, а смена самой природы бизнеса. Мы переходим от ритейла, который зарабатывает на марже с продажи товара, к платформе, которая управляет спросом, предложением и клиентским опытом одновременно. Это принципиально иная точка приложения усилий — и принципиально иной масштаб возможностей: не органический рост внутри сложившейся категории, а выход на адресный рынок, границы которого определяются уже не полкой магазина, а широтой потребительских сценариев, которые способна закрыть платформа.



Следующая глава

3



Анализ рынка

2-22

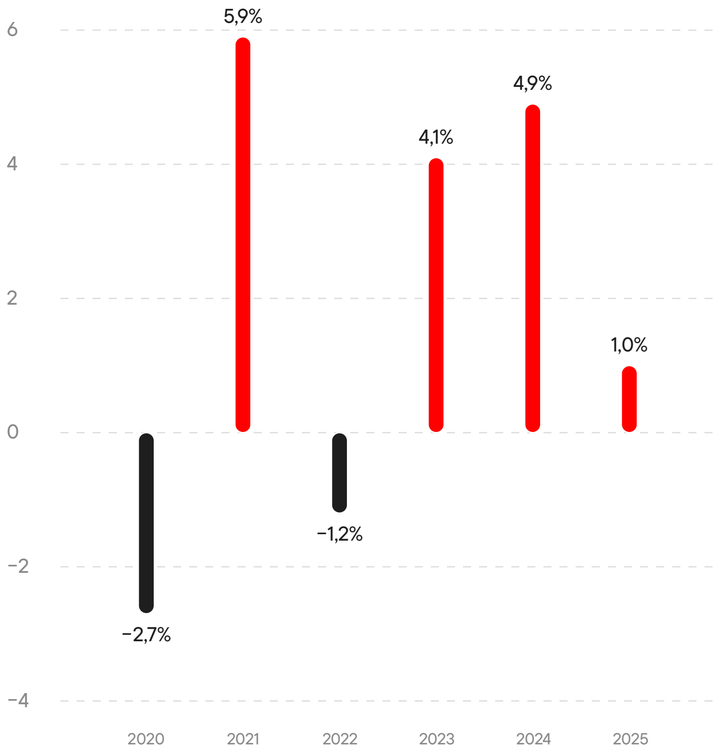
По данным Минэкономразвития, ВВП России по итогам 2025 года увеличился на 1,0%, что соответствует официальному прогнозу; оценка роста за 2024 год пересмотрена вверх до +4,9%[1]. При этом в I квартале 2026 года ВВП снизился на 0,3%, что связано с рядом внешних факторов. В первом полугодии 2025 года Банк России сохранял ключевую ставку на уровне 21%, однако с июня перешёл к поэтапному снижению — до 16% к декабрю — на фоне замедления инфляции с 9,5% в 2024 году до 5,6% в 2025-м. 24 апреля 2026 года ключевая ставка была снижена до 14,5%.

Смягчение денежно-кредитной политики создало более благоприятные условия для выплаты процентных ставок по действующим займам, но всё равно ещё является крайне высоким уровнем для привлечения новых заимствований. Также деятельность М.Видео по-прежнему осуществляется в условиях санкционного режима, требующего постоянной адаптации логистики и платёжных механизмов. Рынок труда оставался перегретым: безработица в феврале 2026 года снизилась до 2,1% — исторического минимума, зафиксированного летом 2025 года. При этом зарплаты в начале 2026 года продолжали активно расти: номинальный прирост в январе составил 15,1% г/г в целом по экономике, а в торговле — 17,5% г/г, что является максимальным показателем среди всех секторов.

По оценке аналитиков Альфа-Банка, риски охлаждения рынка труда остаются преувеличенными, хотя планы по повышению зарплат на II квартал 2026 года выглядят умеренными. Демографическая ситуация продолжала ухудшаться: естественная убыль населения в 2025 году составила около 660 тыс. человек[2], а совокупное снижение населения за 2022–2025 годы приблизилось к 2,4 млн человек.

Число одиночных домохозяйств достигло 22 млн (39% от общего числа против 14 млн в 2010 году), что меняет структуру потребления в пользу компактных форматов товаров и индивидуализированных сервисов. На 2026 год основными макрофискальными рисками являются повышение ставки НДС и переход части субъектов малого бизнеса на общий режим налогообложения в связи с реформой упрощённой системы, что может дополнительно ограничить потребительскую активность[3].

Динамика ВВП России



Поквартальная динамика ВВП



[1] Источник: Отчёт Минэкономразвития «О текущей ситуации в Российской экономике» за 2025 год.

[2] Источник: данные Росстата.

[3] Источник: презентация INFOLine «FMCG & Retail», февраль 2026 года.

* Оценка

Макроэкономическая и потребительская среда

Потребительский спрос в 2025 году развивался сдержанно на фоне сохранения повышенных процентных ставок по кредитам и замедления темпов роста реальных располагаемых доходов населения. Согласно данным исследования «Ритейл-барометр 2025» (В1/РБК, октябрь 2025), средние расходы россиян в месяц показали дифференцированную динамику в зависимости от возрастной группы. Наиболее активный рост потребительских расходов зафиксирован в сегменте 45–64 года — 40,8 тыс. рублей в месяц (+6,3% год к году), что отражает повышенную покупательную способность экономически активного населения предпенсионного возраста. Группа 25–44 года, формирующая основу потребительского спроса на товары длительного пользования, увеличила средние расходы до 53,0 тыс. рублей (+4,2% год к году).

Старшая возрастная категория (65+) также показала рост расходов до 25,5 тыс. рублей (+3,0% год к году) благодаря индексации пенсий и социальных выплат. Молодёжный сегмент (15–24 года) показал минимальный прирост — 28,9 тыс. рублей (+2,3% год к году), что обусловлено ограниченными доходами и повышенной долговой нагрузкой данной группы.

Структура потребления сместилась в сторону экономии: выросла доля продуктовых категорий, семейных упаковок и СТМ ритейлеров. Расходы на крупные непродовольственные покупки, напротив, сдерживала дороговизна кредитов. Номинально потребительские расходы обновили исторический максимум, но это преимущественно эффект накопленной инфляции, а не реального расширения потребления[1].

Оборот розничной торговли в 2025 году прибавил 2,6% год к году (после +7,7% в 2024 году) и составил 61,3 трлн рублей, что следует из данных Росстата. В декабре рост ускорился до +3,9% год к году в реальном выражении[2].

В долгосрочной перспективе розничный товарооборот России будет устойчиво расти: по прогнозу «Яков и Партнёры», к 2035 году он достигнет 134 трлн руб. — почти втрое больше показателя 2025 года (CAGR +8%).

Ключевыми драйверами восстановления в 2026–2028 годах станут расширение доступности кредитов, постепенное расходование накопленных депозитов населением, рост реальных доходов и сокращение цикла обновления товаров. Структурно рост будет смещаться в сторону непродовольственного сегмента, прежде всего за счёт опережающего проникновения онлайн-каналов в категориях с низкой текущей долей электронной торговли.

По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), объём интернет-торговли в России в 2025 году вырос на 28% год к году, достигнув 11,5 трлн руб. Доля онлайн-канала в совокупном розничном обороте увеличилась с 16,2% до 18,8%. При этом 96,2% объёма формируется отечественными интернет-магазинами и цифровыми платформами, на трансграничную торговлю приходится 3,8%.

В декабре 2025 года оборот розничной торговли вырос на 3,9% по сравнению с соответствующим периодом 2024 года — до 6,133 трлн рублей.

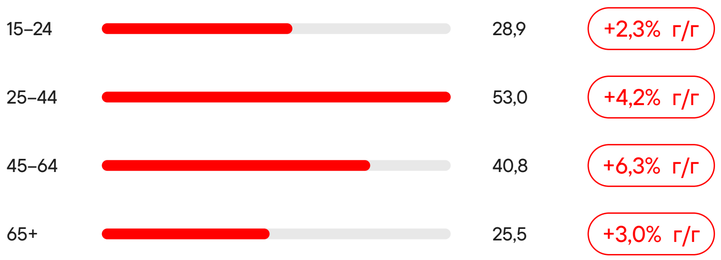
По данным статистики, в прошедшем году оборот розничной торговли на 96,7% формировался торгующими организациями и индивидуальными предпринимателями, осуществляющими деятельность вне рынка. Доля розничных рынков и ярмарок составила 3,3% (в 2024 году — 96,2% и 3,8% соответственно), в декабре 2025 года — 96,9% и 3,1% (в декабре 2024 года — 96,3% и 3,7%).

[1] Источник: Исследование СберИндекса «Итоги потребления 2025: сильнее всего выросли расходы в российских сёлах».

[2] Источник: Отчёт Минэкономразвития «О текущей ситуации в Российской экономике» за 2025 год.

Средние расходы россиян в месяц по возрасту

ТЫС. РУБ.

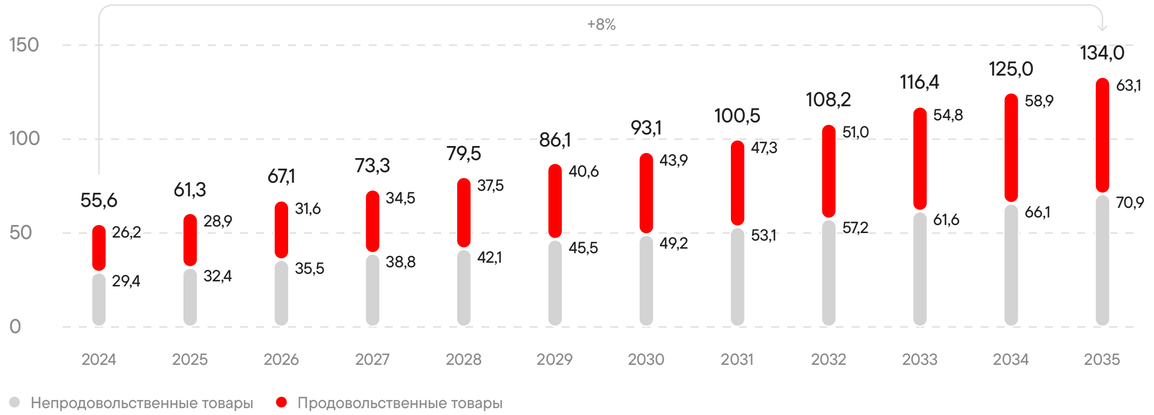


Исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.



Прогноз оборота розничной торговли в России

ТРЛН РУБ.



Источник: исследование «Яков и Партнёры»

3.1

Макроэкономическая и потребительская среда

В 2025 году в структуре оборота розничной торговли доля пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий составила 48,3%, непродовольственных товаров — 51,7% (в 2024 году — 47,3% и 52,7% соответственно), в декабре 2025 года — 48,6% и 51,4% (в декабре 2024 года — 48,8% и 51,2%)[1].

Данные за IV квартал 2025 года зафиксировали дальнейшее расхождение динамики продовольственного и непродовольственного сегментов. Физический объём розничного товарооборота вырос на 2,2% год к году. Продовольственные товары прибавили 12,1% в стоимостном и 9,6% в натуральном выражении, тогда как непродовольственные товары показали рост лишь на 3,1% в деньгах и 5,8% в натуральном выражении. Оптовая торговля сократилась на 2,8% в стоимостном и 2,0% в физическом выражении, что сигнализирует о сжатии оптового звена в непродовольственных цепочках. По данным мониторинга Сбербанка, в IV квартале 2025 года снижение потребительских расходов затронуло все категории, за исключением продуктов питания и фармацевтики. Непродовольственная розница без учёта маркетплейсов показывала ускоряющееся падение[2].

Кредитование заметно сжалось. Выдача потребительских кредитов за 2025 год сократилась на 14% год к году, ипотечных — на 9%.

В первом полугодии снижение было особенно глубоким (потребкредиты — до −39% год к году, ипотека — до −61% год к году), однако со второй половины года наметился разворот: после снижения ключевой ставки с 21% до 16% в IV квартале выдача потребительских кредитов перешла в положительную зону (до +26% месяц к месяцу в ноябре), а ипотечное кредитование показало кратный рост (до +179% год к году в декабре). В начале 2026 года смягчение денежно-кредитной политики продолжилось: по оценке аналитиков Альфа-Банка, ключевая ставка будет снижена к концу года. Дальнейшее снижение ставки создаёт предпосылки для восстановления кредитного спроса на товары длительного пользования — прежде всего бытовую технику, мебель и автомобили — и будет постепенно высвобождать накопленный отложенный спрос. Это ограничивало возможности крупных покупок, в том числе техники и электроники, на протяжении большей части года. Население предпочитало сберегать: объём банковских вкладов физлиц вырос на 16% и достиг рекордных 67 трлн рублей к концу 2025 года, прибавив за год около 9,5 трлн рублей[3]. Реальные располагаемые доходы прибавили 8,3%, но основная часть этого прироста ушла в депозиты, а не в потребление. Дополнительным фактором для рынка БТиЭ стали изменения на рынке жилья: медианная площадь квартир в новостройках сократилась на 9–14%, доля жилья с отделкой выросла до 42% (+12 п. п. за год). Оба тренда подталкивают спрос на встраиваемую и компактную технику[4].

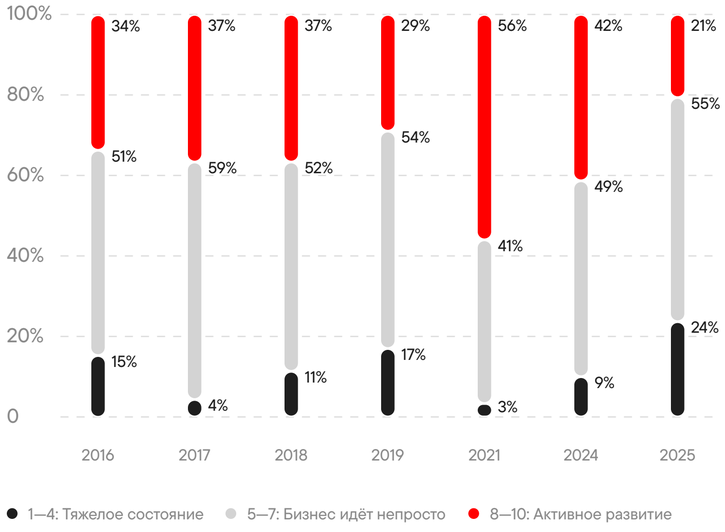
Индекс деловых настроений ритейлеров

СРЕДНИЙ БАЛЛ



Оценка настроений ритейлеров

% РЕСПОНДЕНТОВ



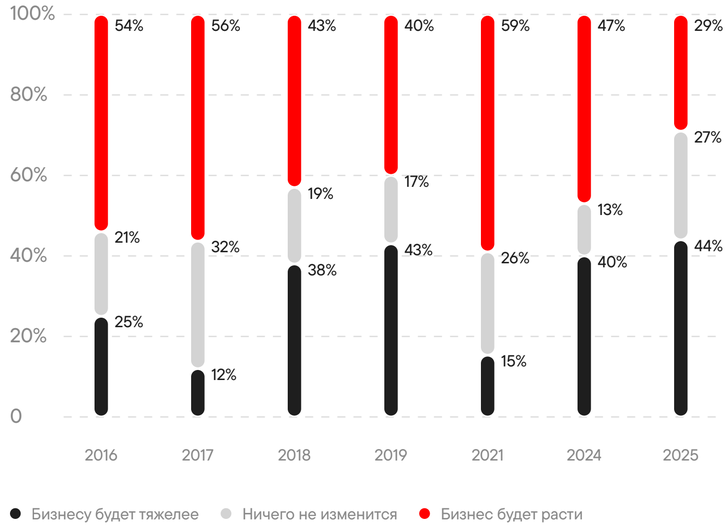
Исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.
Данные за 2020, 2022 и 2023 годы отсутствуют, исследование не проводилось.

Индекс деловых настроений ритейлеров по данным «Ритейл-барометра 2025» составил 5,7 из 10. Улучшения результатов в 2026 году ожидали лишь 29% компаний, ухудшения — 44%. Около половины ритейлеров (52%) сохранили или нарастили рентабельность по EBITDA, но у 32% маржинальность снизилась более чем на 1 п. п. О дефиците ликвидности заявили 59% опрошенных[5].

Вместе с тем к началу 2026 года деловой климат начал постепенно улучшаться: по данным мониторинга предприятий ЦБ РФ, индикатор бизнес-климата в апреле вырос до 2,2 п. после околонулевых значений в феврале-марте — улучшились как оценки текущей ситуации, так и ожидания компаний. Отчасти это объясняется поддержкой спроса на крупные покупки со стороны валютной волатильности в начале года.

Ожидания ритейлеров на следующий год

% РЕСПОНДЕНТОВ



Исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.
Данные за 2020, 2022 и 2023 годы отсутствуют, исследование не проводилось.

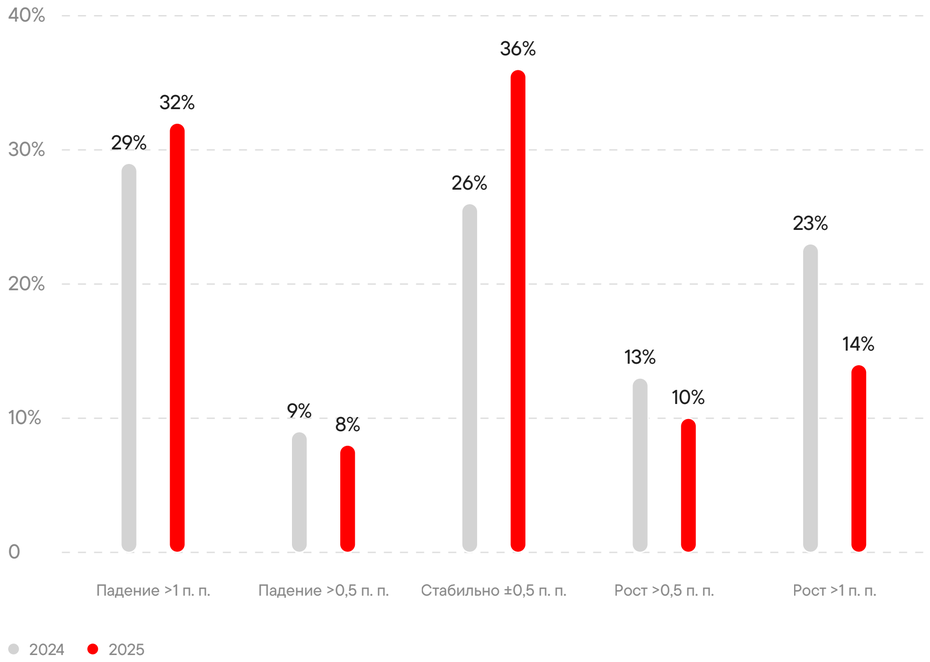
[1] Источник: данные Росстата.
[2] Источник: презентация INFOLine «FMCG & Retail», февраль 2026 года.
[3] Источник: исследование Банка России «О развитии банковского сектора Российской Федерации в декабре 2025 года».
[4] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.
[5] Источник: «В1 Ритейл-барометр», октябрь 2025 года.

Наиболее устойчивые результаты по рентабельности показали сегменты дрогери и продуктового ритейла[1].

Дефицит ликвидности остаётся одним из ключевых вызовов для отрасли: с данной проблемой столкнулись 59% участников рынка. В сегменте дрогери этот показатель достигает 80%. Для управления кассовыми разрывами компании прибегают к реструктуризации обязательств перед кредиторами и поставщиками, а также активизируют привлечение внешнего финансирования[1].

Динамика рентабельности EBITDA

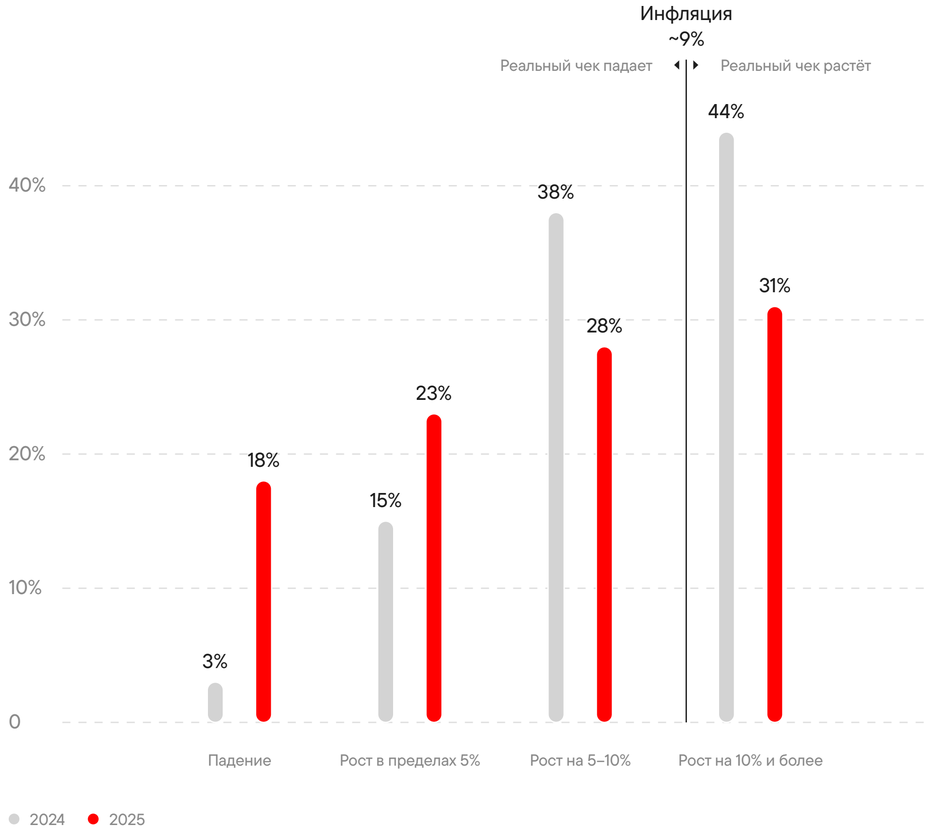
% РЕСПОНДЕНТОВ



Исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.

Динамика LFL среднего чека

% РЕСПОНДЕНТОВ



Исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.

[1] Источник: «В1 Ритейл-барометр», октябрь 2025 года.

3.2

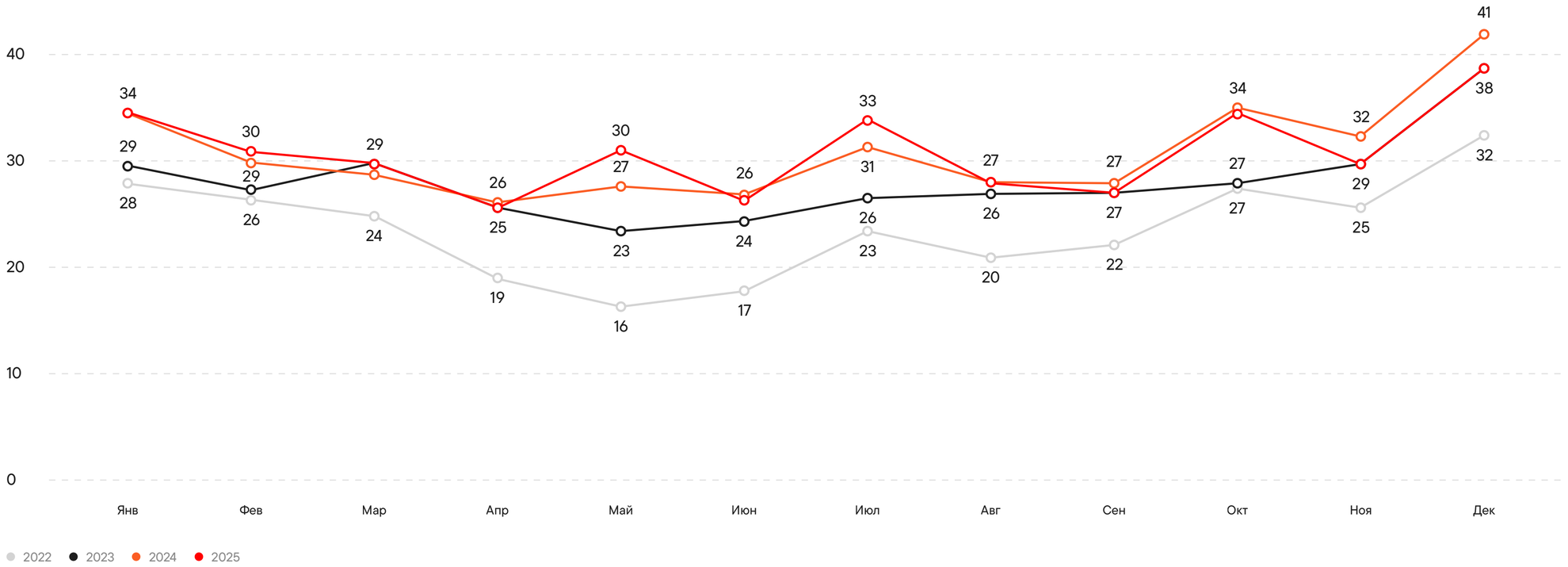
Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

Рынок бытовой техники и электроники

Оборот рынка бытовой техники и электроники в России в 2025 году снизился примерно на 11% год к году, до 2 650 млрд рублей в денежном выражении при росте продаж в штуках на 2,4%, что свидетельствует об общем снижении средних цен на 13,7%[1]. Наиболее значительное падение в деньгах зафиксировано в телекоме (−17,4%) и компьютерной технике (−15,7%); при этом средние цены в телекоме снизились особенно резко — на 22,6% год к году на фоне роста штучных продаж на 6,7%. Сегменты ТВ/аудио и КБТ[2] показали умеренное снижение — −10,5% и −6,4% в деньгах соответственно. Единственной категорией с положительной динамикой как в денежном (+0,6%), так и в штучном (+3,5%) выражении стала МБТ[3], хотя средняя цена здесь также снизилась (−2,8%), что отражает смещение спроса в бюджетный сегмент[4].

Помесячные продажи рынка БТиЭ

МЛРД РУБ.



Исследование ICMR (ГФК-Русь), 12 месяцев 2025 года.

[1] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.
[2] Крупная бытовая техника.
[3] Мелкая бытовая техника.
[4] Информация представлена на основе аналитической оценки и внутренних данных Компании.

По данным аналитического агентства ГФК-Русь, по итогам первых двух месяцев 2026 года рынок БТиЭ вырос в штучном выражении, однако потерял 6,2% в денежном выражении — после снижения на 11% по итогам 2025 года. Основным драйвером снижения стоимостных показателей остаётся продолжающееся падение средней цены во всех сегментах, несмотря на рост стоимости ряда категорий компьютерных комплектующих на мировом рынке. Во II квартале 2026 года ожидается исчерпание эффекта снижения цен за счёт укрепления рубля — фактора, который влиял на динамику с конца февраля 2025 года. Это должно поддержать постепенное восстановление положительной динамики рынка БТиЭ в денежном выражении на фоне низкой базы II квартала 2025 года.

Ограниченный доступ к кредитам, высокая инфляция и осторожность потребителей сдерживали спрос, но рост реальных доходов и экспансия маркетплейсов в малые города частично компенсировали этот эффект. Города с населением менее 500 тыс. жителей обеспечивали более половины продаж рынка в натуральном выражении. Доля маркетплейсов в денежном обороте приблизилась к трети, доля специализированных и региональных сетей продолжала сокращаться.

Компания активно развивает партнёрскую сеть и расширяет товарный ассортимент, работая с российскими и зарубежными поставщиками в соответствии с действующим законодательством. М.Видео осуществляет прямые импортные закупки как на внутреннем рынке, так и в дружественных странах — Китае, ОАЭ, Турции, государствах ЕАЭС и других юрисдикциях. Диверсификация каналов поставок обеспечивает устойчивую доступность широкого ассортимента товаров и поддерживает рост торговых оборотов. Компания выстроила полный цикл операционной инфраструктуры — от логистики и документооборота до платёжных механизмов. Основная часть расчётов с поставщиками осуществляется в национальных валютах.



Конкурентная среда в сегменте БТиЭ и электроники

На фоне общей консолидации рынка особую роль играют крупнейшие маркетплейсы. По оценке Росстата и М.Видео, совокупный оборот Ozon и Wildberries в 2025 году составил около 11 трлн руб., что соответствует примерно 34% непродовольственного розничного товарооборота России. Два игрока фактически сформировали треть этого сегмента рынка. Вместе с тем аналитики фиксируют признаки замедления роста у обеих платформ — они приближаются к фазе зрелости жизненного цикла, что создаёт пространство для специализированных и нишевых игроков.

Консолидация розничного рынка ускорилась.

По данным INFOLine, по итогам 2025 года 31,3% оборота приходилось на крупнейшие десять сетей розничной торговли (+0,9 п. п. к 2024 году), их совокупные продажи выросли на 13,6%.
Ещё более стремительную экспансию продемонстрировали маркетплейсы и экосистемные игроки: их совокупная доля достигла 18,2% (+3,2 п. п.), а рост продаж составил 28,4%. Компания М.Видео входит топ-10 крупнейших ритейлеров страны.

Лидеры рынка (крупнейшие сети и маркетплейсы) контролируют уже более половины всего товарооборота, что создаёт нарастающее конкурентное давление на средних и мелких игроков[1]. Долгосрочная динамика подтверждает устойчивость этого тренда: в 2019 году на сотню крупнейших ритейлеров приходился 41% розничного товарооборота, к 2025 году — уже 67%.
За пределами этой группы и у большинства игроков непродовольственного ритейла продажи не растут.

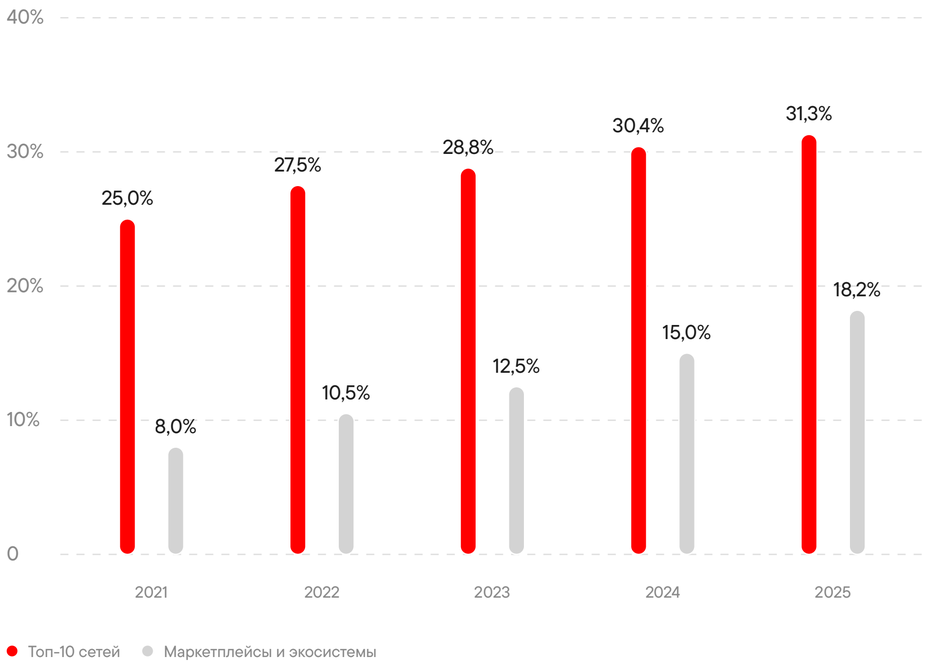


34 %

доля двух крупнейших маркетплейсов в непродовольственной торговле России в 2025 году

Компания М.Видео входит топ-10 крупнейших ритейлеров страны

Доля крупнейших игроков в обороте розничной торговли



INFOLine, февраль 2026 года.

[1] Источник: презентация INFOLine «FMCG & Retail», февраль 2026 года.

3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

Согласно трекингу брендов, в июле — ноябре 2025 года «М.Видео» по-прежнему занимал третье место по общему знанию рекламодателей в категории БТиЭ, уступая маркетплейсам Ozon и Wildberries, и удерживал первое место по общему спонтанному знанию бренда совместно с DNS. При этом на рынке сохранялась высокая интенсивность медийной активности со стороны маркетплейсов: Wildberries достиг доли SOV на ТВ около 37% во втором полугодии 2025 года (рост на 28 п. п. год к году), в то время как Ozon удерживал порядка 30% рекламного потока[1].

К концу 2025 года Ozon нарастил показатели бренда почти по всем метрикам и сравнялся с DNS по доле выбора, а по покупкам за шесть месяцев — обошёл его. DNS сохранял устойчивые позиции в офлайне, особенно в регионах.

В восприятии потребителей маркетплейсы в первую очередь ассоциируются с низкими ценами, а М.Видео — со скидками, бонусной программой и консультациями[2].

Формирование рынка нишевых маркетплейсов указывает на начало нового этапа конкуренции в электронной торговле. Нишевые площадки конкурируют не только ценой, а экспертизой, глубиной ассортимента и качеством консультационной поддержки — именно теми характеристиками, которые отличают М.Видео от универсальных маркетплейсов[3]. Рост комиссий на универсальных площадках повышает конечные цены и ослабляет их ценовое преимущество, открывая окно возможностей для специализированных ритейлеров с развитой 3P-платформой и омниканальной инфраструктурой.

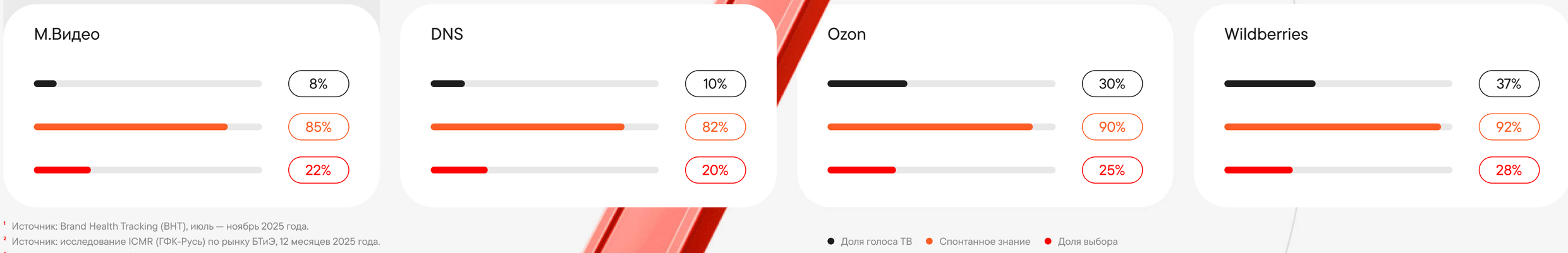


Здоровье бренда

Три ключевых метрики бренд-трекинга

1. Доля рекламного присутствия на ТВ
2. Спонтанное знание бренда
3. Доля потребителей, выбравших бренд последней покупкой

№3 по общему знанию рекламодателей в категории БТиЭ



[1] Источник: Brand Health Tracking (BHT), июль — ноябрь 2025 года.
[2] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.
[3] Источник: исследование Data Insight.

Рынок бытовой техники и электроники распределён относительно равномерно между крупнейшими категориями

Категория «Мобильные устройства» занимает лидирующую позицию с долей 23,6% (625 млрд рублей)[1], вплотную за ней идут «Крупная бытовая техника» — 23,5% (622 млрд рублей) и «Компьютерная техника и офисное оборудование» — 23,2% (613 млрд рублей). Таким образом, три эко-юнита формируют около 70% совокупного оборота рынка.

Среди остальных сегментов выделяется «Мелкая бытовая техника» с долей 9,9% (262 млрд рублей) и «Телевизоры и аудиотехника» — 9,3% (245 млрд рублей). Наименьшие доли приходятся на «Гаджеты и развлечения» — 8,8% (233 млрд рублей) и «Аксессуары» — 1,7% (45 млрд рублей).

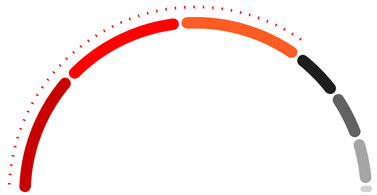


2,6 ТРЛН РУБ.

Объём рынка бытовой техники и электроники в 2025 году

Структура рынка по категориям

%



~70 %

Занимают крупнейшие категории:

Мобильные устройства	23,6 %
КБТ	23,5 %
Компьютерная техника	23,2 %

ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

Объём рынка по категориям

МЛРД РУБ.

Мобильные устройства	625	23,6%
КБТ	622	23,5%
Компьютерная техника	613	23,2%
МБТ	262	9,9%
ТВ и аудиотехника	245	9,3%
Гаджеты и развлечения	233	8,8%
Аксессуары	45	1,7%

ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

[1] Здесь и далее на странице указаны данные из исследования ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

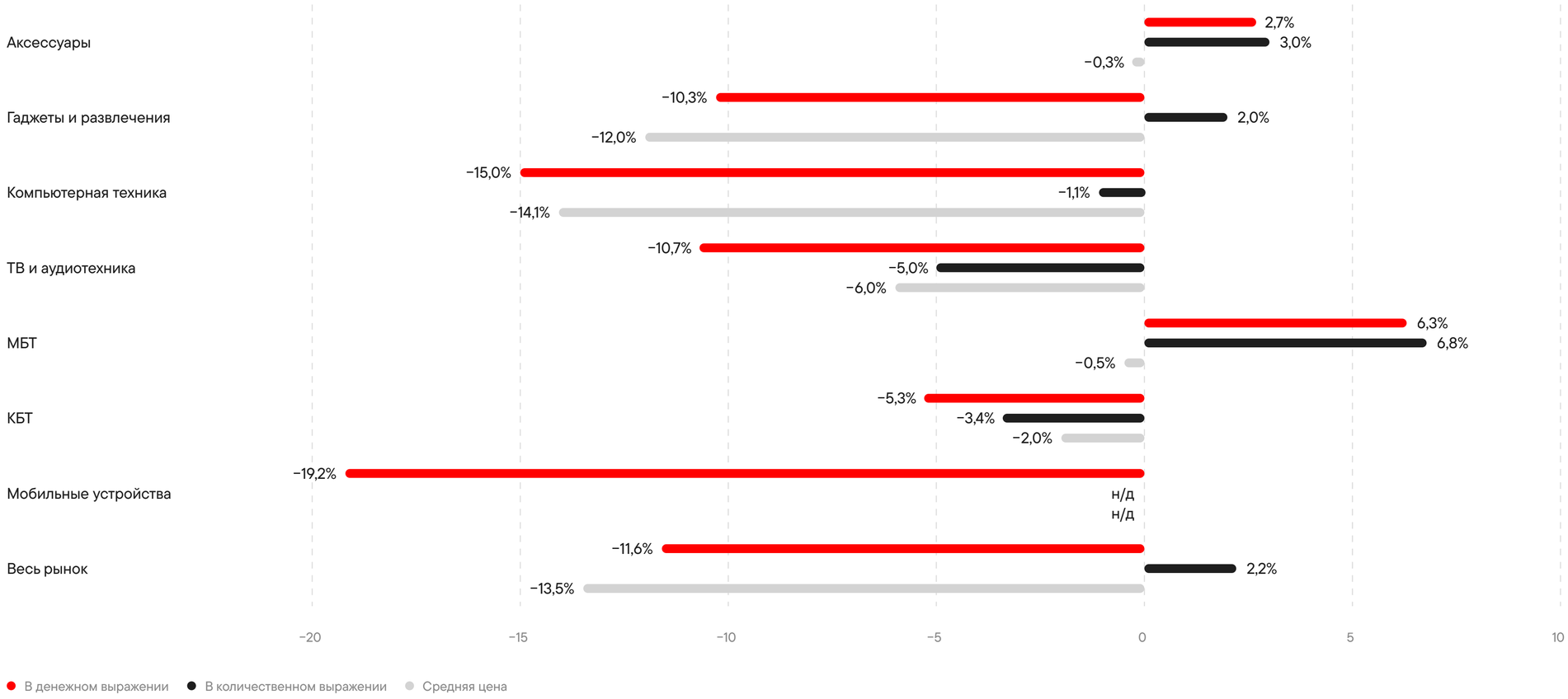
3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

В 2025 году большинство эко-юнитов рынка БТиЭ показали отрицательную динамику в денежном выражении относительно предыдущего года.

Наиболее значительное снижение зафиксировано в категории «Мобильные устройства» — на 19,2%[1] год к году, что во многом обусловлено высокой базой 2024 года, продолжающимся охлаждением потребительского спроса и укреплением курса рубля. Существенное падение в денежном выражении также отмечается в категориях «Компьютерная техника и офисное оборудование» (−15,0%), «Телевизоры и аудиотехника» (−10,7%) и «Гаджеты и развлечения» (−10,3%). «Крупная бытовая техника» показала наименьшее снижение среди категорий с отрицательной динамикой — −5,3%. На этом фоне выделяются два эко-юнита с положительными результатами: «Мелкая бытовая техника» продемонстрировала рост на 6,3%, «Аксессуары» — на 2,7%. Устойчивость этих категорий согласуется с общей тенденцией рационализации потребительского поведения: покупатели всё чаще отдают предпочтение доступным товарам повседневного использования и аксессуарам для продления жизненного цикла уже имеющихся устройств.

Динамика рынка БТиЭ по эко-юнитам



ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

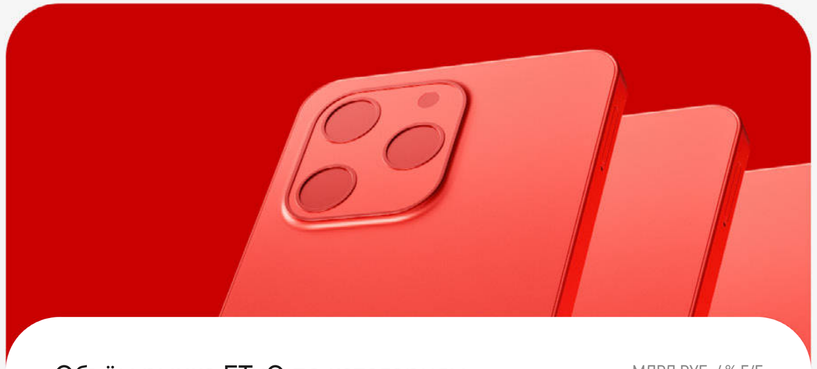
[1] Здесь и далее на странице указаны данные из исследования ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

В абсолютном выражении наиболее крупными категориями рынка остаются «Мобильные устройства» (~625 млрд рублей)[1], «Крупная бытовая техника» (~622 млрд рублей) и «Компьютерная техника и офисное оборудование» (~613 млрд рублей), однако все три показали отрицательную динамику относительно 2024 года в денежном выражении: −19,2%, −5,3% и −15,0% соответственно. Единственной категорией с ростом среди крупных эко-юнитов стала «Мелкая бытовая техника», увеличившая объём продаж на 6,3% при относительно скромной базе. «Аксессуары» также показали небольшой прирост (+2,7%), тогда как «Телевизоры и аудиотехника» и «Гаджеты и развлечения» сократились на 10,7% и 10,3% соответственно.

В онлайн-сегменте маркетплейсы сформировали 65% оборота рынка БТиЭ, вытеснив специализированные интернет-магазины и монобрендовые онлайн-витрины.



Объём рынка БТиЭ по категориям

МЛРД РУБ. / % Г/Г

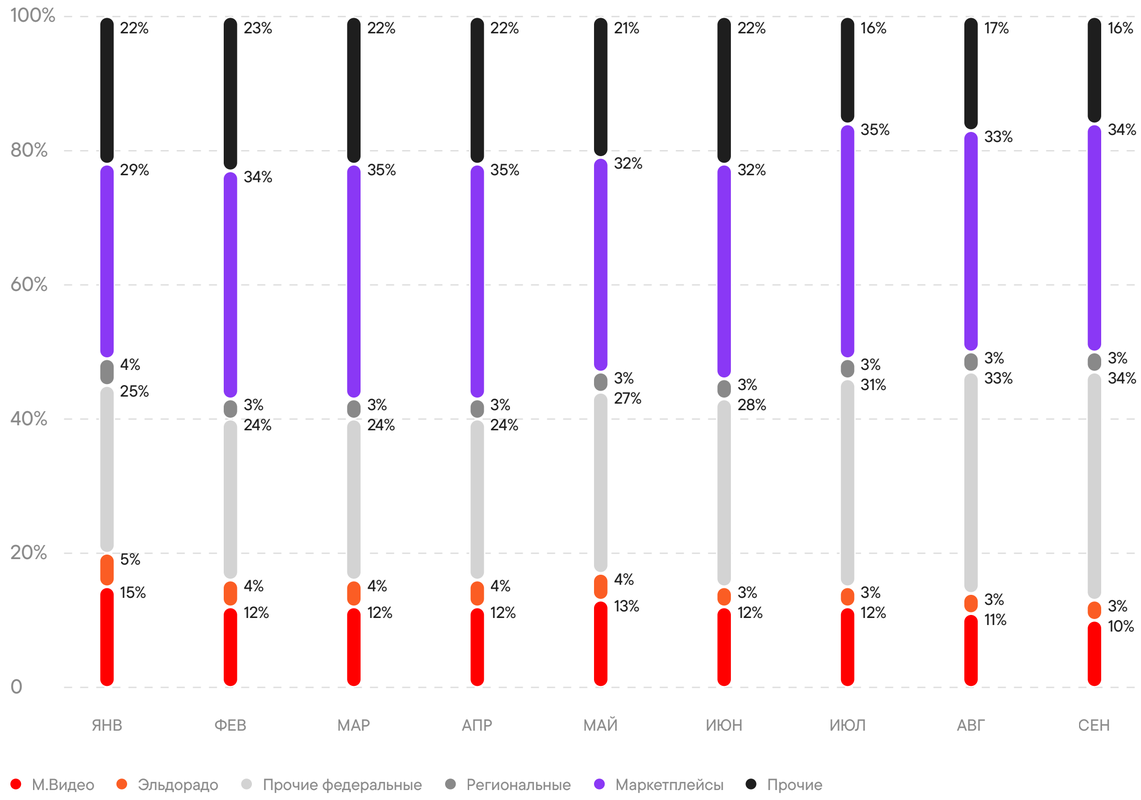
Мобильные устройства	625	−19,2%
КБТ	622	−5,3%
Компьютерная техника	613	−15,0%
МБТ	262	+6,3%
ТВ и аудиотехника	245	−10,7%
Гаджеты и развлечения	233	−10,3%
Аксессуары	45	+2,7%

● Снижение ● Рост

ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

Доли рынка БТиЭ по каналам продаж

% В ДЕНЬГАХ



ICMR, 9 месяцев 2025 года.

[1] Здесь и далее на странице указаны данные из исследования ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

Крупная бытовая техника

КБТ (холодильники, стиральные машины, плиты) за 2025 год снизилась на 5,3% в денежном выражении (до 622 млрд рублей) и на 3,4% в количественном (34,4 млн единиц). Основные факторы — сжатие ипотеки, которая традиционно генерирует спрос на крупную технику, и рост доли квартир с готовой отделкой. В структуре продаж лидировали холодильники (~21% рынка), стиральные машины (~20%) и кухонная техника (~19%). Единственной устойчиво растущей подкатегорией стали пылесосы, прежде всего беспроводные моющие модели премиального сегмента (бренды Dreame, Roborock). На маркетплейсе М.Видео крупная бытовая техника показала наибольший прирост среди всех категорий в I квартале 2026 года. Активно развивались также сушильные машины и морозильные шкафы. Среди локальных брендов заметный рост показали Haier, Gorenje, Weissgauff и DEXP[1].



Мелкая бытовая техника

Категория МБТ оказалась единственным растущим сегментом на рынке БТиЭ: +6,3% в денежном выражении (262 млрд рублей), +6,8% в количественном (84,3 млн единиц). Главный канал продаж — маркетплейсы: в целом по МБТ на них приходилось около двух третей рынка в штуках, а в отдельных подкатегориях — до 75% продаж, что делает онлайн-платформы безусловно доминирующим каналом сбыта в этом сегменте. Драйверы роста — устройства для приготовления пищи нового формата, прежде всего аэрогрили (объём чаши 10–11 литров, цена 7–12 тыс. рублей), стайлеры для волос (ценовой сегмент 5–10 тыс. рублей) и пылесосы (тренд на моющую беспроводную технику). Категория выигрывала от тренда на домашнее потребление и ухода за собой. Заметной тенденцией стал рост небрендированной техники — её доля достигла ~10% рынка в штуках. Потребитель смещался в бюджетный сегмент: доля покупок до 10 тыс. рублей превысила две трети рынка[2].

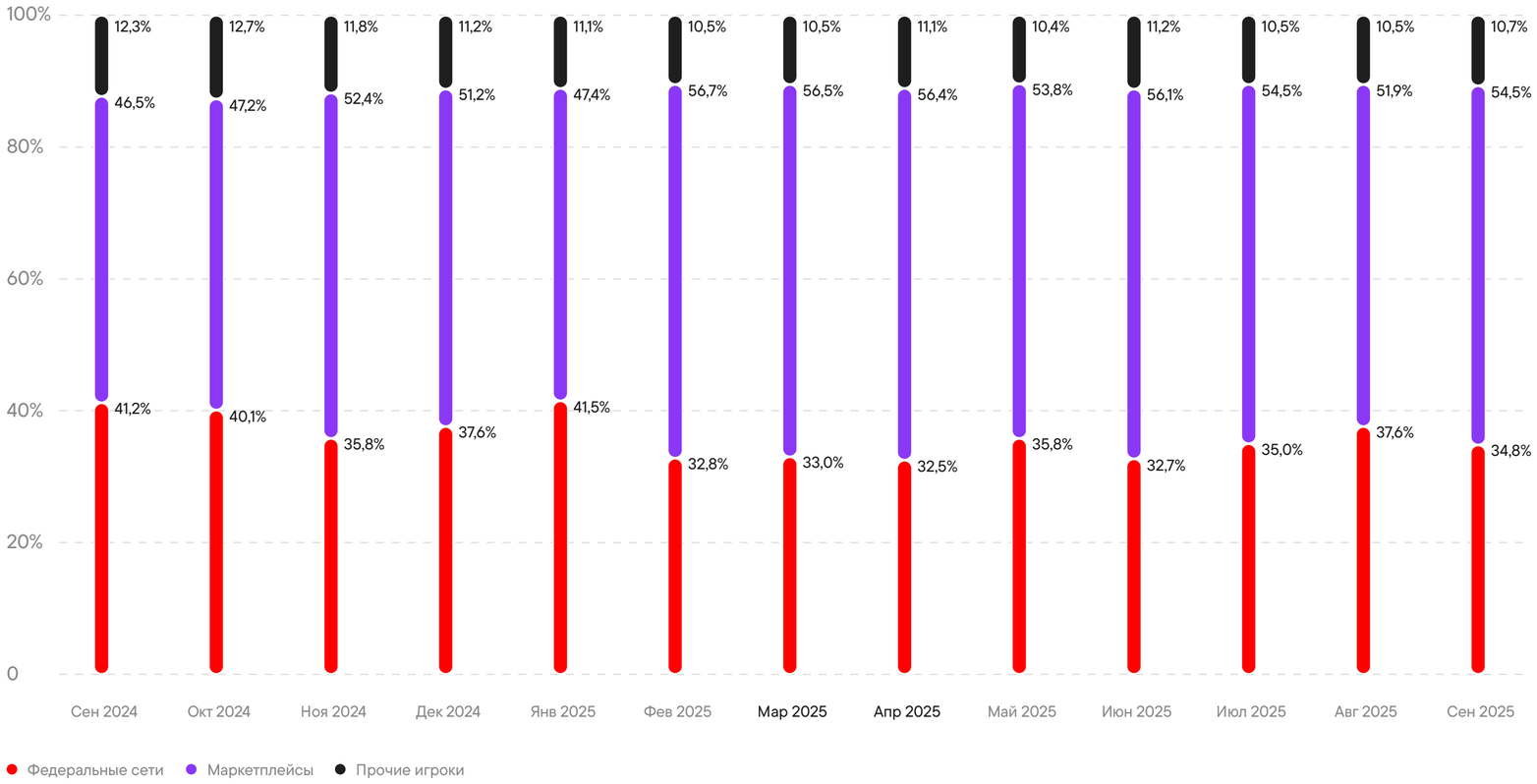


[1] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

[2] Источник: Brand Health Tracking (BHT), июль-ноябрь 2025.

Каналы продаж малой бытовой техники помесячно

% В ДЕНЬГАХ



Источник: ICMR (ГФК-Русь), 2025

3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

Телевизоры и аудиотехника

Телевизоры и аудиотехника за 2025 год потеряли 10,7% в денежном (245 млрд рублей) и 5% в количественном (16,9 млн единиц) выражениях. Телевизоров продано 7,2 млн штук (−9% год к году) — рынок насыщен: цикл замены составляет 7–8 лет, телевизор всё больше уступает позиции мониторам и проекторам. Факторами снижения стали изменение моделей потребления контента, охлаждение потребительского спроса и снижение объёмов кредитования. Основу категории составляли ТВ-панели (85,4% в денежном выражении, также заметен рост автомобильных аксессуаров (колонки, аудиосистемы, навигация). В брендовой структуре растёт популярность китайских и локальных производителей[1].



Рынок телевизоров и аудиотехники

−10,7 %

в денежном выражении

Телеком

Телеком-сегмент (смартфоны, аксессуары) снизился на 19,2% в деньгах (до 625 млрд рублей). На категорию одновременно оказывали давление несколько факторов — сокращение спроса, рост среднего цикла замены устройств и недостаточная потребительская ценность новых моделей. Средний цикл замены смартфонов увеличился до 3,5 лет. В брендовой структуре Apple сохранил лидерство в денежном выражении, но потерял ~30% оборота; Активно рос рынок аксессуаров: в среднем приходилось по два аксессуара на каждый проданный смартфон, более половины — зарядные устройства[1].



Рынок смартфонов и аксессуаров (телеком-сегмент)

−19,2 %

в денежном выражении

Компьютерная техника и офисное оборудование

Продажи компьютерной техники и офисного оборудования за 2025 год снизились на 15,0% в денежном (до 613 млрд рублей) и на 1,1% в количественном (94,1 млн единиц) выражениях. Крупнейшую долю в структуре продаж занимали ноутбуки и мобильные компьютеры (30,4% рынка), за ними следовали мониторы (10,3%) и настольные компьютеры (8,9%). В подкатегориях снижение затронуло практически все позиции: ноутбуки потеряли 23,5% в денежном выражении, настольные ПК — 24,1%, мониторы — 6,9%, в денежном выражении. Рынок продолжал отрабатывать постпандемийную коррекцию при среднем сроке замены устройств 5–7 лет. Снижение корпоративных закупок усилило давление — компании продлили жизненный цикл парка устройств. В брендовой структуре лидировали Asus, Huawei, Apple и MSI, при этом заметно усилились позиции китайских марок и небрендированной техники (~6,3% рынка)[1].

Компьютерная техника и офисное оборудование — структура категорий

		%, год к году
Ноутбуки	30,4%	−23,5%
Мониторы	10,3%	−6,9%
Настольные ПК	8,9%	−24,1%
Планшеты	8,6%	−7,8%
Накопители	6,2%	−19,0%
МФУ	5,8%	−2,3%
Устройства связи	4,8%	−5,8%
Источники питания	3,1%	+7,8%
Прочее	22,0%	—

ICMR (ГФК-Русь), 2025 год.

Итого по рынку **612,7 МЛРД РУБ.**

[1] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

3.2

Анализ рынка бытовой техники и электроники в России и мире

Восстановленная техника

Восстановленные смартфоны

По итогам 2025 года продажи восстановленных смартфонов в М.Видео выросли на 218% в количественном выражении и на 141% в денежном выражении год к году, что свидетельствует о формировании устойчивого спроса на устройства данной категории.

В количественном выражении лидирует Apple с долей около 68% продаж в сегменте. Вторую позицию занимает Samsung — порядка 14%, третью — Xiaomi с долей около 6%. Далее следуют realme (~3%), Huawei и Honor (по 2–3% каждый). Оставшуюся долю формируют Tecno, POCO, Infinix и vivo.

В денежном выражении концентрация выше: доля Apple достигает порядка 83%, что обусловлено более высокой средней стоимостью устройств бренда. Samsung занимает около 11%, Xiaomi — порядка 2%, Huawei и Honor — по 1–2% соответственно.

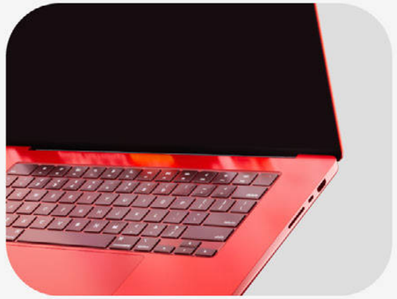


Восстановленные ноутбуки

По итогам 2025 года продажи восстановленных ноутбуков в М.Видео продемонстрировали значительный рост: +71% в количественном выражении и +38% в денежном выражении год к году.

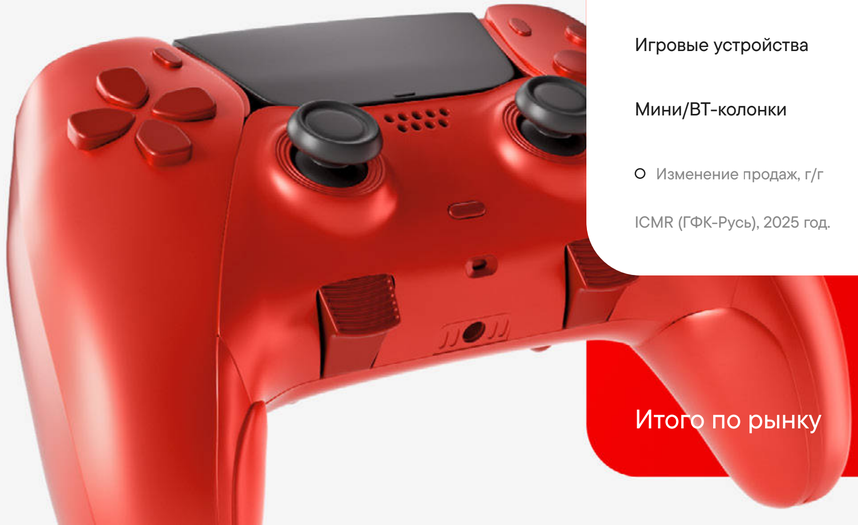
Лидером продаж остаётся Apple с долей около 70% в денежном выражении и порядка 60% в количественном. В тройку также входят Huawei и Honor: доля Huawei составляет около 15% в деньгах и 20% в штуках, Honor — порядка 10% и 12% соответственно.

Динамика категории отражает рационализацию потребительского поведения: покупатели осознанно выбирают восстановленные устройства как способ оптимизировать бюджет без существенного компромисса по функциональности. Прозрачная маркировка, надёжность продавца и чёткие условия гарантии формируют доверие к сегменту и обеспечивают его устойчивое развитие.

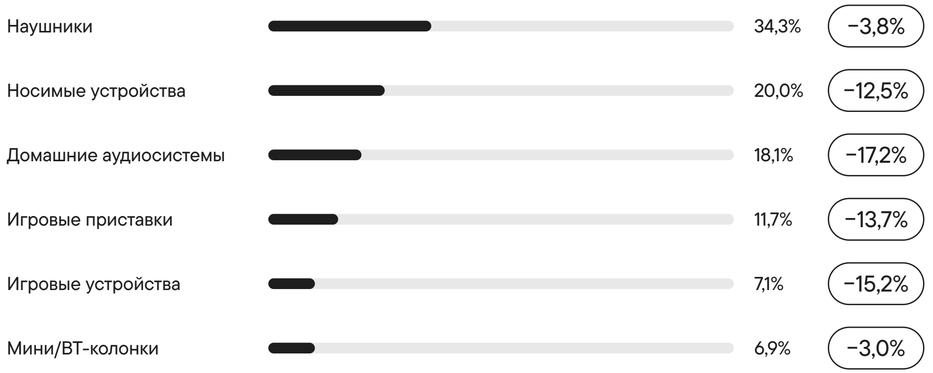


Гаджеты и развлечения

Категория «Гаджеты и развлечения», в которую входят наушники, домашние аудиосистемы, игровые приставки и прочее, за 2025 год сократилась на 10,3% в денежном выражении (до 233 млрд рублей) при незначительном росте продаж в количестве (+2,0%, до 57,4 млн единиц). Наушники оставались крупнейшей подкатегорией (34,3% рынка в деньгах), за ними следовали носимые устройства (20,0%) и домашние аудиосистемы (18,1%). Маркетплейсы занимали около двух третей рынка в штуках; в денежном выражении их доля составила порядка 52% при снижении на 28,4% год к году. Экспансия площадок привела к заполнению рынка небрендированными товарами — их доля в штуках достигла ~30% оборота. В брендовой структуре лидировали Yandex, Apple, Sony и другие[1].



Гаджеты и развлечения — доля категорий в обороте на рынке и изменение продаж, 2025 vs 2024



ICMR (ГФК-Русь), 2025 год.

Итого по рынку **232 635 МЛН РУБ.**

[1] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

Аксессуары

Аксессуары (фильтры для воды, посуда) — растущий сегмент: +2,7% в денежном (45,3 млрд рублей) и +3,0% в количественном (35,3 млн единиц) выражениях.

Маркетплейсы выступали основным каналом (около 52% в деньгах), массовые сети удерживали порядка 36%.

Структура продаж аксессуаров, 2024 vs 2025 (Panelmarket, 45 млрд руб.)

ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ, %



Среди подкатегорий фильтры для воды оставались крупнейшей позицией (39,0% рынка в деньгах, рост на 9,9% в денежном выражении), сковороды стабильны (35,9%), кастрюли занимали 25,1% рынка и снизились на 7,1% в денежном выражении.

Лидерами среди брендов оставались[1]

Aquaphor · Tefal · Barrier · Geizer

[1] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

3.3

Новые перспективные категории

Расширение маркетплейса М.Видео за пределы бытовой техники и электроники разворачивается на фоне структурной перестройки российского потребительского рынка.

Покупатели стали рациональнее, реже обновляют товары длительного пользования и активнее ищут выгоду в онлайне. Именно этот переток в цифровые каналы стал доминирующим трендом периода — офлайн-розница теряла трафик и выручку почти во всех сегментах, тогда как маркетплейсы фиксировали двузначный и кратный рост.

Количество физических магазинов в России начало сокращаться впервые за последние 25 лет: в Москве их число уменьшилось с 87 тыс. до 82,5 тыс. за год, в Санкт-Петербурге — с 44 тыс. до 42,2 тыс[1]. Темпы открытия новых точек в продуктовом ритейле упали почти в шесть раз, у крупнейших сетей — на 30%.

По оценке аналитиков INFOline, это первое сокращение числа магазинов в современной истории российского рынка, вызванное совокупностью факторов: развитием маркетплейсов, ростом издержек и снижением маржинальности офлайн-торговли.

Новые категории — от мебели и одежды до автомобилей — демонстрируют разную зрелость и динамику, однако объединены общей логикой: онлайн-канал становится основным, а физическое присутствие переосмысляется как инструмент доверия и сервиса.

[1] Источник: иследование INFOLine.
[2] Источник: иследование INFOLine, «Яков и Партнёры»; анализ М.Видео.
[3] 2035П — прогнозное значение показателя на 2035 год.

Онлайн-канал становится основным, а физическое присутствие переосмысляется как инструмент доверия и сервиса

Доля онлайн-продаж по категориям и прогноз до 2035 года[2]



Спорт и отдых

2024 40%
2035П[3] 80%



Мебель и товары для дома

2024 49%
2035П 80%



Автотовары

2024 25%
2035П 80%



Одежда и обувь

2024 54%
2035П 80%



Строительство и ремонт

2024 49%
2035П 80%



Детские товары

2024 57%
2035П 80%



Красота и гигиена

2024 61%
2035П 80%



Продукты питания

2024 5%
2035П 11%

Бытовая техника и электроника	2024	53%
	2035П	63%
Галантерея и аксессуары	2024	50%
	2035П	80%
Дом и сад	2024	49%
	2035П	80%
Ювелирные изделия	2024	28%
	2035П	60%
Товары для животных	2024	21%
	2035П	47%
Бытовая химия	2024	16%
	2035П	80%
Канцелярские товары	2024	6%
	2035П	80%
Прочие категории	2024	35%
	2035П	80%

Спорт и отдых

Рынок спортивных товаров в России уверенно растёт, в том числе благодаря государственным программам, направленным на вовлечение в спорт 70% населения к 2030 году: объём фитнес-услуг в 2025 году вырос на 20,2%, до 315 млрд рублей, а число новых фитнес-центров за первое полугодие 2025 года увеличилось почти вдвое[1].

По данным Easy Commerce, за первое полугодие 2025 года спорттовары вошли в топ-10 категорий на крупнейших онлайн-платформах. Выручка «Спортмастера» — крупнейшей офлайн-сети с долей рынка около 79% — по итогам 2025 года снизилась на 4%, до 143,1 млрд рублей, что отражает общий структурный сдвиг категории в онлайн[2]. Параллельно продолжается сокращение физических точек продаж: к 1 августа 2025 года количество магазинов спортивных товаров снизилось год к году на 6%, до 3,8 тыс., а в городах-миллионниках — на 9,5%, до 1,2 тыс.

При этом онлайн-продажи в категории росли опережающими темпами: по данным АКИТ, за январь–июнь 2025 года россияне потратили на спорттовары в интернете 150 млрд руб. — на 25% больше, чем за аналогичный период годом ранее. В I квартале 2026 года тренд на доминирование онлайн-продаж продолжается: по прогнозам аналитиков, к 2030 году от 20% до 40% всех продаж спорттоваров будет приходиться на маркетплейсы.

Рост категории поддерживается не только государственными программами, но и устойчивым поведенческим трендом: в условиях геополитической неопределённости потребители всё активнее инвестируют в физическую активность и заботу о себе как способ противостояния стрессу. По оценке аналитиков Альфа-Банка, спортивная одежда, обувь и фитнес-услуги входят в число категорий, которые сохранят спрос даже при общем замедлении потребления во II квартале 2026 года.

Категория товаров для спорта и отдыха на маркетплейсе М.Видео выросла почти в 38 раз

+3 770 %

в 2025 году относительно 2024 года



Категория товаров для спорта и отдыха на маркетплейсе М.Видео выросла почти в 38 раз (+3 770%) в 2025 году относительно 2024 года, что делает её одним из самых динамичных направлений платформы по темпам роста. По данным маркетплейса М.Видео, в марте 2026 года прирост оборота категории «Товары для спорта и отдыха» год к году составил уже 4 518%.

Потенциал дальнейшей цифровизации категории значителен

По данным INFOline и анализу М.Видео, доля онлайн-продаж в сегменте «Спорт и отдых» составляла около 40% в 2024 году, тогда как к 2035 году прогнозируется её рост до 80% (+40 п. п.). Это один из наиболее высоких потенциалов роста e-com среди всех товарных категорий.





[1] Данные исследования Easy Commerce — технологического партнёра Okkam.

Мебель

2025 год стал для мебельного рынка годом торможения: индекс производства за январь — октябрь составил 92,1% к аналогичному периоду 2024 года, то есть реальный выпуск в сопоставимой методологии снизился примерно на 8%[3].

Число производителей мебели при этом продолжало расти: к ноябрю 2025 года в России насчитывалось почти 40 тыс. компаний — на 3,4% больше, чем в начале года, — однако мелкие игроки не компенсируют общее падение объёмов крупных фабрик[4]. Потенциал восстановления связан со снижением ключевой ставки: смягчение кредитных условий напрямую разогревает ипотечный рынок и через 6–12 месяцев спрос на мебель. Отложенный спрос накоплен, однако его реализация будет постепенной — по мере снижения стоимости кредитов и нормализации ипотечного рынка, а не единовременной. Это означает, что выход в мебельную категорию сейчас — это позиционирование до волны восстановления, а не в её пик.

Прозрачная экономика продаж позволила сделать выгодные предложения для клиентов, благодаря чему к маркетплейсу М.Видео подключилось более 150 продавцов мебели с уникальными ассортиментными позициями в размере свыше 90 тыс. единиц. Категория мебели на маркетплейсе М.Видео выросла за 2025 год более чем в 18 раз год к году, а в марте 2026 года прибавила 91% по сравнению с февралём. Такой рост стал одним из главных драйверов расширения платформы за пределы электроники.

Онлайн-проникновение в мебельной категории остаётся относительно невысоким: в 2024 году доля онлайн-продаж составляла около 49%, при прогнозе роста до 80% к 2035 году (+31 п. п.). Именно этот разрыв между текущим и целевым уровнем цифровизации делает мебель одной из наиболее перспективных категорий для маркетплейс-экспансии.

В 2026 году Компания начала сотрудничество со следующими брендами: Диван.ру, Гуд Лакк, E1, Лига Диванов, Лузалес, Мебель 7Я, Метта, ОЛМЕКО, ОРИНОКО, Петровская мебель, Правила мебели, Принцесса Мелания, СВ Мебель, Трия, Уютная среда, Шарм-Дизайн, Ami, Blue Sleep, buyson, Defender, Divan24, Gupan, LAZURIT мебель, Logium, Mebelson, SONOX, Stool Group.

Накопленная экспертиза М.Видео в работе с крупногабаритными товарами — логистика, хранение, доставка

стала одним из факторов, позволивших платформе уверенно выйти за пределы электроники.

[2] Данные исследования компании «Платформа ОФД».

[3] Данные исследования Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России (АПМДПР).

[4] Данные исследования T-Data.

Автомобили

В IV квартале 2024 года продажи автомобилей на российских маркетплейсах выросли в восемь раз год к году: с октября 2023 по январь 2025 года через онлайн-платформы было продано около 1,9 тыс. автомобилей на сумму 3,9 млрд рублей, причём 94% покупок пришлось на китайские бренды — прежде всего Chery[1]. В 2025 году динамика ускорилась: только на Ozon за первые девять месяцев года продажи автомобилей достигли 4,2 млрд рублей — почти в четыре раза больше, чем за весь предшествующий период[2]. Маркетплейсы выступают прежде всего лидогенератором для дилерских центров, расширяя их географию в малые города, где нет развитых автосалонов; внедрение трейд-ина и автокредитования в онлайн-канале в 2025 году стало дополнительным драйвером роста сегмента.

В 2025 году М.Видео запустил на маркетплейсе продажу электромобилей, зарядной инфраструктуры и автомобилей с различными типами двигателей от официальных дилеров — таким образом компания вошла в один из самых быстрорастущих онлайн-сегментов, сохранив ключевое преимущество перед универсальными маркетплейсами: статус официального канала с гарантийным сопровождением.

94 %

онлайн покупок пришлось на китайские бренды — прежде всего Chery

С октября 2023 по январь 2025 года через онлайн-платформы было продано

~1,9 ТЫС. АВТОМОБИЛЕЙ

Было продано на сумму

3,9 МЛРД РУБ.



С точки зрения потенциала цифровизации автотовары занимают особое место среди всех непродовольственных категорий:

при доле онлайн-продаж около 25% в 2024 году прогноз на 2035 год составляет 80% (+55 п.п.) — максимальный показатель роста среди всех рассматриваемых категорий. Это свидетельствует о том, что рынок находится в самом начале онлайн-трансформации, а первые игроки, сформировавшие доверие потребителя, получат долгосрочное преимущество.

[1] Данные аналитиков dTech-компании First Data.

[2] Данные исследования Easy Commerce — технологического партнёра Okkam.

Одежда и обувь

По итогам 2025 года одежда и обувь стали крупнейшей категорией в российском онлайн-ритейле с оборотом 3,6 трлн рублей, при этом 94% онлайн-продаж в этом сегменте обеспечивают универсальные маркетплейсы[1]. Совокупный рынок одежды, обуви и аксессуаров в России в 2025 году оценивается в 4,45–4,85 трлн рублей, при этом в денежном выражении рынок продолжает расти, несмотря на снижение числа покупок[2].

При этом розничные продажи одежды и обуви в магазинах в 2025 году упали на 11%, большинство крупных сетей зафиксировали снижение выручки. Данные исследования «Т-Банк Бизнеса» на основе транзакций 55 млн клиентов подтверждают эту тенденцию: часть потребительских расходов из офлайн-магазинов одежды перетекает прежде всего в интернет-супермаркеты и на маркетплейсы. По оценке аналитиков, доля онлайн-продаж в сегменте fashion достигла около 61% по итогам 2025 года и прогнозируется на уровне 68% в 2026-м. На макроуровне рынок одежды переживает фазу структурной перестройки: оборот в деньгах растёт, однако среднее число покупок на одного активного клиента сократилось с 16 в 2021 году до 11 в 2024-м, а посещаемость магазинов одежды в торговых центрах снизилась на 6–9% в первом полугодии 2025 года[2].

В начале 2026 года М.Видео запустил полноценную категорию одежды на маркетплейсе — в дополнение к другим новым категориям.

В 2025 году доля онлайн-продаж в категории достигла



60 %

Покупателей в 2025 году приобретают модные товары через маркетплейсы

69 %

По прогнозу, доля онлайн-продаж в категории «Одежда и обувь»



вырастет с 54% в 2024 году до 80% к 2035-му (+26 п. п.). Также важно, что в этой категории одна из самых высоких частот покупки товаров.

Дом, ремонт и сад

В 2025 году рынок товаров для дома, ремонта и сада вошёл в стадию замедления и вырос на 3,5%, до 7 трлн рублей, против 17,4% роста в 2024 году.

По прогнозам INFOLine, к 2028 году совокупный рынок товаров для строительства и ремонта достигнет

14,7 ТРЛН РУБ.



Медианная стоимость товаров для строительства и ремонта по итогам 2025 года составила 9 597 рублей за покупку — рост составил 4% год к году, а число транзакций выросло лишь на 1%. В категории «Товары для дома» медианная цена даже снизилась на 2%, а количество покупок упало на 3%[3]. Основной сдерживающий фактор на 2026 год — сохраняющийся дефицит рабочей силы в строительстве и ремонте, из-за которого покупатели вынуждены растягивать проекты во времени даже при наличии бюджета на материалы. По прогнозам INFOLine, к 2028 году совокупный рынок товаров для строительства и ремонта достигнет 14,7 трлн рублей.

В отчётном году в рамках подготовки к дачному сезону на маркетплейсе М.Видео было выведено 500 уникальных ассортиментных позиций газонокосилок и триммеров и более 300 пил от российских продавцов. Товары для дома, ремонта и сада входят в число активно растущих категорий маркетплейса М.Видео. В 2026–2028 годах Компания планирует масштабировать это направление как часть стратегии мультикатегорийной экспансии.

Онлайн-доля в категориях «Строительство и ремонт» и «Дом и сад» составляла около 49% в 2024 году при прогнозе роста до 80% к 2035-му (+31 п. п. по каждой). Это означает, что обе категории ещё имеют высокий потенциал развития в онлайне.

[1] Данные исследования консалтинговой компании IBC Real Estate.
[2] Данные исследования диджитал-агентства Antro.
[3] Данные исследования агентства INFOLine.

Новые перспективные категории

Детские товары

По итогам 2025 года оборот российского рынка детских товаров вырос на 15% и достиг 2,1 трлн рублей — несмотря на снижение продаж в натуральном выражении в ряде категорий[1]. Картина внутри рынка неоднородна: продажи детского питания во второй половине года снизились на 12% год к году, игрушки потеряли 5% в штуках, товары для творчества — 13%. При этом цены росли опережающими темпами: детское питание подорожало на 44%, коляски — на 28%, игрушки — на 17%[2].

Детские товары входят в перечень приоритетных новых категорий маркетплейса М.Видео на горизонте 2026–2028 годов наряду с одеждой, красотой и товарами для дома.

По итогам 2025 года оборот российского рынка детских товаров вырос на

+15%

и достиг 2,1 трлн рублей

Детские товары уже демонстрируют высокое онлайн-проникновение — около 57% в 2024 году, с прогнозом роста до 80% к 2035-му (+23 п. п.). Относительно высокая текущая база означает, что категория уже прошла первичный этап цифровизации и конкуренция здесь будет идти не за «открытие» канала, а за долю в устойчиво онлайн-ориентированной аудитории.

Введённая с 1 сентября 2025 года обязательная маркировка игрушек в системе «Честный знак»



повышает прозрачность рынка и создаёт преимущество для крупных игроков с выстроенными процессами документооборота.

[1] Данные Ассоциации предприятий индустрии детских товаров (АИДТ).

[2] Данные исследования компании «Платформа ОФД».

Красота и уход за собой

По данным СберАналитики, за январь — ноябрь 2025 года продажи в офлайн-магазинах косметики снизились на 10% — покупатели планомерно перетекают на маркетплейсы, тогда как оборот салонов красоты за тот же период вырос на 21%. По оценкам Mordor Intelligence, российский рынок товаров для красоты и ухода составит 8,51 млрд долларов США в 2026 году и будет расти со среднегодовым темпом 6,67%, достигнув 11,75 млрд долларов США к 2031 году.

Среди всех новых категорий маркетплейса М.Видео «Красота и гигиена» имеет наиболее высокую стартовую долю онлайна на рынке — около 61% в 2024 году, с прогнозом до 80% к 2035-му (+19 п. п.). Это наименьший абсолютный потенциал роста, однако категория уже сегодня формирует высокочастотный спрос: покупатели возвращаются регулярно, что делает её важным инструментом удержания и монетизации клиентской базы.

«Красота и гигиена» имеет наиболее высокую стартовую долю онлайна на рынке

61%

За каждой из перечисленных категорий стоит одна и та же стратегическая логика: М.Видео входит туда, где онлайн-канал уже доминирует или быстро растёт, но где есть потенциал для наращивания доли рынка.

Одежда и мебель — крупнейшие категории российской онлайн-торговли, где маркетплейсы контролируют большую часть онлайн-продаж соответственно, однако покупатель по-прежнему ищет не просто цену, а надёжность. Спорт, детские товары, красота и автомобили объединяет то же: высокая частота покупок или высокий средний чек в сочетании с дефицитом экспертного, ответственного продавца. Именно здесь тридцатилетняя репутация М.Видео и физическая сеть работают не как наследие прошлого, а как реальное преимущество — то, чего универсальный маркетплейс без офлайн-присутствия и без истории отношений с покупателем просто не имеет.

Продукты питания

Российский рынок онлайн-продаж продовольственных товаров по итогам 2025 года достиг 1,6 трлн рублей, прибавив 27% год к году, согласно данным информационно-консалтингового агентства INFOLine. Однако доля онлайн-канала в совокупном обороте продовольственной розницы пока составляет лишь 5,5% — против 55% в категории бытовой техники и электроники, — что свидетельствует о значительном нереализованном потенциале цифровизации сегмента.

По данным ГФК-Русь, уже 67% российских домохозяйств хотя бы раз в год приобретают товары повседневного спроса онлайн, а ключевым фактором роста становится не средний чек, а частота заказов. В этих условиях в 2026 году М.Видео приступил к освоению продовольственного направления — продуктов питания, напитков, снековой и кондитерской продукции.

Запуск стал логичным продолжением стратегии мультикатегорийной экспансии: в отличие от бытовой техники с длинным циклом замены, продовольственные товары обеспечивают принципиально иную частотность взаимодействия с платформой — ежедневную. Старт продаж пришёлся на кофейное направление; к моменту публикации настоящего Отчёта ассортимент только в данной подкатегории превысил 200 наименований, а с мая 2026 года Компания приступила к активному расширению предложения. Первые коммерческие результаты подтверждают высокий потенциал направления: ряд партнёров зафиксировал значительный объём продаж в течение первых недель после размещения, в отдельных позициях — полный выход складских запасов. До конца 2026 года Компания планирует кратно увеличить число продавцов в сегменте, расширить ассортимент до нескольких тысяч позиций и интегрировать направление в единую механику мультикатегорийных предложений и персонализированных рекомендаций на платформе.

1,6 ТРЛН РУБ.

российский рынок онлайн-продаж продовольственных товаров по итогам 2025 года



3.4

Анализ развития маркетплейсов в России и возможного успеха развития маркетплейса на базе М.Видео

Динамика электронной коммерции и роль маркетплейсов

По оценкам INFOLine, совокупный объём онлайн-продаж в России в 2025 году достиг порядка 9,2 трлн рублей с НДС (+26,6% к 2024 году).

Доля электронной коммерции в обороте розничной торговли увеличилась до 23%, с прогнозом роста до 27% в 2026 году и 30% к 2027 году. В непродовольственном сегменте проникновение онлайна достигло 39%, а без учёта автомобилей и ГСМ — порядка 57%.

Прогнозируется дальнейшее ускорение: до 65% в 2026 году, 71% к 2027 году и 76% к 2028 году. Категория бытовой техники и электроники сохраняла лидерство по уровню цифровизации — доля онлайн-продаж составила 55%, что является максимальным показателем среди всех товарных категорий.

В IV квартале 2025 года зафиксировано замедление темпов роста электронной торговли ниже 20%, что связано с эффектом высокой базы и ухудшением потребительских настроений.

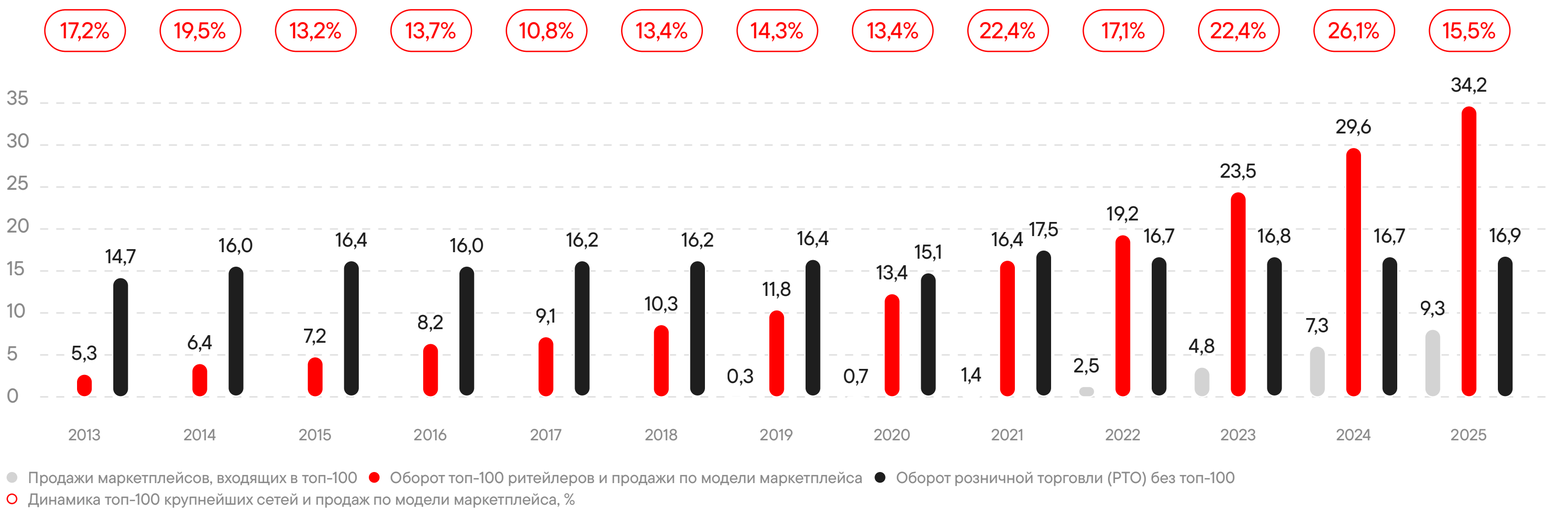
Структура онлайн-продаж продолжала смещаться в пользу 3P-модели: по итогам девяти месяцев 2025 года доля 3P-продаж достигла 62,6% от общего объёма онлайн-торговли (порядка 6,2 трлн рублей). Рыночные позиции распределились следующим образом: Wildberries — 34,2%, Ozon — 26,6%[1].

[1] Источник: презентация INFOLine «FMCG & Retail», февраль 2026 года.

[2] Розничный товарооборот (РТО) без учёта продаж автомобилей, мотоциклов и горюче-смазочных материалов.

Динамика РТО[2] и оборота топ-100 ритейлеров

ТРЛН РУБЛЕЙ



Продажи маркетплейсов, входящих в топ-100 ● Оборот топ-100 ритейлеров и продажи по модели маркетплейса ● Оборот розничной торговли (РТО) без топ-100
○ Динамика топ-100 крупнейших сетей и продаж по модели маркетплейса, %

Источник: INFOLine

Возможности



- Ритейл-медиа. Время маркетинга
- Персонализация ценообразования
- Финансовые сервисы и рекламные услуги

Вызовы

- Высокая чувствительность к цене
- Рост себестоимости, высокие процентные ставки
- Дефицит кадров, обеление рынка труда
- Рост комиссий и логистических расходов

3.4 Анализ развития маркетплейсов в России и возможного успеха развития маркетплейса на базе М.Видео

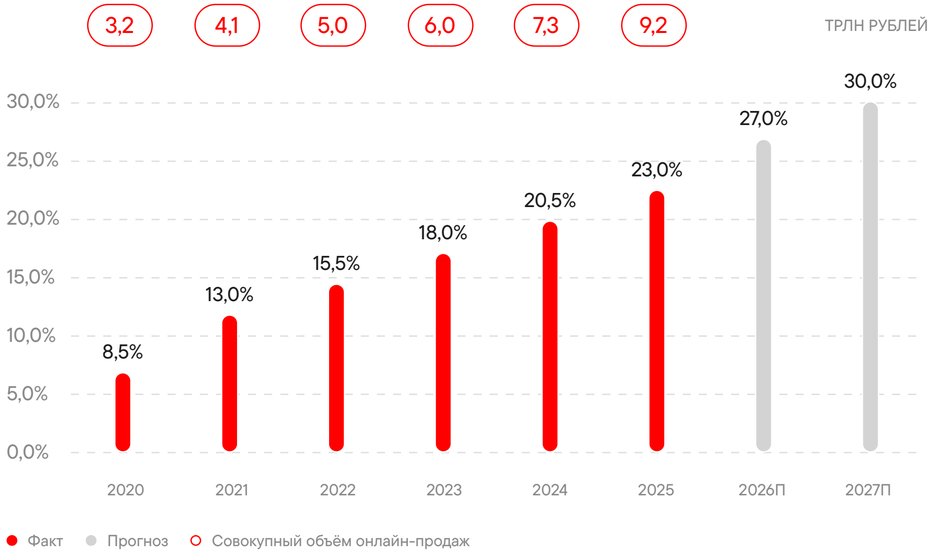
По данным проекта Data Insight «Экосистема электронной торговли 2025», карта электронной торговли в России включает 1 410 сервисов, из которых 65 появились за последний год.

Наиболее быстрый рост зафиксирован в сегментах логистики, привлечения покупателей и управления магазином и клиентским опытом, что отражает усложнение инфраструктуры электронной торговли. В экосистеме выделен отдельный блок «Торговые площадки», подчёркивающий, что маркетплейсы стали самостоятельным каналом продаж и источником спроса, а не только инструментом привлечения покупателей[1].

Для М.Видео рост маркетплейсов — одновременно вызов и возможность. Давление по цене и скорости доставки усиливается, но и сотрудничество с площадками приносит результат: объём 3P-продаж на собственном маркетплейсе Компании достиг 14,2 млрд рублей. Доля кредитных продаж в GMV составила 12,8% — финансовые сервисы по-прежнему играют значимую роль в стимулировании спроса[2]. Одновременно с апреля 2026 года вступили в силу новые нормативы регулирования BNPL-сервисов, обязывающие при покупках дороже 50 тыс. рублей предоставлять информацию о клиентах в Бюро кредитных историй. Это создаёт дополнительное давление на средний чек в высокобюджетных категориях и стимулирует переток части покупателей в более низкие ценовые сегменты. В этих условиях значимость финансовых инструментов М.Видео — рассрочек, кредитования, BNPL — как инструментов конкуренции за покупателя дополнительно возрастает.

Динамика платформы подтверждает правильность выбранной модели: оборот маркетплейса М.Видео вырос с 2,35 млрд руб. в I квартале 2025 года до 7,45 млрд руб. в I квартале 2026-го (+217% год к году). Внутри года прослеживается устойчивое ускорение: во II квартале 2025 года оборот составил 2,1 млрд руб. (+49% к аналогичному периоду предыдущего года), в III квартале — 3,1 млрд руб. (+110%), в IV квартале — 6,6 млрд руб. (+58% год к году). Динамика III–IV кварталов подтверждает нарастающий импульс платформы: в сентябре 2025 года оборот маркетплейса составил 1,07 млрд руб., в октябре — 1,58 млрд руб. (+48% к предыдущему месяцу), в ноябре — 2,1 млрд руб. (+33%), в декабре — 2,9 млрд руб. (+37%). Таким образом, за три месяца оборот вырос почти втрое. Доля онлайн-продаж в общем GMV компании увеличилась с 32% в апреле 2025 года до 43,1% в апреле 2026-го (+11,1 п. п.). Число уникальных ассортиментных позиций на платформе за один квартал удвоилось — с 200 тыс. до более чем 400 тыс. единиц, а за I квартал 2026 года к платформе подключились 3,2 тыс. новых селлеров.

Доля электронной коммерции в обороте розничной торговли в России

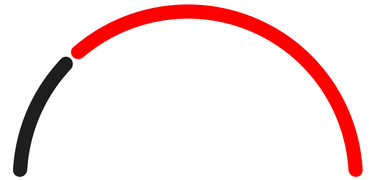


Источник: INFOLine, февраль 2026 года.

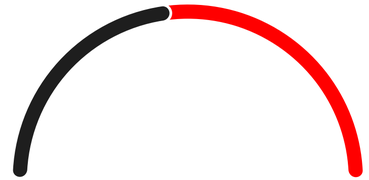


Структура каналов продаж рынка БТиЭ в 2025 году[3]

Доля онлайна в рынке БТиЭ (в штуках)



Структура онлайн-канала



[1] Источник: исследование Data Insight «Экосистема электронной торговли 2025».

[2] Информация представлена на основе аналитической оценки и внутренних данных Компании.

[3] Источник: исследование ICMR (ГФК-Русь) по рынку БТиЭ, 12 месяцев 2025 года.

3.4 Анализ развития маркетплейсов в России и возможного успеха развития маркетплейса на базе М.Видео

Главным драйвером роста для почти половины сетей (42%) стали маркетплейсы.

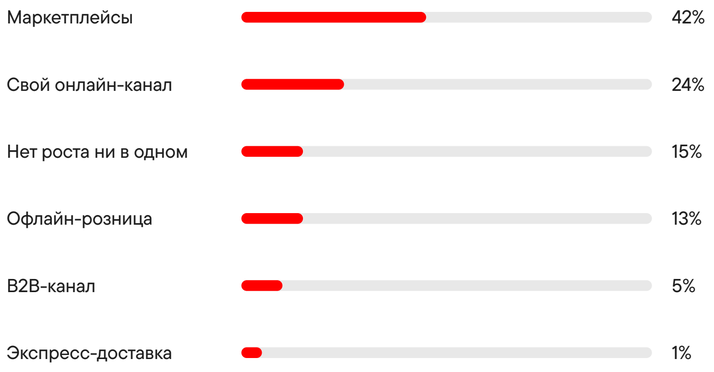
Этот канал лидирует во всех сегментах, кроме продуктовой розницы и аптек: в продуктовой рознице быстрее всего растут офлайн-продажи (50% респондентов) и собственные интернет-магазины (36%), в аптечном сегменте — также собственные онлайн-каналы (50%). Офлайн столкнулся с серьезным вызовом: 70% ритейлеров отмечают критическую проблему падения трафика в торговых центрах. Сильнее всего это затронуло сети Fashion (95%)[1].

Для привлечения покупателей компании чаще всего прибегают к дополнительной рекламе, маркетинговым акциям и программам лояльности. Вместе с тем омниканальная модель позволяет частично нивелировать этот эффект: по данным «Магнит Омни», омниканальный клиент тратит больше, и рост его совокупных расходов перекрывает потенциальную «каннибализацию» офлайн-продаж онлайном. Это подтверждает стратегическую логику развития М.Видео: интеграция цифровых и физических каналов направлена не на замещение, а на расширение потребительского охвата.

[1] Источник: исследование «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.

Самый быстрорастущий канал продаж (2025)

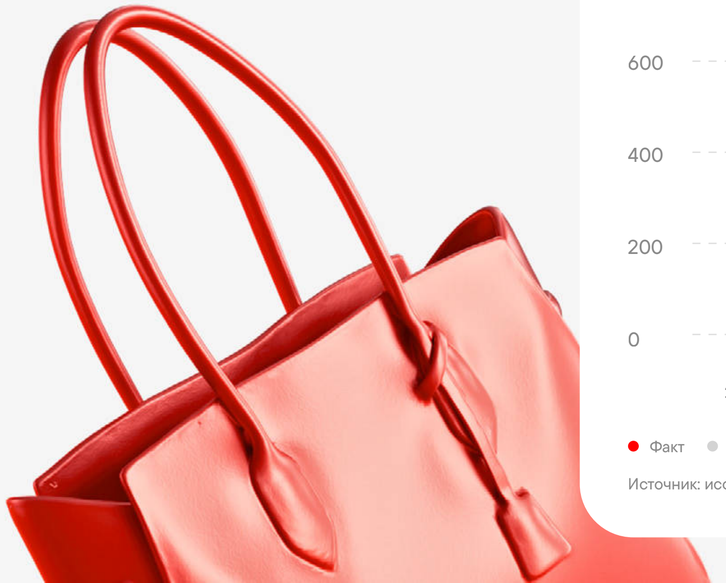
% РЕСПОНДЕНТОВ



Исследование: «Ритейл-барометр 2025», В1 / РБК, октябрь 2025 года.

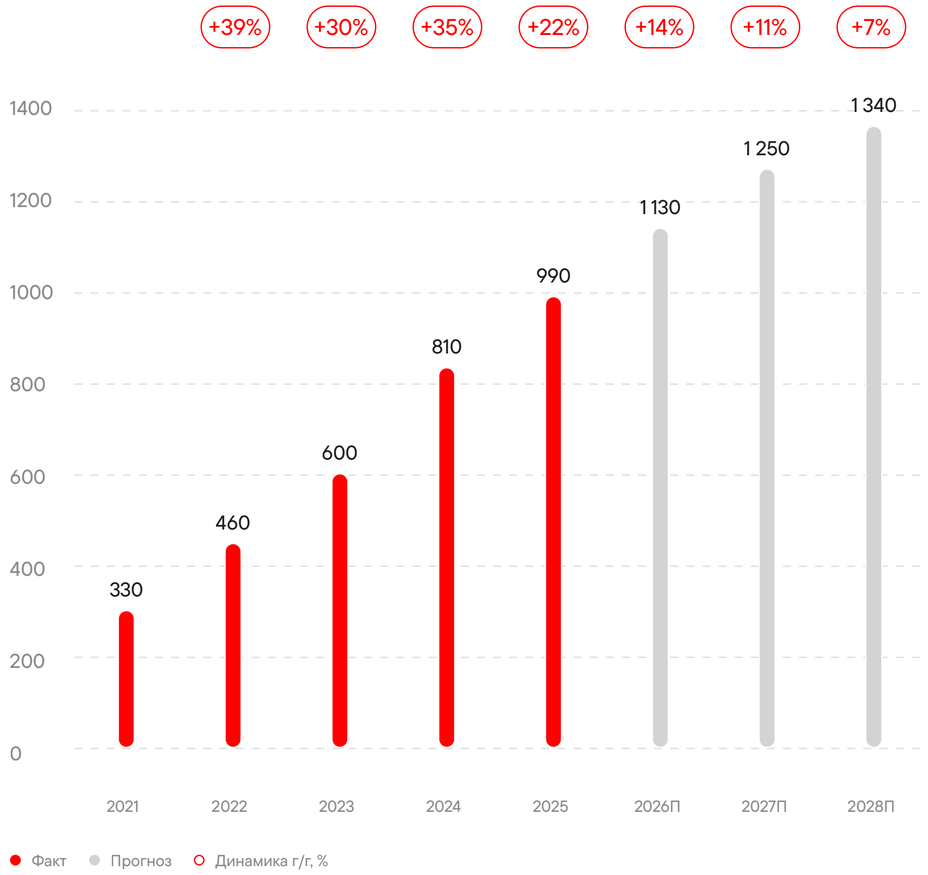
Параллельно с экспансией универсальных площадок на российском рынке активно формируется сегмент нишевых маркетплейсов. По данным исследования Т-Бизнес и Data Insight, объём рынка нишевых маркетплейсов в 2025 году составил порядка 990 млрд рублей (+22% год к году), а в 2026 году прогнозируется превышение отметки в 1,1 трлн рублей. В структуре рынка около 20% приходится на категорийных ритейлеров (Lamoda, «М.Видео», «Спортмастер», «Лемана Про», «Детский мир», «Лэтуаль» и др.), которые развивают собственные маркетплейсы. Без учёта агрегаторов доставки продуктов их доля достигает 51%, что делает категорийных игроков крупнейшим сегментом рынка[2].

[2] Источник: исследование Т-Бизнес и Data Insight «Рынок нишевых маркетплейсов в России», 2026.



Рынок нишевых маркетплейсов в России

МЛРД РУБ.



Источник: исследование Т-Бизнес и Data Insight, 2026 год.

Показательна динамика 3P-продаж внутри маркетплейсов категорийных игроков: доля продаж выросла с 20% в 2023 году до 25% в 2024-м и достигла 30% в 2025 году.

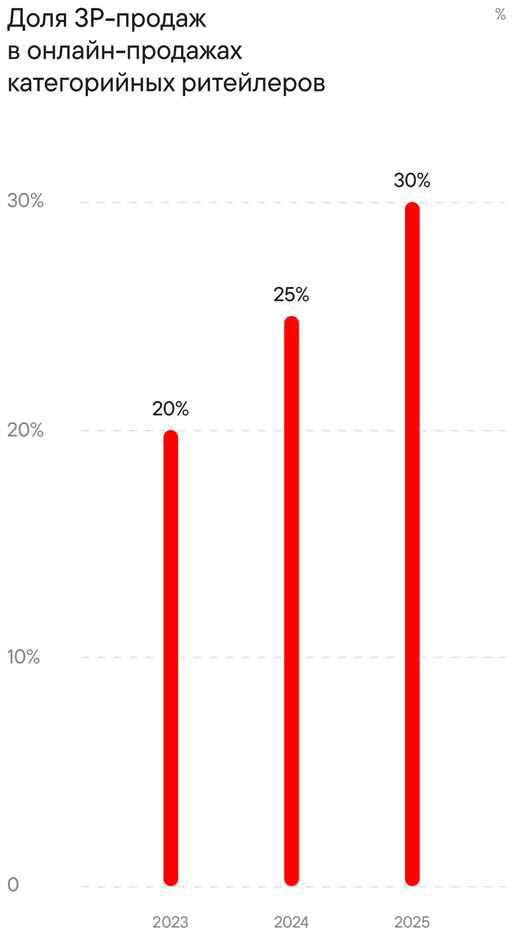


Рост объёма 3P-продаж в 2024 году составил порядка

+45 %

в 2025 году — около +20%. Эти данные подтверждают, что модель маркетплейса становится неотъемлемой частью бизнес-модели специализированных ритейлеров — и М.Видео в том числе[1].

Доля 3P-продаж в онлайн-продажах категорийных ритейлеров



Источник: исследование Т-Бизнес и Data Insight, 2026 год.

В 2025 году впервые зафиксировано снижение доли заказов на универсальных маркетплейсах — с 80% до 78% от общего числа онлайн-заказов, по данным Data Insight. Эксперты выделяют два ключевых фактора: рост продаж продуктов питания через специализированные сервисы доставки, опережающий динамику маркетплейсов, и переток потребителей к специализированным магазинам и нишевым площадкам вследствие роста стоимости товаров на крупных платформах. Растущие комиссии для продавцов вынуждают площадки поднимать цены, и во многих категориях независимые интернет-магазины уже оказываются дешевле маркетплейсов. Покупатели, в свою очередь, всё чаще обращаются к специализированным площадкам за экспертизой, качеством подбора и консультационной поддержкой — характеристиками, которые универсальные маркетплейсы не обеспечивают в полной мере[2].

Мировой опыт подтверждает жизнеспособность гибридной модели: китайский JD.com — маркетплейс №2 в Китае — активно развивает офлайн-сеть более чем из 10 000 магазинов различных форматов, превращая физическое присутствие в конкурентное преимущество, а не в издержки. М.Видео движется в обратном направлении: использует уже готовую офлайн-инфраструктуру из более чем 900 магазинов как фундамент для развития маркетплейса.

Ведущие консалтинговые компании — BCG, Bain и Deloitte — выделяют пять ключевых трендов, формирующих будущее розничной торговли: переосмысление роли физических магазинов как точек клиентского опыта, AI как новый источник трафика и инструмент персонализации, диверсификация доходов за счёт финансовых сервисов и рекламы, развитие вторичного рынка (resale), а также трансформация программ лояльности в стратегический актив. Стратегия М.Видео как омниканального маркетплейса соответствует всем пяти направлениям. Показательно, что в анализе рынка от консалтингового агентства INFOLine выделяются те же приоритеты как ключевые вызовы для всех участников электронной торговли: рост комиссий маркетплейсов, переход к рекламной монетизации, развитие финансовых сервисов и трансграничная торговля. М.Видео работает по каждому из этих направлений — что подтверждает рыночную обоснованность выбранной стратегии.

[1] Источник: исследование Т-Бизнес и Data Insight «Рынок нишевых маркетплейсов в России», 2026.

[2] Источник: исследование Data Insight «Экосистема электронной торговли 2025»; Sostav.ru, 11.02.2026.

Обзор результатов



Доля онлайн-продаж в обороте рынка

55 %

Оборот маркетплейса

14,2 МЛРД РУБ.

за 2025 год

Число продавцов-партнёров

4,3 ТЫС.

на конец 2025 года

Количество товарных категорий

26

на конец 2025 года

Уникальных ассортиментных позиций

>400 ТЫС.

по итогам I квартала 2026 года



2025 год стал переломным для российского рынка бытовой техники и электроники.

Рекордно высокая ключевая ставка Банка России на уровне 21%, сохранявшаяся с октября 2024 по июнь 2025 года, в сочетании с ростом привлекательности сберегательных инструментов и сокращением доступности банковского кредитования обусловила перераспределение потребительских расходов в пользу накопления. В результате рынок в денежном выражении сократился, тогда как продажи в штуках сохранили положительную динамику — покупатели переориентировались на более доступные модели. Одновременно доля онлайн-продаж в обороте рынка достигла 55%: конкурентные стандарты, сформированные цифровыми платформами — широта ассортимента, скорость доставки, ценовая доступность, — последовательно смещали центр потребительского выбора в онлайн-каналы. В этих условиях Компания перешла от модели омниканального ритейлера к принципиально новой — мультикатегорийному маркетплейсу с агентской схемой поставок, партнёрской логистикой и сервисной экосистемой.

Совокупный объём продаж Компании (GMV[1]) по итогам 2025 года составил 418,1 млрд рублей, что обусловлено сжатием потребительского спроса, его переориентацией в онлайн-каналы. Доля онлайн-продаж в GMV[2] выросла в апреле 2026 года до 43,1% с 32% за аналогичный период прошлого года. В условиях высокой ключевой ставки кредитное финансирование закупок существенно увеличивало нагрузку на оборотный капитал — Компания последовательно замещала прямые закупки партнёрскими форматами: доля агентской схемы в GMV выросла с 1,7% в январе до 20,4% в декабре. Это позволило увеличить агентские продажи и продажи через сторонние маркетплейсы в 2025 году на 162% по сравнению с 2024 годом. Оборот маркетплейса за 2025 год составил 14,2 млрд рублей, из которых 6,6 млрд рублей за IV квартал, что более чем вдвое превышает показатель III квартала и на 58% — аналогичный период 2024 года.

В I квартале 2026 года темп трансформации ускорился: оборот маркетплейса за квартал составил 7,45 млрд рублей, темп роста год к году ускорялся каждый месяц и в марте достиг 404%; доля онлайн-продаж в GMV Компании выросла с 32% в апреле 2025 года до 43,1% в апреле 2026 года

В 2025 году Компания последовательно расширяла присутствие за пределами традиционного рынка бытовой техники и электроники — как в категориях регулярного потребительского спроса, формирующих привычку возвращаться на платформу, так и в категориях крупных покупок, увеличивающих средний чек. По итогам года маркетплейс М.Видео охватывал 26 товарных категорий с совокупным ассортиментом 209,1 тыс. уникальных ассортиментных позиций; число продавцов-партнёров выросло в пять раз — до 4,3 тыс. Расширение товарного предложения продолжится по мере масштабирования маркетплейса и привлечения новых 3P-продавцов: к концу I квартала 2026 года ассортимент платформы превысил 400 тыс. уникальных ассортиментных позиций.

Клиентская база Компании по итогам отчётного периода составила более 80 млн человек , увеличившись на 5,5 миллиона новых клиентов по сравнению с 2024 годом. Совокупное число установок мобильных приложений брендов «М.Видео» и «Эльдорадо» составило 14,9 млн, прирост составил 5% г/г. Показатели трафика также продемонстрировали положительную динамику роста в 19% г/г.

На март 2026 года более 430 тыс. клиентов имели активную подписку М.Комбо. Подписчики совершали покупки вдвое чаще и тратили вдвое больше базового покупателя. В целом по Компании индекс удовлетворённости выполненными заказами составил 75,2.

[1] Показатель GMV (Gross Merchandise Value) включает покупки в розничных магазинах (в том числе заказы самовывозом), оплаченные и доставленные на дом онлайн-заказы, а также оплаченные отгрузки со складов юридическим лицам. Покупки в магазинах и онлайн-заказы могут совершаться физическими и юридическими лицами. GMV включают продажи товаров и сервисов, которые могут быть собственными и агентскими. GMV включает НДС, идёт за вычетом скидок, предоставленных покупателям, а также за вычетом возвратов, совершённых за отчётный период. Показатель GMV не является выручкой Компании.

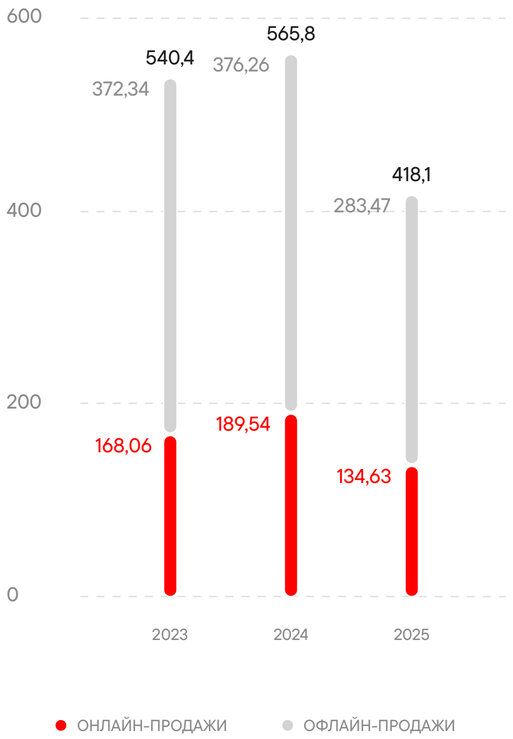
[2] В отчётном периоде методика расчёта показателя была пересмотрена: из онлайн-канала исключены продажи через мобильное приложение продавца. Именно этот канал оказывал существенное влияние на итоговую долю онлайн-продаж. Обновлённая методика охватывает продажи Компании через собственные онлайн-каналы (сайты и мобильные приложения брендов «М.Видео» и «Эльдорадо»), а также продажи на сторонних маркетплейсах.

4.1

Операционные результаты

Общие продажи (GMV) в разбивке на онлайн- и офлайн-продажи

МЛРД РУБ.



Омниканальная модель Компании обеспечила выполнение 91% всех заказов с использованием инфраструктуры магазинов. В структуре каналов выдачи магазины сохранили ключевую роль — их доля с учётом самовывоза составила 69%. При этом доля доставки на дом выросла с 25% до 31%, что отражает смещение покупательских предпочтений.

В 2025 году Компания приступила к трансформации розничной сети, сосредоточив присутствие в городах с наибольшим покупательским потенциалом и передав задачу географического охвата партнёрской инфраструктуре выдачи заказов. За отчётный год сеть партнёрских ПВЗ и постаматов увеличилась почти вдвое: запущено партнёрство со СДЭК с охватом 4,5 тыс. населённых пунктов, расширена выдача через инфраструктуру Яндекс Маркета — более 12 тыс. пунктов выдачи в 60 регионах.

Совокупная сеть точек выдачи заказов, доступных покупателям Компании, превысила 50 тыс. — обеспечив аудиторный охват порядка 100 млн человек по всей России.

Компания провела реструктуризацию кредитного портфеля: подавляющее большинство обязательств пролонгировано на срок до трёх лет, что существенно улучшило условия их обслуживания. Перевод контрактов с ключевыми поставщиками на агентскую схему позволил сократить потребность в факторинге, банковских гарантиях и страховых лимитах.

В целях диверсификации структуры выручки и повышения маржинальности Компания последовательно развивала сервисные направления с более высокой долей добавленной стоимости.

В 2025 году партнёрская финтех-платформа Директ Кредит, интегрированная с 17 банками-партнёрами, сохранила лидерство на рынке POS-кредитования с долей 23,9%, обеспечив совокупный кредитный оборот 66,4 млрд рублей, из которых 45 млрд рублей пришлось на покупки в сети «М.Видео» и «Эльдорадо». Несмотря на ужесточение денежно-кредитной политики, доля продаж с применением кредитных инструментов в GMV[1] Компании составила 12,8%, снизившись на 2,6 п. п. по сравнению с предшествующим отчётному годом. В августе запущен BNPL-сервис «ПОРУБЛЮ»: по итогам 2025 года на него пришлось более 15% кредитных покупок в штуках.

Сервисная сеть М.Мастер расширилась до 52 центров в 18 городах — в течение года открыто 20 новых точек. Сеть обеспечивает полный жизненный цикл техники.



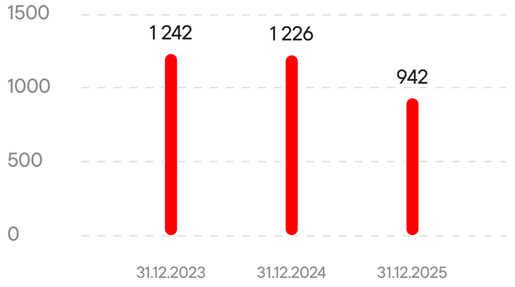
Структура GMV по каналам выдачи

%

Показатели	2022	2023	2024	2025
Магазины	53	52	51	51
Самовывоз	22	23	24	18
Доставка на дом	25	25	25	31
Доля заказов, выполненных с помощью розничной инфраструктуры	92	92	89	91

Количество магазинов Компании М.Видео

ШТ.



[1] Без учёта сторонних маркетплейсов, B2B и сервисно-логистических центров.

Финансовые результаты[1]

Финансовые результаты 2025 года отражают совокупное воздействие двух факторов: внешнего — рекордно высокой ключевой ставки и обусловленного ею роста стоимости обслуживания долга на протяжении всего отчётного периода, а также операционного — издержек переходного периода трансформации бизнес-модели.

Сознательный отказ от модели прямых закупок в пользу агентской схемы и маркетплейса изменил структуру выручки и временно увеличил операционные расходы, создав при этом фундамент для качественного улучшения финансовых показателей. Перевод ключевых поставщиков на агентскую схему, оптимизация розничной сети и последовательное наращивание высокомаржинальных направлений формируют условия для выхода на устойчивую положительную EBITDA уже в 2026 году.

[1] Здесь и далее финансовые результаты Компании «М.Видео» представлены в соответствии с МСФО (IAS) 16, если не указано иное.

Основные финансовые показатели Компании М.Видео по итогам 2025 года

324,8 МЛРД РУБ.

Выручка

418,1 МЛРД РУБ.

GMV

Валовая прибыль

37,7 МЛРД РУБ.

Валовая рентабельность

11,6 %

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)

72,3 МЛРД РУБ.

8,2 МЛРД РУБ.

(-10,2% год к году) сокращение расходов

Чистый убыток

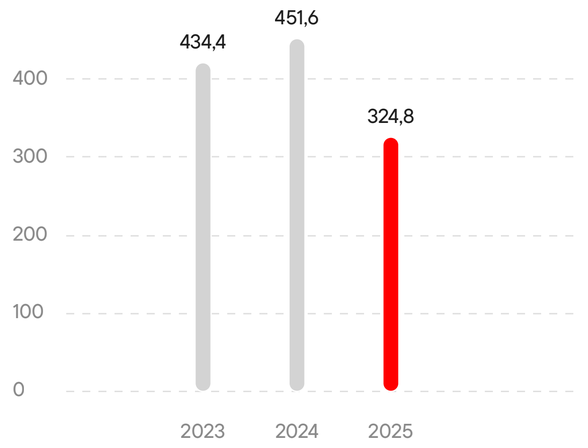
63,6 МЛРД РУБ.

Выручка

Выручка М.Видео в 2025 году составила 324,8 млрд рублей. Трансформация бизнес-модели — масштабный переход на агентскую схему поставок и развитие маркетплейса — фундаментально изменила структуру выручки. Снижение показателя обусловлено двумя факторами: сокращением рынка в денежном выражении и структурным изменением модели товарного обеспечения — как в агентской схеме, так и в модели 3P Компания признаёт комиссионное вознаграждение, а не полную стоимость реализованного товара.

Подробнее о драйверах роста выручки см. в разделе «Операционные результаты».

Выручка



4.2

Финансовые результаты

Валовая прибыль

В 2025 году валовая прибыль составила 37,7 млрд рублей, валовая рентабельность — 11,6%. Переход на агентскую схему высвобождает оборотные средства и снижает долговую нагрузку, создавая предпосылки для улучшения маржинальности в среднесрочной перспективе.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)

В 2025 году расходы составили 72,3 млрд руб, сократившись на 8,2 млрд руб. (-10,2% год к году). На динамику показателя оказали влияние разнонаправленные факторы: оптимизация розничной сети сократила постоянные операционные расходы, обновлённая структура центрального офиса позволила снизить расходы на персонал штаб-квартиры до 25%, тогда как инвестиции в развитие маркетплейса, ритейл-медиа, М.Мастер и начатая ИТ-трансформация формировали дополнительную статью затрат.

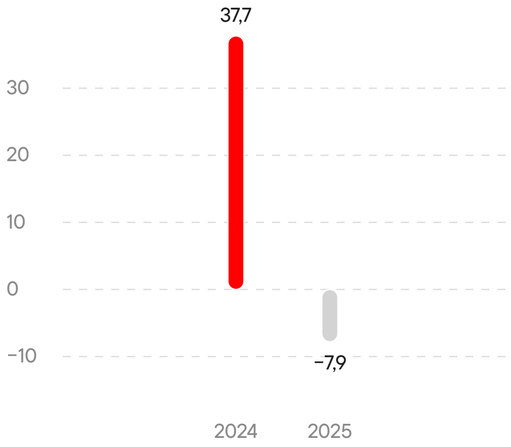
EBITDA

Показатель EBITDA по МСФО 16 Компании по итогам 2025 года составил -7,9 млрд рублей. Отрицательная EBITDA обусловлена рекордно высокой ключевой ставкой Банка России (21% с октября 2024 по июнь 2025 года), накопленной долговой нагрузкой и переходным периодом трансформации бизнес-модели.

Переход на агентскую схему и масштабирование маркетплейса создают фундамент для выхода на положительную EBITDA в среднесрочной перспективе.

Показатель EBITDA

МЛРД РУБ.

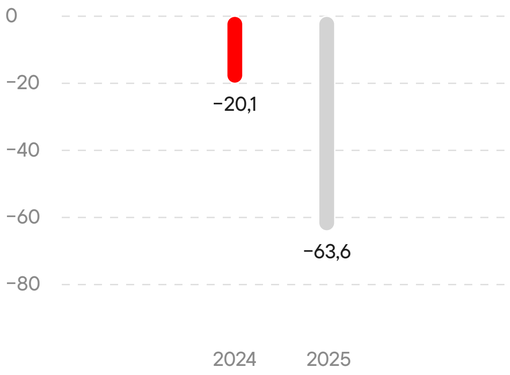


Чистая прибыль / убыток

Чистый убыток Компании по итогам 2025 года составил 63,6 млрд рублей, что связано с последствиями жёсткой денежно-кредитной политики и существенным ростом процентных расходов, включая проценты по аренде.

Чистый убыток

МЛРД РУБ.



Долговая нагрузка

Чистый долг Компании по МСФО 16 по итогам отчётного периода составил 206,7 млрд рублей, включая арендные обязательства. Весь долговой портфель Компании номинирован в рублях.

17 апреля 2026 года дочерняя компания ООО «МВ Финанс» погасила остаток биржевых облигаций серии 001Р-04 в размере 1,85 млрд рублей (номинальный объём выпуска при размещении составлял 7 млрд рублей; в апреле 2025 года часть выпуска на 5,15 млрд рублей была выкуплена по оферте). Совокупный объём выплат по выпуску, включая купонный доход, составил 9,3 млрд рублей.

Аудированная консолидированная финансовая отчётность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности (МСФО) за 12 месяцев, закончившиеся 31 декабря 2025 года, размещена на корпоративном сайте Компании.

Капитал, Акции, Дивиденды



179 768 227 шт.

Количество акций Общества



Категория акций:

обыкновенные

Указанные акции Общества являются голосующими

Информация о количестве акций Общества, находящихся в распоряжении Общества, а также о количестве акций Общества, принадлежащих подконтрольным Обществу юридическим лицам

В отчётном году акции Общества, находящиеся в распоряжении Общества, отсутствовали.

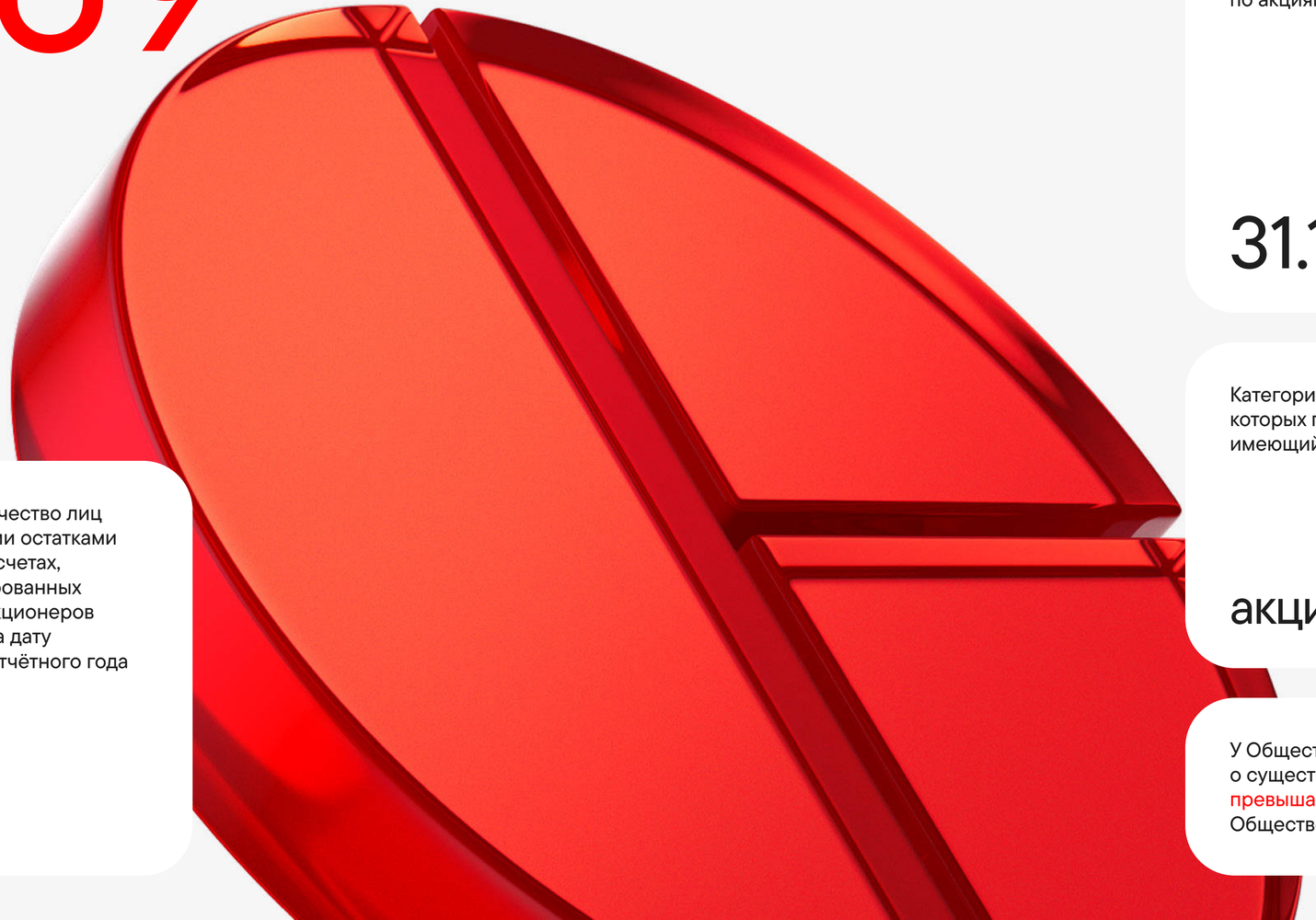
Количество акций Общества, принадлежащих подконтрольным ему юридическим лицам: **1 387 750 акций (0,772% уставного капитала)** принадлежит ООО «МВМ». Категория, форма акций: **акции обыкновенные**.

5.1

Сведения о количестве акционеров

206 469

Общее количество лиц, включённых в составленный последним список лиц, для составления которого номинальные держатели акций Общества представляли данные о лицах, в интересах которых они владели (владеют) акциями Общества



Дата, на которую в таком списке указывались лица, имеющие право осуществлять права по акциям Общества:

31.12.2025

Категория (тип) акций Общества, владельцы которых подлежали включению в последний имеющийся у Общества список:

акции обыкновенные

Общее количество номинальных держателей акций Общества

1

Общее количество лиц с ненулевыми остатками на лицевых счетах, зарегистрированных в реестре акционеров Общества на дату окончания отчётного года

79

У Общества отсутствуют сведения о существовании долей владения акциями, превышающих 5%, помимо уже раскрытых Обществом.

Уставный капитал ПАО «М.видео»

1 797 682 270 РУБ.

Уставный капитал сформирован за счёт размещения среди акционеров **179 768 227** (ста семидесяти девяти миллионов семисот шестидесяти восьми тысяч двухсот двадцати семи) **обыкновенных акций** номинальной стоимостью **10** (десять) **рублей** каждая. Уставный капитал Общества оплачен полностью.



Код, присвоенный акциям ПАО «М.видео»

Код ценной бумаги	Торговая площадка	Вид и категория ценной бумаги	Листинг
MVID	Московская биржа	Акция обыкновенная	Котировальный список первого (высшего) уровня

СВЕДЕНИЯ О ЦЕННЫХ БУМАГАХ ПАО «М.ВИДЕО»

Вид ценных бумаг	**Акции**
Категория акций	**Обыкновенные**
Государственный регистрационный номер выпуска ценных бумаг	**1-02-11700-А**
Дата государственной регистрации	**23.08.2007**
Номинальная стоимость каждой акции	**10 руб.**
Общее количество размещённых акций	**179 768 227 шт.**
Количество дополнительных акций, находящихся в процессе размещения на конец отчётного года[1]	**–**
Количество объявленных акций	**2 000 000 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 10 руб. каждая**

[1] 19.11.2025 Банком России зарегистрирован дополнительный выпуск 1 500 000 000 обыкновенных акций ПАО «М.видео» номинальной стоимостью 10 руб. каждая. Регистрационный номер дополнительного выпуска ценных бумаг: 1-02-11700-А.

5.3

Отчёт о выплаченных дивидендах

Категория (тип) акций	Государственный регистрационный номер выпуска ценных бумаг	Дата присвоения государственного регистрационного номера
Акции обыкновенные	1-02-11700-A	23 августа 2007 года

История дивидендных выплат по акциям ПАО «М.видео»

9 месяцев 2021 года

Общий размер объявленных дивидендов	**6 291 887 945 руб.**
Размер дивиденда в расчёте на одну акцию	**35,00 руб.**
Доля объявленных дивидендов в чистой прибыли отчётного периода	**99,94%**
Общий размер выплаченных дивидендов	**6 291 887 945 руб.**
Орган управления Общества, принявший решение об объявлении дивидендов, дата принятия такого решения, дата составления и номер протокола собрания (заседания) органа управления Общества, на котором принято такое решение	**Общее собрание акционеров** Дата принятия решения: 03.12.2021 Дата составления протокола: 07.12.2021 Номер протокола: 34

2021 год

Годовым общим собранием акционеров, состоявшимся 23.06.2022[1], принято решение утвердить следующее распределение чистой прибыли ПАО «М.видео», полученной по результатам 2021 отчётного года:

- часть чистой прибыли в размере 6 291 887 945 руб. была направлена на выплату дивидендов по результатам 9 месяцев 2021 года — промежуточные дивиденды, ранее выплаченные по результатам 9 месяцев 2021 года в соответствии с решением внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «М.видео» от 03.12.2021 (Протокол от 07.12.2021 № 34)
- оставшуюся часть чистой прибыли по итогам 2021 года не распределять, дивиденды не выплачивать

[1] Протокол годового общего собрания акционеров от 23 июня 2022 года № 35.

2022 год

Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 27.06.2023, принято решение дивиденды по результатам 2022 года не выплачивать[2]

[2] Протокол годового Общего собрания акционеров от 28 июня 2023 года № 37.

2023 год

Годовым Общим собранием акционеров, состоявшимся 14.06.2024, принято решение дивиденды по результатам 2023 года не выплачивать[3]

[3] Протокол годового Общего собрания акционеров от 17 июня 2024 года № 39.

2024 год

Общим собранием акционеров на годовом заседании, состоявшемся 14.06.2025, принято решение дивиденды по результатам 2024 года не выплачивать[4]

[4] Протокол годового заседания Общего собрания акционеров от 17 июня 2025 года № 42.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Отчёт о совершенных Обществом в 2025 году сделках, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, и крупными сделками, приведён в Приложении к Годовому отчёту.

Облигации

На конец 2025 года в обращении находилось три выпуска биржевых облигаций ООО «МВ Финанс» (100%-ная дочерняя компания ПАО «М.видео») — МВ ФИНАНС 001P-04, МВ ФИНАНС 001P-05, МВ ФИНАНС 001P-06 — общим номинальным объёмом 12,75 млрд рублей, при этом в обращении находились облигации на сумму 7,6 млрд рублей.

23 апреля 2025 года в рамках выпуска МВ ФИНАНС 001P-04 Компания приобрела 5 152 298 облигаций по требованию их владельцев с выплатой номинальной стоимости и накопленного купонного дохода на дату приобретения. После операции выкупа в обращении остались облигации МВ ФИНАНС 001P-04 на общую сумму около 1,85 млрд рублей.

29 апреля 2025 года Компания разместила биржевые облигации МВ ФИНАНС 001P-06 в количестве 2 000 000 штук номинальной стоимостью 1 тыс. рублей каждая. Общий объём размещения составил 2 млрд рублей с доходностью до 26% годовых.

22 июля 2025 года были успешно погашены облигации выпуска МВ ФИНАНС 001P-03. Все обязательства по выпуску исполнены в срок и в полном объёме за счёт собственных средств Компании.

17 апреля 2026 года ООО «МВ Финанс» погасило облигации серии 001P-04 (ISIN-код RU000A106540) в полном объёме за счёт собственных операционных средств.

Держателям выплачены номинальная стоимость и доход за последний купонный период; совокупный объём выплат по выпуску составил 9,3 млрд рублей, включая 2,3 млрд рублей купонного дохода. Все обязательства исполнены в срок. Ранее Компания последовательно погасила выпуски 001P-01, 001P-02 и 001P-03.

Параметры облигаций, находившихся в обращении на 31 декабря 2025 года

Серия	001P-04	001P-05	001P-06
Регистрационный номер выпуска	4B02-04-00590-R-001P	4B02-05-00590-R-001P	4B02-06-00590-R-001P
Объём эмиссии, руб.	7 000 000 000	3 750 000 000	2 000 000 000
Количество ценных бумаг, шт.	7 000 000	3 750 000	2 000 000
из которых в обращении, шт.	1 847 702	3 750 000	2 000 000
Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.	1 000	1 000	1 000
Дата размещения	21.04.2023	16.08.2024	21.04.2025
Дата погашения	17.04.2026	06.08.2026	11.04.2027
Длительность купона, дней	91	30	30
ISIN-код	RU000A106540	RU000A109908	RU000A10BFP3
Ставка купона, %	Фиксированная, 13,05	Плавающая, КС[1] + 4,25%	Фиксированная, 26,00
Кредитный рейтинг	«BBB+(RU)», прогноз «стабильный» от АКРА	«BBB+(RU)», прогноз «стабильный» от АКРА	«BBB+(RU)», прогноз «стабильный» от АКРА

[1] КС — значение ключевой ставки Банка России за седьмой день, предшествующий дате начала первого купонного периода, публикуемое на официальном сайте Банка России в сети Интернет.

Кредитные рейтинги



Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА)

BBB+(RU)

Прогноз	«Стабильный»
Дата рейтингового действия[1]	16.07.2025

Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) в 2025 году присвоило ПАО «М.видео» кредитный рейтинг «BBB+(RU)» с прогнозом «стабильный». По оценке АКРА, сложная рыночная конъюнктура и повышение ключевой ставки негативно сказались на спросе и маржинальности бизнеса в 2024 году. Агентство по-прежнему оценивает операционный риск-профиль Компании как сильный, отмечая высокие оценки бизнес-профиля, корпоративного управления и широкую географическую диверсификацию.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА»

ruBBB

Прогноз	«Негативный»
Дата рейтингового действия[1]	10.12.2025

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в декабре 2025 года присвоило ПАО «М.видео» рейтинг кредитоспособности «ruBBB» с прогнозом «негативный». По сообщению агентства, рейтинг кредитоспособности ПАО «М.видео» обусловлен сдержанной оценкой риск-профиля отрасли, сильными рыночными и конкурентными позициями, убыточностью Компании по итогам I полугодия 2025 года, высокой долговой нагрузкой, а также умеренно-высоким уровнем ликвидности и низким уровнем корпоративных рисков.

[1] Дата присвоения/подтверждения рейтинга.

5.5 5.6

Раскрытие информации и взаимодействие с акционерами и инвесторами

Раскрытие информации

Компания «М.Видео» уделяет особое внимание тому, чтобы существенная информация о её деятельности становилась доступной одновременно для всех акционеров. Компания неукоснительно соблюдает положения законодательства Российской Федерации в части публичного раскрытия информации с учётом допустимых ограничений согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102 «Об особенностях раскрытия и (или) предоставления информации, подлежащей раскрытию и (или) предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг».

Информация раскрывается на странице информационного агентства ООО «Интерфакс-ЦРКИ» в сети Интернет. Отдельная информация дублируется на сайте Компании, включая иностранные переводы раскрытой публично информации Компании.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

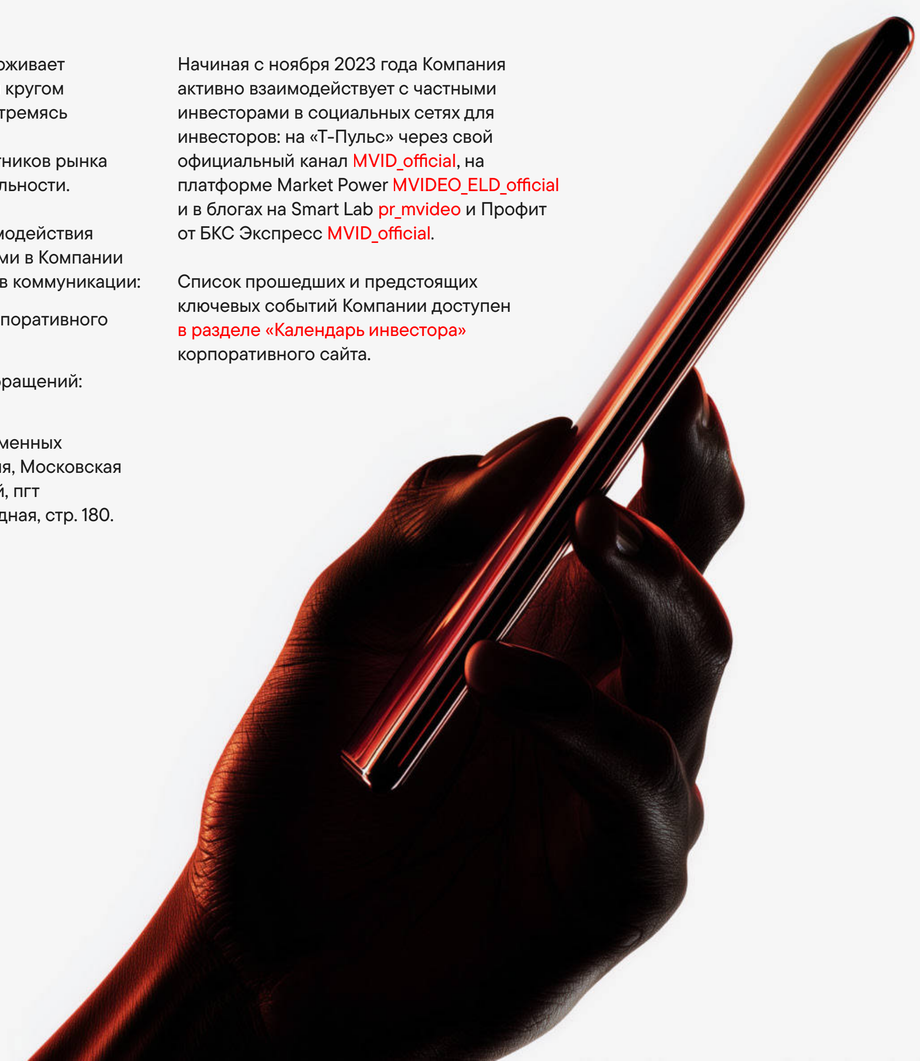
Компания «М.Видео» поддерживает открытый диалог с широким кругом инвесторов и акционеров, стремясь обеспечить прозрачность и информированность участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.

В целях эффективного взаимодействия с инвесторами и акционерами в Компании действует несколько каналов коммуникации:

- раздел «Инвесторам» корпоративного сайта;
- электронная почта для обращений: pr@mvideo.ru;
- почтовый адрес для письменных обращений: 143001, Россия, Московская область, г. о. Одинцовский, пгт Новоивановское, ул. Западная, стр. 180.

Начиная с ноября 2023 года Компания активно взаимодействует с частными инвесторами в социальных сетях для инвесторов: на «Т-Пульс» через свой официальный канал MVID_official, на платформе Market Power MVIDEO_ELD_official и в блогах на Smart Lab pr_mvideo и Профит от БКС Экспресс MVID_official.

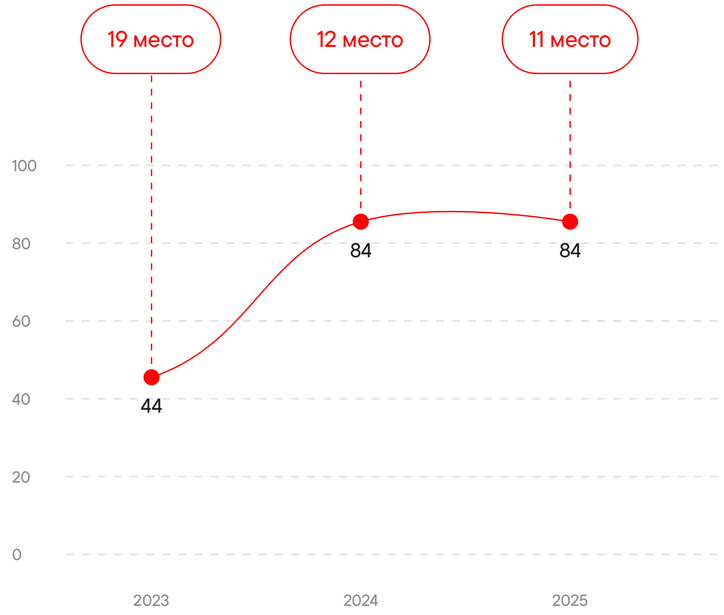
Список прошедших и предстоящих ключевых событий Компании доступен в разделе «Календарь инвестора» корпоративного сайта.



Позиции в IR-рейтинге Smart-Lab

БАЛЛОВ

В отчётном году Компания «М.Видео» заняла 11-е место в IR-рейтинге Smart-Lab, набрав 84 балла из 100. За два года Компания поднялась с 19-й позиции и прибавила 40 баллов с 44 до 84. По блокам «Финансовая отчётность» и «Отчёты и презентации» Компания повысила оценки, что отражает рост прозрачности перед инвесторами. Рейтинг оценивает качество коммуникации эмитентов с частными инвесторами, полноту финансовой отчётности, доступность операционных данных, работу: IR-сайта, активность в публичном пространстве и обратную связь с инвесторами.



Вклад в устойчивое развитие



Ежегодно десятки миллионов клиентов приобретают бытовую технику, электронику, аксессуары, товары для дома и товары из многих других категорий в магазинах и в онлайн-каналах продаж Компании М.Видео. Такой масштаб одновременно с коммерческим преимуществом налагает и особую ответственность — за качество предлагаемых товаров, за условия труда сотрудников, за воздействие на окружающую среду, за доверие покупателей и партнёров.

Компания М.Видео исходит из того, что долгосрочная конкурентоспособность невозможна без ответственного подхода к своей деятельности. Это находит своё отражение в том числе в цепочке поставок, клиентском опыте, управлении отходами и отношениях с людьми.

Стратегические приоритеты



Одна планета

М.Видео начинает с себя, делая мир экологичнее и безопаснее. Компания снижает своё экологическое воздействие через оптимизацию собственных операций и цепочки поставок, а также через соблюдение правил экологической утилизации и переработки.

Национальная цель:

- экологическое благополучие

Цели устойчивого развития ООН:



Одно сообщество

М.Видео инвестирует в людей, помогая им добиваться лучших результатов, обеспечивает безопасные и комфортные условия труда.

М.Видео опирается на принципы устойчивого развития на всех этапах покупательского опыта, используя технологии для повышения качества жизни, чтобы заметно влиять на развитие общества в целом.

Национальные цели:

- устойчивая и динамичная экономика
- сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей

Цели устойчивого развития ООН:



Единые стандарты

Приверженность М.Видео ответственному ведению бизнеса интегрирована в стратегический план, процессы управления рисками, корпоративное управление и распространяется на всю цепочку поставок.

Национальная цель:

- устойчивая и динамичная экономика

Цель устойчивого развития ООН:



6.1

Подход к управлению устойчивым развитием

Ключевые показатели 2025 года

Команда Компании «М.Видео» в 289 городах России

19,8 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIR)

0,34

Среднее время обучения сотрудника в розничной сети за год

40 ЧАСОВ

Доля внутренних назначений в розничной сети

81 %



Собрано в рамках благотворительных мероприятий и направлено на лечение детей

33,9 МЛН РУБ.

Передано на переработку

Техника

2,1 ТЫС. ТОНН

60 тыс. ед.

Батарейки

121 ТОННА

6 млн батареек

6.2

Существенные темы

3-1 3-2 3-3

В 2025 году Компания актуализировала перечень существенных тем для целей настоящего Отчёта. Процесс актуализации включал в себя два этапа:

1. Формирование первичного перечня из 21 темы на основе анализа отраслевой практики, предыдущих отчётов Компании и с учётом стратегических изменений в деятельности Компании.
2. Анкетирование менеджеров и руководителей Компании: участникам предлагалось оценить каждую тему по двум параметрам — силе воздействия на бизнес и актуальности для Компании. Итоговый балл рассчитывался как произведение двух оценок.

По результатам анкетирования все сформированные темы (21) признаны существенными и раскрываются в настоящем Отчёте. В таблице они приведены в порядке убывания совокупного балла значимости.

Перечень ранжированных по значимости существенных тем

№	Существенная тема	Раздел Отчёта
1	Финансовая устойчивость компании	Операционные и финансовые результаты
2	Развитие Компании: офлайн- и онлайн-каналов	Наша стратегия развития
3	Цифровая трансформация и инновации	ИТ-платформа и информационная безопасность
4	Качество обслуживания клиентов	Клиентский опыт и сеть
5	Конкурентоспособность на рынке	Анализ рынка
6	Обучение и развитие персонала	Люди М.Видео: инвестиции в таланты
7	Забота о сотрудниках	Люди М.Видео: инвестиции в таланты
8	Защита прав потребителей	Защита прав потребителей
9	Прозрачность и раскрытие финансовой и нефинансовой информации	Взаимодействие с заинтересованными сторонами
10	Права человека	Соблюдение прав человека
11	Развитие собственных финансовых сервисов и инструментов	Финтех-стратегия
12	Здоровье и безопасность персонала	Культура безопасности труда
13	Ответственный маркетинг	Маркетплейс и ассортимент
14	Этика бизнеса, противодействие коррупции и соблюдение принципов честной конкуренции	Этика и комплаенс
15	Развитие собственных торговых марок (СТМ)	Маркетплейс и ассортимент
16	Развитие сервисного направления М.Мастер	Сервисное направление М.Мастер
17	Ответственный выбор контрагентов	Цепочка поставок
18	Разнообразие и инклюзивность	Обеспечение равных возможностей
19	Благотворительность	Вклад в общество
20	Утилизация электронной техники	Ответственное потребление и утилизация техники
21	Упаковка и отходы	Ответственное потребление и утилизация техники

6.3 Взаимодействие с заинтересованными сторонами

2-29

Качество диалога с заинтересованными сторонами напрямую влияет на способность Компании М.Видео реализовывать стратегию и создавать долгосрочную ценность. Компания выстраивает взаимодействие на принципах открытости, регулярности и двусторонней коммуникации: обратная связь от каждой группы заинтересованных сторон учитывается при принятии управленческих решений и определении приоритетов развития.

В условиях трансформации бизнеса в сторону маркетплейс-модели карта заинтересованных сторон Компании расширяется. На платформу выходят сторонние продавцы (селлеры), взаимодействие с которыми становится самостоятельным и стратегически важным направлением работы Компании.

Заинтересованные стороны	Цель взаимодействия	Основные каналы взаимодействия
Акционеры и инвесторы, рейтинговые агентства	• Создание ценности для акционеров и сохранение инвестиционной привлекательности • Обеспечение доступа к инструментам рынка капитала	• Годовое Общее собрание акционеров • Инвестиционные конференции • Раскрытие информации (годовые и полугодовые отчёты, официальное раскрытие информации, публикация новостей и корпоративных событий на сайте и прочие материалы) • Диалог с аналитиками, анкетирование рейтинговыми агентствами • Инвестиционные блоги (SmartLab, БКС Экспресс, Т-Пульс, Market Power)
Сотрудники	• Создание условий для эффективного и безопасного труда	• Внутренний корпоративный портал и мобильное приложение для сотрудников • Прямые встречи с руководством • Линия доверия для анонимных обращений • Отдельный канал в мессенджере с публикацией внутрикорпоративных новостей и возможностью комментариев и обратной связи • Регулярные рассылки новостей и дайджестов по электронной почте
Покупатели	• Повышение лояльности и удержание покупателей, а также привлечение новых клиентов	• Опросы и исследования пользовательского опыта • Сайты и мобильные приложения «М.Видео» и «Эльдорадо» • Контактный центр • Социальные сети • Чат-бот
Сторонние продавцы (селлеры)	• Формирование привлекательных условий для сторонних продавцов на маркетплейсе М.Видео • Расширение товарного ассортимента	• Личный кабинет селлера и служба поддержки • Партнёрские встречи • Уведомления об изменениях условий сотрудничества • Отдельный канал в мессенджере для селлеров • Регулярные встречи, прямой диалог селлеров с руководством Компании • Социальные сети

6.3

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Качество диалога с заинтересованными сторонами напрямую влияет на способность Компании М.Видео реализовывать стратегию и создавать долгосрочную ценность. Компания выстраивает взаимодействие на принципах открытости, регулярности и двусторонней коммуникации: обратная связь от каждой группы заинтересованных сторон учитывается при принятии управленческих решений и определении приоритетов развития.

В условиях трансформации бизнеса в сторону маркетплейс-модели карта заинтересованных сторон Компании расширяется. На платформу выходят сторонние продавцы (селлеры), взаимодействие с которыми становится самостоятельным и стратегически важным направлением работы Компании.

Заинтересованные стороны	Цель взаимодействия	Основные каналы взаимодействия
Поставщики и партнёры	• Формирование ответственной цепочки поставок • Продвижение принципов устойчивого развития	• Опросы поставщиков • Участие в отраслевых мероприятиях • Тендерные процедуры через электронные площадки
Местные сообщества и НКО	• Реализация социальных и экологических инициатив в регионах присутствия • Формирование положительного образа Компании	• Благотворительные программы и пожертвования • Программы утилизации и переработки электроники • Партнёрства с образовательными организациями
СМИ	• Публичное позиционирование Компании как ответственного, открытого и надёжного игрока на рынке	• Пресс-релизы и официальные комментарии • Интервью руководства для СМИ • Мероприятия для СМИ с участием руководства • Онлайн-эфиры • Сюжеты на федеральных ТВ-каналах с участием руководства • Социальные сети
Органы государственной власти	• Участие в формировании благоприятной регуляторной среды для отрасли • Обеспечение соответствия деятельности Компании требованиям законодательства	• Участие в рабочих группах профильных министерств и ведомств • Взаимодействие через отраслевые ассоциации • Ответы на запросы регуляторов • Прямой диалог с органами государственной власти на профильных конференциях, форумах и выставках

6.4

Люди М.Видео: инвестиции в таланты

Количество сотрудников

19 772

По состоянию на 31.12.2025



Сегодня команда Компании — это **19,8 тысяч специалистов в 289 городах России**, которые каждый день создают опыт, к которому возвращаются покупатели.

В 2025 году Компания продолжила процесс трансформации розничной сети, что отразилось на общей численности команды. При этом ряд направлений, такие как маркетплейс М.Видео и сервис М.Мастер, продолжали развиваться и привлекать новых сотрудников. Задачи удержания сильных специалистов, формирования лидеров внутри Компании и сохранения корпоративной культуры оставались для М.Видео такими же приоритетными, как и в предыдущие годы.

Среднее количество времени на обучение одного сотрудника в розничной сети в год

40 ЧАСОВ

Ценности и корпоративная культура

Ценности М.Видео — это ежедневный ориентир для каждого сотрудника Компании. Шесть ценностей — Честность, Результативность, Неравнодушие, Гибкость, Партнёрство в команде и Клиентоориентированность — одинаково понятны и продавцу в торговом зале, и сотруднику логистического центра, и разработчику в ИТ-команде, и менеджеру центрального офиса. Они встроены в операционные процессы, лежат в основе принятия решений и помогают десяткам тысяч сотрудников действовать в одном направлении даже в условиях неопределённости.

Клиентоориентированность

Мой клиент — моя ответственность.
Заботимся о клиенте, чтобы у него не было забот.

Честность

Делаем то, что правильно, а не то, что легко.
Открытые процессы, открытые люди

Неравнодушие

Нам не всё равно.
С трепетом к работе, с уважением друг к другу.



Результативность

От слов к делу.
Вместе несём ответственность за результат.

Гибкость

Думаем сегодня, что можно изменить завтра.
Слушаем, слышим и меняемся.

Партнёрство в команде

Все как один — к единой цели!
Сила — в команде.

Компания «М.Видео» как работодатель: внешнее признание

Компания «М.Видео» — один из лучших работодателей России по версии Forbes[1].

Компания получила **наивысшую оценку «Платина» за корпоративное управление, «Золото» за экологию и «Бронзу» за вклад в развитие сотрудников и общества.**

Эти результаты подтверждают статус Компании как ответственного работодателя и устойчивого бизнеса, последовательно развивающего культурные и экологические инициативы, программы вовлечённости и прозрачные практики управления.

[1] Источник: Рейтинг лучших работодателей России Forbes.

Подход к управлению персоналом

Управление персоналом в Компании представляет собой единую систему, в которой каждый элемент связан с остальными и работает на одну цель — чтобы в Компании оставались сильные люди, которые разделяют её ценности и могут расти вместе с бизнесом. Система управления персоналом объединяет три взаимосвязанных направления: привлечение новых сотрудников, развитие профессиональных компетенций и удержание ключевых специалистов.

В 2025 году работа с персоналом велась в условиях высокой конкуренции за специалистов — прежде всего в розничной торговле, ИТ, логистике и сервисных направлениях. Для привлечения кандидатов Компания расширила воронку найма через нестандартные каналы. Так, программа «Возможность» охватывает старшеклассников и кандидатов старшего возраста, формат «Оффер за один день» позволяет получить предложение о найме в день собеседования, а отдельная программа ориентирована на повторное трудоустройство бывших сотрудников, в том числе выходящих из отпуска по уходу за ребёнком. Обучение строилось на принципе гибкости: программы подстраивались под запросы бизнеса с фокусом на операционном персонале, управленческом резерве и адаптации новых сотрудников. Удержать команду помогает программа внутреннего совмещения: сотрудник может совмещать несколько ролей внутри Компании, а прозрачная система мотивации и возможности для роста создают среду, в которой хочется оставаться.

Вознаграждение и мотивация

401-2

Система мотивации в Компании строится на следующих принципах: прозрачность формирования дохода, единые правила для всех категорий сотрудников и приоритет внутреннего карьерного роста перед внешним наймом.

1 Карьера как мотивация

Один из ключевых индикаторов эффективности кадровой работы — доля вакансий, закрытых внутренними кандидатами. В розничной сети по итогам 2025 года 81% позиций закрыты из внутреннего кадрового резерва. Внутренние кандидаты находятся в приоритете и при назначении на руководящие должности по итогам 2025 года все директора регионов назначены из кадрового резерва (100%), 94% позиций директоров магазинов закрыты внутренними кандидатами. В офисе активно практикуются кросс-функциональные перемещения: карьера здесь может быть не только вертикальной, но и горизонтальной.

Позиций в розничной сети, закрытых из внутреннего кадрового резерва, по итогам 2025 года

81 %

2 Вознаграждение за результат

Вознаграждение сотрудников состоит из базовой и переменной частей. Переменная часть устроена так, чтобы усилие конвертировалось в доход напрямую.

Для линейных сотрудников розницы основным инструментом управления переменной частью вознаграждения является система дашбордов Sales KPI в корпоративном SuperApp. Сотрудник видит свои показатели эффективности в режиме реального времени прямо в смартфоне, получает оперативную обратную связь по составу чеков и самостоятельно управляет дополнительной нагрузкой. Сервис работает с элементами геймификации и мотивирует не ждать итогов месяца, а улучшать результат здесь и сейчас. В 2025 году 95% линейных сотрудников используют SuperApp постоянно.

Гибкость заработка обеспечивает платформа «Биржа смен» — первая в России автоматизированная система обмена внутренним персоналом в ритейле, созданная Компанией совместно с Verme. Платформа соединяет магазины, которым нужен временный персонал, со штатными сотрудниками, заинтересованными в дополнительном заработке или освоении новых навыков.

Для офисных сотрудников и руководителей переменная часть привязана к системе WIGs/KPIs, которая каскадируется от стратегических приоритетов Компании до индивидуальных целей каждого участника команды.

3 Программа скидок и привилегий

Все сотрудники Компании имеют доступ к двум корпоративным программам льгот (Best Benefits и М.Комбо), которые дополняют друг друга.

Best Benefits — внешняя программа привилегий, представленная отдельным разделом на внутрикорпоративном портале ЭМ.Лайф. Программа включает в себя более 3,5 тыс. предложений от компаний-партнёров во всех городах присутствия, а партнёрская сеть охватывает свыше 1,2 тыс. населённых пунктов по всей России.

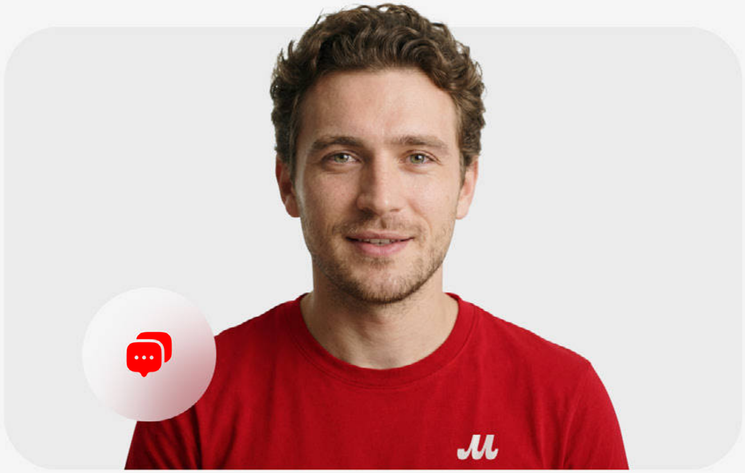
В 2025 году сотрудники Компании М.Видео в рамках корпоративного пакета получили подписку М.Комбо, которая пришла на смену прежней системе скидок. Переход оказался востребованным: новым сервисом пользуются практически все сотрудники, а более 90% воспользовались входящими в подписку преимуществами.

В 2025 году программа помогла сотрудникам сэкономить

> 7 МЛН РУБЛЕЙ

Внутренняя коммуникация

Компания, охватывающая сотни городов, требует налаженных каналов внутреннего общения. В Компании М.Видео они выстроены на следующих уровнях:



01

Корпоративный портал Эм.LIFE — центральное пространство для новостей Компании, регламентов, программ и возможностей для сотрудников

02

Прямые встречи руководства — регулярные форматы, в рамках которых топ-менеджмент общается с сотрудниками магазинов и офиса напрямую, без посредников

03

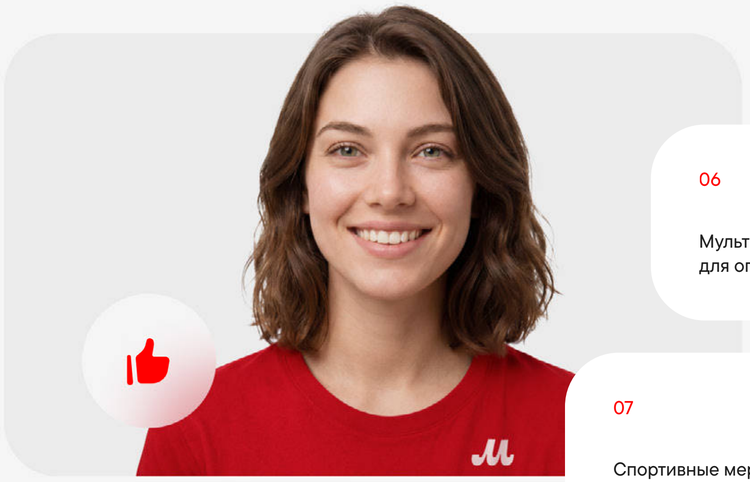
Отдельный канал в мессенджере с публикацией внутрикорпоративных новостей и возможностью комментариев и обратной связи

04

Регулярные новостные рассылки и дайджесты по электронной почте

05

Специальный дайджест «М.Склад» для сотрудников логистических подразделений



06

Мультимедийные экраны в центральном офисе для оперативного информирования

07

Спортивные мероприятия для сотрудников: корпоративный забег «Бежим за улыбкой» в масштабах страны, собственный беговой клуб в центральном офисе

Кадровый состав[1]

На 31 декабря 2025 года в Компании работало 19 772 человека. Компания планомерно продолжала трансформацию розничной сети, пересматривая форматы присутствия в ряде локаций, что повлияло на изменение общей численности команды и коэффициент текучести кадров.

В то же время такие направления, как ИТ-команда, логистика и сервисный блок, выросли по численности сотрудников. Трансформация в мультикатегорийный маркетплейс требует других компетенций и другой структуры, и изменения в составе команды отражают этот процесс.

Средний возраст сотрудника Компании составляет 35 лет, средний стаж в Компании — 5,5 лет. Более 3,6 тыс. человек работают в Компании дольше десяти лет — большинство из них в рознице. Подавляющее большинство сотрудников работает на постоянной основе по бессрочным договорам.

Разнообразие возрастных групп создаёт среду для обмена опытом и знаниями. Старшее поколение передает экспертизу в области продукции и сервиса, а также понимание потребностей разных категорий клиентов. Молодые специалисты привносят свежий взгляд на цифровые инструменты, маркетплейс-модель, работу с ИИ-технологиями, новые форматы коммуникации. Компания развивает институт наставничества и практику кросс-функциональных проектов с участием сотрудников разных возрастных групп.

Средний возраст сотрудников

35 ЛЕТ

Средний стаж в Компании

5,5 ЛЕТ





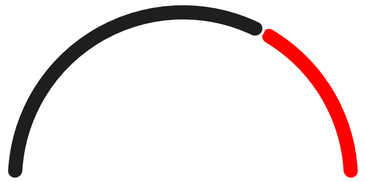
Работают в Компании более 10 лет

3 632 СОТРУДНИКА

из них 2 609 — в рознице

Структура персонала в разбивке по полу в 2025 году

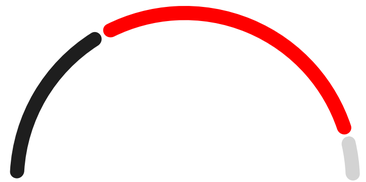
% 405-1



Мужской	66 %
Женский	34 %

Структура персонала в разбивке по возрасту в 2025 году

% 405-1



До 30 лет	34 %
От 31 до 50 лет	58 %
Старше 51 года	8 %

[1] Показатель «Списочная численность персонала на конец года» включает всех сотрудников Компании. Прочие показатели раздела приведены без учёта финтех-направления.

Люди М.Видео: инвестиции в таланты

Команда Компании «М.Видео» охватывает широкий спектр профессий — от консультантов в торговых залах до инженеров-разработчиков и специалистов по сервисному обслуживанию.

В 2025 году в штате Компании М.Видео работало 166 сотрудников с ограниченными возможностями здоровья (приблизительно 1% от списочной численности). Рабочие места адаптируются под потребности сотрудников: обеспечивается физическая доступность помещений, предоставляется специальное оборудование, устанавливается гибкий график при необходимости.

2-8

Помимо штатных сотрудников, Компания привлекает работников сторонних организаций для выполнения ряда функций. Это стандартная практика для крупного бизнеса: часть сервисных и вспомогательных задач эффективнее выполнять силами специализированных подрядчиков, сохраняя фокус собственной команды на ключевых процессах.
На 31 декабря 2025 года по договорам гражданско-правового характера было занято 225 человек — преимущественно на складских операциях, а также 18 сотрудников сторонних сервисных организаций, выполняющих клининг бизнес-центра, курьерскую доставку и охрану объектов.

Списочная численность персонала на конец отчётного года в разбивке по направлениям деятельности и по категориям

ЧЕЛОВЕК

Показатель	2024	2025
В разбивке по направлениям деятельности:		
Сотрудники розничной сети	17 483	12 843
ИТ и цифровые направления	1 103	1 098
Логистика и сервис	2 125	2 215
Офис и функции поддержки	2 472	1 916
В разбивке по категориям:		
Руководители	1 863	1 517
Линейный персонал	21 320	16 555

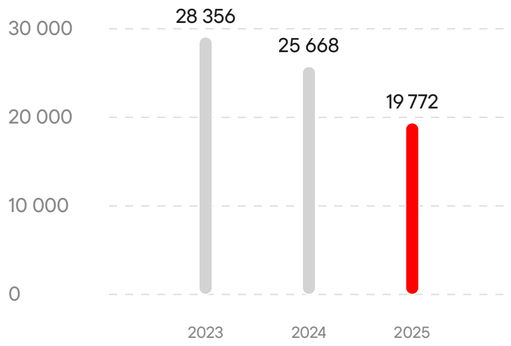
Списочная численность персонала по типу договора и занятости на 31 декабря 2025 года

ЧЕЛОВЕК 2-7

Показатель	Бессрочный договор	Срочный договор	Полная занятость	Частичная занятость
Мужчины	11 615	314	11 284	645
Женщины	5 988	155	5 410	733

Списочная численность персонала на конец года

ЧЕЛОВЕК 2-7





Новые сотрудники и текучесть

401-1

Компания активно трансформируется и параллельно обновляется штатная структура. В 2025 году в Компанию пришли 10 219 новых сотрудников. Три года подряд Компания нанимает меньшее количество людей и при этом делает больше: ИТ, онлайн-сервисы и маркетплейс масштабируются без пропорционального роста штата. Для новых сотрудников действует одна из лучших адаптационных программ в ритейле: NPS новичков по итогам 2025 года составил 92%. Общий коэффициент текучести кадров в Компании равен 44%.

Обеспечение равных возможностей

2-23

Компания М.Видео создаёт условия для реализации потенциала каждого сотрудника независимо от пола, возраста и других характеристик, не допуская никаких форм проявления дискриминации и притеснения. Компания никогда не использовала и не использует детский или принудительный труд. Случаев дискриминации в Компании в 2025 году не зафиксировано.

В М.Видео неукоснительно соблюдается принцип равноправия и отсутствия дискриминации по признаку пола. Базовое соотношение окладов среди мужчин и женщин составляет 1:1 для всех категорий сотрудников.

Компания М.Видео придерживается принципов обеспечения равенства при найме новых сотрудников. На этапе рассмотрения кандидатур рекрутеры Компании руководствуются исключительно деловыми качествами кандидатов, оценивая прежде всего их профессионализм, лидерские качества, ориентацию на результат и умение работать в команде. Возраст и гендерная принадлежность кандидатов не являются причинами для отказа в приёме на работу, ограничения касаются только специфических должностей.

Развитие компетенций

В Компании «М.Видео» убеждены, что единственный способ оставаться экспертом в глазах покупателя — постоянно учиться. Трансформация в маркетплейс расширяет ассортимент далеко за пределы электроники, внедрение ИИ-инструментов меняет логику работы продавца, а рост сервисных направлений требует всё более глубокой технической экспертизы.

Подход Компании к обучению строится на принципе «формат следует за задачей». Для операционного персонала основным инструментом стал Учебный портал: уроки по принципу чат-бота, электронные курсы, видеоуроки, учебные статьи и тесты, доступные с мобильного телефона или компьютера в удобном темпе. Там, где важна живая отработка навыков или командное взаимодействие, Компания использует также очные форматы — тренинги и воркшопы.

Динамика найма персонала

ЧЕЛОВЕК 401-1

Показатель	2023	2024	2025
Всего новых сотрудников	13 507	11 753	10 219
В разбивке по полу:			
Мужчины	9 968	8 348	7 394
Женщины	3 539	3 405	2 825
В разбивке по возрасту			
До 30 лет	9 325	8 463	7 140
31–50 лет	3 851	3 008	2 736
Старше 51 года	331	282	343

Обучение в розничной сети

Общее время обучения сотрудников в 2025 году

402 ТЫС. ЧАСОВ

Количество часов в среднем на сотрудника

40 ЧАСОВ

Сотрудников, прошедших обучение

95 %

Новых программ, курсов и уроков в библиотеке в отчётном году

90

Люди М.Видео: инвестиции в таланты

1 Адаптация новых сотрудников

Компания выстраивает адаптацию так, чтобы новый сотрудник как можно быстрее понял, как всё устроено в Компании, выстроил взаимодействие с командой и мог эффективно выполнять рабочие задачи.

В 2025 году программа адаптации для продавцов была полностью обновлена. Компания разработала два трека: стандартный (четыре недели) — охватывает продажи, продукт и ключевые процессы, и расширенный (пять недель) — дополнительно включает в себя сервисные и кассовые операции. Всё обучение переведено в формат чат-бота: сотрудник может двигаться в удобном темпе, в том числе с опережением графика, и в любой момент обращаться к библиотеке памяток по продукту, продажам и процессам. Для руководителей торговых зон разработана отдельная программа с входным тестированием, которое формирует индивидуальный учебный трек: её прошли 1,5 тыс. человек, NPS — 94%.

Отдельное внимание в 2025 году уделялось институту наставничества. Компания создала полноценный курс из десяти интерактивных уроков — для действующих и будущих наставников — с практическими инструментами и живыми примерами работы с новым сотрудником. За год курс прошли 1,2 тыс. сотрудников, NPS составил 97%.

В 2025 году адаптационную программу прошли

~2,2 ТЫС. СОТРУДНИКОВ

индекс NPS программы составил 92%

2 Обучение розничного персонала

Обучение в рознице — это непрерывный процесс: ассортимент обновляется постоянно, появляются новые категории товаров, меняются техники продаж. В Компании М.Видео для этого создана «Академия ТехноЭкспертов» — образовательная экосистема, которая охватывает весь путь сотрудника от базового знакомства с продуктом до подтверждения экспертного статуса.

В 2025 году Академия претерпела содержательное изменение: благодаря новшеству акцент сместился с отдельных уникальных ассортиментных позиций на товарные группы, а программа стала глубже работать с навыками продаж и клиентского сервиса на площадке магазина. Это позволило развивать экспертизу продавца более комплексно — не только в знании продукта, но и в умении работать с покупателем. Обучение проходит в формате чат-бота на Учебном портале. Параллельно Компания развивает обучение для сотрудников сервисного направления М.Мастер, которые работают непосредственно с клиентами. В 2025 году была запущена программа адаптации для специалистов по ремонту, которая включает в себя актуальные материалы по диагностике и стандартам клиентского сервиса. Для технических специалистов, занимающихся доставкой и установкой техники, было введено регулярное обучение с разбором практических ситуаций и техник клиентского сервиса: первую осеннюю программу 2025 года прошли 253 человека, NPS составил 75%.

В 2025 году программа охватила

96 % ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

NPS составил 92%

3 Обучение офисных сотрудников

Для офисной команды Компания сделала ставку на форматы, которые не конкурируют с рабочим временем, а органично встраиваются в него. Флагманский проект SMART.TALKS, внутренний образовательный лекторий.

Для новых руководителей действует программа «Плейлист руководителя» — гибридный курс из четырёх модулей, который помогает адаптироваться к управленческой роли и освоить инструменты работы с командой. Программа сочетает теорию с практикумами под руководством экспертов. NPS по итогам 2025 года составил 92%.

Самостоятельное обучение сотрудники выстраивают через ЭМ.Академию — тематические коллекции материалов и электронные курсы, по которым в 2025 году прошло более 2 тыс. учебных сессий. Ежемесячный дайджест платформы выходил регулярно и в среднем собирал около 3 тыс. просмотров на выпуск. Параллельно растёт и интерес к чтению: в 2025 году сотрудники прочитали 3 750 книг из корпоративной библиотеки, что на 30% больше, чем годом ранее.

В 2025 году состоялось десять мастер-классов от приглашённых экспертов, которые посетили

> 750 СОТРУДНИКОВ ОФИСА

CSI программы составил 4,8/5, NPS — 85%

4 Развитие лидерских компетенций

Компания системно инвестирует в развитие руководителей на всех уровнях — от директора магазина до директора региона.

В 2025 году для действующих директоров магазинов была проведена программа #По_делу: клиент, команда, результат. Программа состоит из трёх модулей, сочетающих в себе встречи с экспертами из розницы и офиса, практические задания и обучающие материалы. Цель программы — усилить ключевые управленческие навыки: умение работать с людьми, видеть связь между действиями и результатами, развивать команду и держать фокус на клиенте. Программа охватила 85% директоров магазинов, NPS составил 97%.

Параллельно в Компании был сформирован новый кадровый резерв на позицию директора региона. Программу ЭМ.PROдвижение прошли 14 участников, отобранных из 56 кандидатов. Все успешно завершили обучение и по итогам оценочных процедур были зачислены в кадровый резерв Компании. NPS программы составил 100%.

Программа охватила

85 % ДИРЕКТОРОВ МАГАЗИНОВ

NPS составил 97%

5 Оценка персонала

Ежегодная «ЭМ.Оценка» — это возможность для каждого сотрудника подвести итоги года и наметить направления профессионального роста. Уровень развития корпоративных и лидерских компетенций стабильно соответствует уровню опыта и продолжает расти год к году. При этом большинство сотрудников нацелены на развитие внутри Компании — двое из трёх выбирают углубление в текущую роль, что говорит об удовлетворённости своей позицией. Остальные ориентированы на проектную деятельность или продвижение вверх по карьерной лестнице.

В 2025 году в оценке приняли участие

2 502 ОФИСНЫХ СОТРУДНИКА

при активности на уровне 95,2%

6 Оценка кадрового потенциала

Оценка кадрового потенциала (Talent Review) — это регулярная практика оценки потенциала сотрудников, которая помогает Компании понимать, кто готов к росту, формировать кадровый резерв и принимать взвешенные решения о назначениях.

В 2025 году практика осуществлялась точечно на уровне отдельных дирекций, под их конкретные задачи и запросы.

7 Производственная практика в М.Мастер

В 2025 году в сервисном направлении М.Мастер была разработана программа производственной практики для студентов учреждений среднего профессионального образования. Старт первого набора запланирован на апрель 2026 года.

Программа рассчитана на один месяц. Первые три недели студенты проходят обучение в сервисно-логистическом центре, где осваивают диагностику устройств, разборку и сборку техники, замену комплектующих и работу с документацией. Студентов, успешно завершивших программу, приглашают на постоянную работу.

8 Стажёрские программы и партнёрство с вузами

Компания поддерживает долгосрочное сотрудничество с ведущими российскими вузами, привлекая студентов и выпускников к прохождению практики и стажировки. Стажировка в Компании М.Видео — это полугодичная программа с полноценным вознаграждением. Студенты участвуют в реальных проектах, погружаются в бизнес-процессы Компании и получают возможность осознанно выбрать направление для постоянного трудоустройства.

В 2025 году Компания сотрудничала с 16 ведущими вузами страны, в том числе с НИУ ВШЭ, РАНХиГС, МГУ, МГИМО и РЭУ им. Плеханова и другими университетами. В числе новых партнёров — Центральный университет, один из наиболее динамично развивающихся вузов страны. По итогам года более 49% стажёров получили приглашение на постоянную позицию, что подтверждает и качество отбора, и эффективность самой программы.

Параллельно Компания расширяет сотрудничество с учреждениями среднего профессионального образования. В 2025 году партнёрами стали 15 колледжей Москвы, Новосибирска, Ростова-на-Дону и других городов, практику в магазинах и на складах прошли 130 человек.

Получили приглашение на постоянную позицию по итогам года

> 49 % СТАЖЁРОВ

Соблюдение прав человека

Компания М.Видео соблюдает права человека во всех аспектах своей деятельности. Уважение к достоинству каждого сотрудника, справедливые условия труда, недопущение дискриминации — основа кадровой политики Компании.

В 2025 году подтверждённых случаев нарушения прав человека в Компании зафиксировано не было. Компания поддерживает культуру открытого диалога: любой сотрудник вправе сообщить о проблеме через доступные каналы обратной связи, включая анонимную горячую линию. Все обращения рассматриваются, принимаются меры для разрешения ситуаций.

6.6

Культура безопасности труда

Система управления охраной труда

403-1

Охрана труда в Компании М.Видео выстроена как единая централизованная система, охватывающая розничные магазины, сервисные центры, распределительные центры и центральный офис. Деятельность в этой области регламентирована Политикой в области охраны труда и Положением о системе управления охраной труда, которые задают единые стандарты независимо от локации.

Для оценки безопасности Компания использует периодическую проверку знаний работников, специальную оценку условий труда (СОУТ) на всех рабочих местах, а также идентификацию опасностей и оценку профессиональных рисков. При выявлении несоответствий оперативно принимаются корректирующие меры, а для вновь созданных рабочих мест СОУТ проводится ежегодно. По её результатам сотрудникам при необходимости предоставляются компенсации.

Принципы охраны труда в Компании М.Видео

Предупреждение

Опасность нужно выявить до того, как она реализуется, а не устранять её последствия.

Прозрачность

Любой сотрудник может сообщить о нарушении и рассчитывать на то, что его услышат.

Распределённая ответственность

За безопасность команды отвечает каждый руководитель, а не только профильный отдел.

Охват системы управления охраной труда

403-8

Показатель	2023	2024	2025
Доля сотрудников, охваченных системой управления охраной труда	100%	100%	100%
Всего рабочих мест, подлежащих специальной оценке условий труда	10 212	9 897	8 401
Количество рабочих мест, прошедших специальную оценку условий труда	5 263	3 412	2 231
из них отнесены:			
к I классу	55	64	4
ко II классу	3 504	2 743	1 919
к III классу	1 704	605	308
к IV классу	0	0	0

Выявление рисков и реагирование на них

403-2 2-26

Компания инвестирует в охрану труда более 1% от затрат на производство услуг, что в пять раз превышает установленный законодательный минимум в 0,2%. Эти средства направляются на превентивные меры, цифровизацию контрольных процессов и обеспечение сотрудников необходимыми средствами защиты.

Регулярные мероприятия по защите здоровья и жизни сотрудников включают в себя управление профессиональными рисками, производственный контроль соблюдения санитарного законодательства, инструктажи и обучение безопасным методам работы и оказанию первой помощи, тематические вебинары и каскадные коммуникации, аудиты практик охраны труда, а также обеспечение специальной одеждой и обувью согласно нормативным документам.

Ключевые подразделения проводят самопроверки по чек-листам на электронных платформах с подтверждением фотоотчётами. Такой формат обеспечивает единый подход к выявлению опасностей по всей географии Компании и позволяет своевременно запускать корректирующие мероприятия.

Важным элементом системы остаётся канал обратной связи: более четырёх лет в Компании функционирует электронный сервис, через который любой сотрудник может сообщить в отдел охраны труда о выявленном нарушении, несчастном случае или микротравме. Активность его использования Компания отслеживает как косвенный индикатор зрелости культуры безопасности.

Обучение в области охраны труда

403-5

Сотрудники подразделений проходят обязательное обучение в дистанционном и очном форматах (курсы и тематические вебинары), что позволяет охватить всю географию без отрыва от рабочего процесса. Руководители и ответственные лица по охране труда проходят подготовку в аккредитованных учебных центрах, а взаимодействие с ними автоматизировано, что гарантирует своевременный охват и снижает операционную нагрузку на контроль.

Обучение работников в области безопасности и охраны труда

ЧЕЛОВЕК 403-5

Показатель	2023	2024	2025
Обучение руководителей и специалистов в области охраны труда (в учебном центре)	1 403	2 097	2 260
Обучение по охране труда при работе на высоте (в учебном центре)	2 024	2 297	1 906
Обучение водителей промышленного транспорта до 4 кВт и свыше 4 кВт	354	471	208
Обучение в области электробезопасности	325	91	70
Обучение по работе с грузоподъёмными механизмами (лифты, подъёмники)	11	65	13
Внутреннее обучение по охране труда работников по безопасным методам и приёмам работы, оказанию первой помощи	12 105	19 233	9 495

Объём инвестиций в охрану труда

>1 %

от затрат на производство услуг

в 5 раз

превышает установленный законодательный минимум в 0,2%

В Компании действует многоуровневая система подготовки, включающая элементы от вводных инструктажей для каждого нового сотрудника до специализированных программ для руководителей и технических специалистов.

6.6

Культура безопасности труда

Показатели травматизма

403-9

Динамика показателей травматизма отражает то, насколько глубоко культура безопасности укоренилась в рабочем процессе. Компания отслеживает её в сравнении с отраслевыми ориентирами и использует как сигнал для точечных улучшений. Профессиональных заболеваний в 2025 году зафиксировано не было.

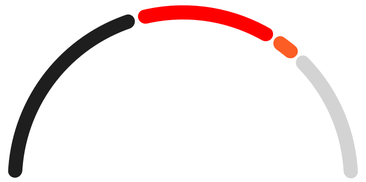
В 2025 году количество производственных травм сократилось на 31% относительно 2024 года. Коэффициент частоты травм с потерей рабочего времени (LTIR) снизился с 0,38 до 0,34, коэффициент общей травматизации (TRIR) — с 0,75 до 0,69.

Показатели травматизма

403-9

Показатель	2024	2025
Количество несчастных случаев на производстве, человек	16	11
в том числе тяжёлых несчастных случаев	1	–
в том числе смертельных несчастных случаев	–	–
Коэффициент несчастных случаев со смертельным исходом (FAR)	–	–
Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIR)	0,38	0,34
Количество микротравм	15	15
Общий регистрируемый коэффициент травматизма (TRIR)	0,75	0,69
Коэффициент частоты травматизма на 1 тыс. работников	0,74	0,62

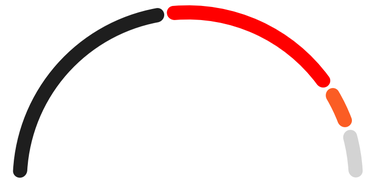
Количество полученных травм в 2025 году в разбивке по типу



11 ШТУК

Раны и поверхностные травмы	4 шт.
Переломы конечностей	3 шт.
Травмы головы	1 шт.
Иные травмы	3 шт.

Количество полученных травм в 2025 году в разбивке по причине



Неосторожность пострадавшего	46 %
Нарушение правил и инструкций	36 %
Ухудшение самочувствия	9 %
Прочие	9 %

203-1

Социальная ответственность в Компании М.Видео строится как последовательная работа с сообществами в регионах России.

Главным инструментом этой работы остаётся долгосрочное партнёрство с благотворительным фондом «Красивые дети в красивом мире», которое объединяет два направления — помощь детям с тяжёлыми патологиями и охрану природы России. Символом этого партнёрства стал снежный барс, редкий и уязвимый, как дети, которым помогает фонд, и как природа, которую он защищает.

В 2025 году Компания запустила акцию в поддержку фонда «Красивые дети в красивом мире»: 5 рублей с каждой покупки батареек Carrera со снежным барсом на упаковке направляется на защиту заповедников и сохранение исчезающих видов животных.



1 Фонд «Красивые дети в красивом мире»

Фонд «Красивые дети в красивом мире» учреждён Компанией М.Видео и работает с 2013 года. За это время реализован 131 природоохранный проект в 57 заповедниках и национальных парках России, а также профинансировано свыше 1,6 тыс. операций и этапов медицинской помощи детям с врождёнными и приобретёнными патологиями. Компания участвует в работе фонда системно — через совместные акции для покупателей, программы вовлечения сотрудников и финансовую поддержку конкретных проектов.

Красивые дети

Флагманский проект партнёрства — ежегодная благотворительная акция «Добрые игрушки». Покупатели магазинов М.Видео и Эльдорадо приобретают благотворительные игрушки, а собранные средства направляются на лечение и реабилитацию детей с врождёнными и приобретёнными челюстно-лицевыми, черепно-мозговыми и слуховыми патологиями. В 2025 году было собрано 27,5 млн рублей. В рамках акции 247 694 добрых украшений появилось на ёлках по всей стране.

Охрана природы

Природоохранное направление реализуется через два инструмента. Первый из них — это ежегодный грантовый конкурс «Красивый мир» для сотрудников заповедников, национальных парков и экологических организаций. В 2025 году пять проектов получили гранты общим объёмом 7,4 млн рублей. В конкурсе продолжает действовать специальная номинация «Охрана природы и биологическое разнообразие», учреждённая по инициативе Компании.

Второй инструмент — прямая поддержка фондом природоохранных проектов в заповедниках и национальных парках. В 2025 году было профинансировано четыре проекта на общую сумму 5 млн рублей. Среди основных результатов поддержанных фондом проектов — 4 856 птиц 94 видов окольцовано на Байкальской станции кольцевания птиц. В рамках проекта «Возвращение северного оленя» было выполнено 40 маршрутов для проведения мониторинга дикой популяции этого исчезающего вида, в национальном парке «Красноярские столбы» установлены 20 стендов и три интерактивных локации для людей с ОВЗ, а также разработан инклюзивный гид.



Были собраны средства на финансирование высокотехнологичных операций для детей с челюстно-лицевыми, черепно-мозговыми и слуховыми патологиями в 2025 году

27,5 МЛН РУБЛЕЙ

2 Сотрудники как участники

Корпоративное волонтёрство в Компании давно переросло формат разовых акций. Сотрудники участвуют в благотворительных проектах лично — своим временем, усилиями и индивидуальными взносами.

В сентябре 2025 года в рамках ежегодной благотворительной акции «Бегу за улыбкой», организованной в 2025 году в 11-й раз, состоялся «Красный забег» — новый формат, объединивший несколько сотен участников и бренды-партнёры с фирменным красным цветом. Мероприятие прошло в Лианозовском парке Москвы, где участники выбирали дистанцию от одного до десяти километров, а собранные средства направили на лечение слабослышащих детей и детей с патологиями лица и черепа.

В 2025 году акция позволила собрать для подопечных фонда на лечение детей

1,3 МЛН РУБЛЕЙ

Ещё одна новогодняя традиция Компании — благотворительный сбор в преддверии праздников. В 2025 году вместо привычной акции «Ёлка добра» Компания М.Видео совместно с фондом «Детские деревни SOS» открыла сбор средств на целевые программы поддержки подопечных фонда.

Вклад сотрудников в совместные проекты с фондом ежегодно отмечается наградой «Добрый дивизион». В 2025 году награду заслуженно получил Центральный дивизион за самый весомый вклад в акции «Шары добра».

За 11 лет с начала проведения благотворительных забегов было собрано на лечение детей

12,6 МЛН РУБЛЕЙ





3 Безопасность покупателей в цифровой среде

Компания активно развивается как многосторонняя платформа, и вместе с ростом онлайн-аудитории растёт ответственность за её защиту. Мошеннические схемы в сфере электронной торговли становятся всё изощрённее, и Компания рассматривает просвещение покупателей как важную часть своей работы с сообществом.

На сайтах М.Видео и Эльдорадо действуют специальные разделы, посвящённые цифровой безопасности. Покупатели могут узнать, как распознать фишинговые сайты и поддельные обращения под брендами Компании, как безопасно совершать онлайн-покупки и каким мошенническим схемам не стоит доверять. Материалы написаны доступным языком и адресованы широкой аудитории, в том числе тем, кто только осваивает онлайн-шопинг.



В 2025 году Компания вышла за рамки информационных страниц и перешла к активному просвещению в новых форматах. Совместно с бренд-медиа М.Клик и «Лабораторией Касперского».

Компания провела масштабное исследование цифровых угроз с участием более 12 тыс. респондентов и выпустила документальный сериал «Эволюция обмана» — шесть эпизодов о реальных схемах злоумышленников, психологии обмана и способах защиты. Исследование показало, что половина россиян (51%) знает, что такое дипфейк, при этом почти 15% лично сталкивались с голосовыми подделками в рамках мошеннических схем. Сериал доступен эксклюзивно на VK Видео и стал примером того, как Компания берёт на себя роль просветителя в вопросах кибербезопасности.

Для Компании, которая ежегодно обслуживает десятки миллионов покупателей в цифровых каналах, такое просвещение — органичное продолжение клиентского сервиса. Защищённый покупатель не просто меньше рискует потерять деньги, а увереннее чувствует себя в цифровой среде и пользуется официальными ресурсами. По мере того как Компания наращивает долю онлайн-продаж и расширяет экосистему цифровых сервисов, это направление будет приобретать всё большее значение.

Компания М.Видео рассматривает организацию утилизации отслужившей техники как часть своей операционной ответственности и выстраивает для этого собственную инфраструктуру, которая является крупнейшей в России. Наряду с этим Компания развивает направление вторичного рынка техники и последовательно сокращает объём электронных отходов, попадающих на полигоны.

Компания подтверждает приверженность экологическому законодательству Российской Федерации и Целям устойчивого развития. В соответствии с Кодексом деловой этики дочерние структуры обеспечивают рациональное природопользование и энергоэффективность. Исполняя требования Расширенной ответственности производителей (РОП), Компания в 2025 году обеспечила выполнение нормативов утилизации, направив на эти цели более 42 млн рублей в бюджет Росприроднадзора, а также более 30 млн рублей в адрес специализированных лицензированных организаций, входящих в реестр утилизаторов.

Признание и награды

В 2025 году проект «Умная переработка» вошёл в шорт-лист «Зелёной премии» Российского экологического оператора в номинации «Корпоративные проекты».

Компания направила в бюджет Росприроднадзора в 2025 году

> 42 МЛН РУБЛЕЙ



Компания в 2025 году обеспечила выполнение нормативов утилизации, направив на эти цели

> 30 МЛН РУБЛЕЙ



Инфраструктура сбора старой техники

Компания развивает сразу несколько форматов, чтобы у каждого клиента был удобный способ сдать свою технику на утилизацию.

Основа системы — программы «Умная переработка» в магазинах М.Видео и «Правильная утилизация» в магазинах Эльдорадо. Сдать батарейки и негабаритную технику (смартфоны, ноутбуки, планшеты, принтеры и др.) на переработку можно более чем в 600 магазинах в 30 городах страны. Для тех, кто хочет оформить вывоз техники из дома вместе с покупкой нового устройства, действует услуга сервисного центра М.Мастер. Для участников подписки М.Комбо эта услуга является бесплатной. Для клиентов, которые не планируют приобретать новую технику, работает партнёрский сервис «Экотакси»: курьер забирает устаревшее устройство прямо из дома. В 2025 году сервис расширился до 44 городов и при сдаче от трёх единиц клиент может получить денежное вознаграждение от партнёра «Мои платежи».

Сервис «Экотакси» расширился до

44 ГОРОДОВ

Экоточки Москвы: бизнес и город работают сообща

В 2025 году Компания стала партнёром нового городского проекта «Экоточки Москвы», реализованного совместно с Департаментом природопользования и охраны окружающей среды города Москвы. Пункты приёма электроники в более 80 магазинах М.Видео и Эльдорадо вошли в единую городскую сеть по экопереработке.

Проект работает в формате бессрочного электромарафона: жители столицы могут сдать любую бытовую технику и электронику на переработку в ближайшей точке сети без ограничений по времени и количеству устройств. Для Компании это качественно новый уровень партнёрства: инфраструктура бизнеса становится частью городской экосистемы ответственного потребления и привлекает дополнительный трафик в свои магазины.

М.Видео и Эльдорадо вошли в единую городскую сеть по экопереработке и нанесены на карту на портале mos.ru

> 80

пунктов приёма электроники в магазинах

Путь старой техники после сдачи

Вся принятая техника регистрируется в собственной IRM-системе Компании и отправляется на одно из восьми лицензированных перерабатывающих предприятий. После переработки в производство возвращается до 97% материалов: металлы, дефицитный АБС-пластик и другие компоненты. Полученное сырьё используется как в производстве бытовых изделий, так и в промышленных целях, например при ремонте дорожного покрытия или производстве автомобильных деталей.

Помимо техники от покупателей, Компания перерабатывает отходы собственной деятельности: за весь период программ на лицензированные предприятия передано более 15 тыс. тонн упаковки (картон, плёнка, скотч, паллеты). Программы утилизации Компании включены в карту сбора электронных отходов, которую Российский экологический оператор (РЭО) разместил на своём сайте и в приложении.

Трейд-ин и выкуп: замкнутый цикл вместо одноразовой покупки

Параллельно с программами утилизации Компания развивает направление повторного оборота техники, которое одновременно решает экологическую задачу и отвечает на растущий запрос покупателей на доступные устройства.

В конце 2024 года Компания запустила программу прямого выкупа смартфонов: покупатель сдаёт устройство и получает деньги на карту или через СБП (систему быстрых платежей) без обязательной привязки к новой покупке. Трейд-ин работает по схожей логике: покупатель сдаёт старое устройство и получает скидку на новое прямо в магазине. Принятые устройства проходят профессиональную диагностику и восстановление в сервисных центрах М.Мастер, после чего возвращаются в продажу как восстановленный товар — с гарантией и по цене, которая существенно ниже новых моделей.

После переработки в производство возвращается до

97 % МАТЕРИАЛОВ

В 2025 году по этим программам было принято порядка

21 ТЫС. ЕД. ТЕХНИКИ



Результаты программ утилизации нарастающим итогом с 2019 года

Показатель	За весь период	В том числе 2025 год
Техника передана на переработку, тыс. ед.	400	60
Техника передана на переработку, тыс. т	9,0	2,1
Батарейки, млн шт.	22	6
Батарейки, т	446	121

Результаты 2025 года

Интерес покупателей к ответственной утилизации продолжает расти. По итогам 2025 года клиенты сдали на переработку технику общим весом 2,1 тыс. тонн, что примерно на 30% больше, чем годом ранее, и около 6 млн батареек общим весом 121 тонна. В рамках проекта «Экоточки Москвы» за 2025 год собрано 33 тонны электронных отходов. Проект получил широкое общественное освещение: 212 публикаций в СМИ с совокупным охватом 20,8 млн человек, включая сюжеты на федеральных ТВ-каналах.

Корпоративное управление



7.1

Система корпоративного управления

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

В соответствии с Кодексом корпоративного управления, одобренным Банком России и рекомендованным к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам (Письмо от 10 апреля 2014 года № 06-52/2463), именуемым далее «Кодекс», а также рекомендациями Банка России по составлению отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (Письмо Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102 «О раскрытии в годовом отчёте публичного акционерного общества отчёта о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» далее «рекомендации Банка России»), устанавливающими принципы корпоративного управления в акционерных обществах, Совет директоров Общества рассматривает принципы и рекомендации Кодекса как ориентир при построении системы корпоративного управления. При этом Совет директоров Общества отмечает, что отдельные положения (принципы) Кодекса в настоящее время выполняются частично либо не выполняются по объективным причинам.

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

В рамках оценки среди прочего анализировалось соответствие практики корпоративного управления и внутренних процедур Общества принципам и рекомендациям Кодекса.

Под корпоративным управлением Общество понимает совокупность элементов и процессов, обеспечивающих эффективное руководство и контроль за его деятельностью и включающих систему взаимоотношений между исполнительными органами Общества, его Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Общество уделяет большое внимание последовательному развитию и совершенствованию корпоративного управления, рассматривая его как инструмент повышения устойчивости бизнеса, качества стратегических решений и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.

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

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

Ключевые принципы корпоративного управления

01 Равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении Обществом.

02 Осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью Общества, определение основных принципов системы управления рисками и внутреннего контроля и подходов к её организации, контроль за деятельностью исполнительных органов.

03 Профессионализм и эффективность деятельности Совета директоров, подотчётность Совета директоров акционерам Общества.

04 Осуществление исполнительным органом руководства текущей деятельностью Общества в интересах обеспечения его долгосрочного устойчивого развития и получения акционерами выгоды от этой деятельности, подотчётность исполнительного органа Совету директоров Общества и его акционерам.

05 Своевременное раскрытие полной и достоверной информации об Обществе, обеспечивающее прозрачность его деятельности для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон.

06 Обеспечение эффективного контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества в целях защиты прав и законных интересов акционеров.

07 Социальная ответственность и соблюдение прав и законных интересов иных заинтересованных сторон.

08 Учёт ESG-факторов и определение стратегии устойчивого развития Общества и дочерних организаций Компании[1].



[1] Здесь и далее под дочерними организациями Компании понимаются хозяйственные общества, находящиеся под прямым и/или косвенным контролем ПАО «М.видео».

Система корпоративного управления[1]



Ключевые изменения в корпоративном управлении в 2025 году

В 2025 году Общество сфокусировалось на совершенствовании системы корпоративного управления и обеспечении необходимой гибкости для реализации стратегических инициатив, включая мероприятия по повышению финансовой устойчивости Компании.

Обновление и усиление Совета директоров

В течение отчётного года Общество обеспечивало актуализацию состава Совета директоров с учётом приоритетов развития. Обновление состава Совета директоров было направлено на усиление требуемых компетенций и повышение эффективности принятия решений. Отдельное внимание уделялось поддержанию баланса исполнительных и неисполнительных директоров, а также соблюдению подходов к независимости членов Совета директоров.

Актуализация параметров дополнительной эмиссии и положений устава общества об объявленных акциях и реализация шагов, направленных на стабилизацию финансового положения группы

Существенным направлением развития корпоративного управления Общества в 2025 году стала последовательная настройка инструментов управления капиталом. Общество реализовало комплекс взаимосвязанных корпоративных действий, направленных на обеспечение финансовой гибкости и выбор наиболее эффективного формата привлечения финансирования с учётом задач Компании и рыночных условий.

В рамках этой работы:

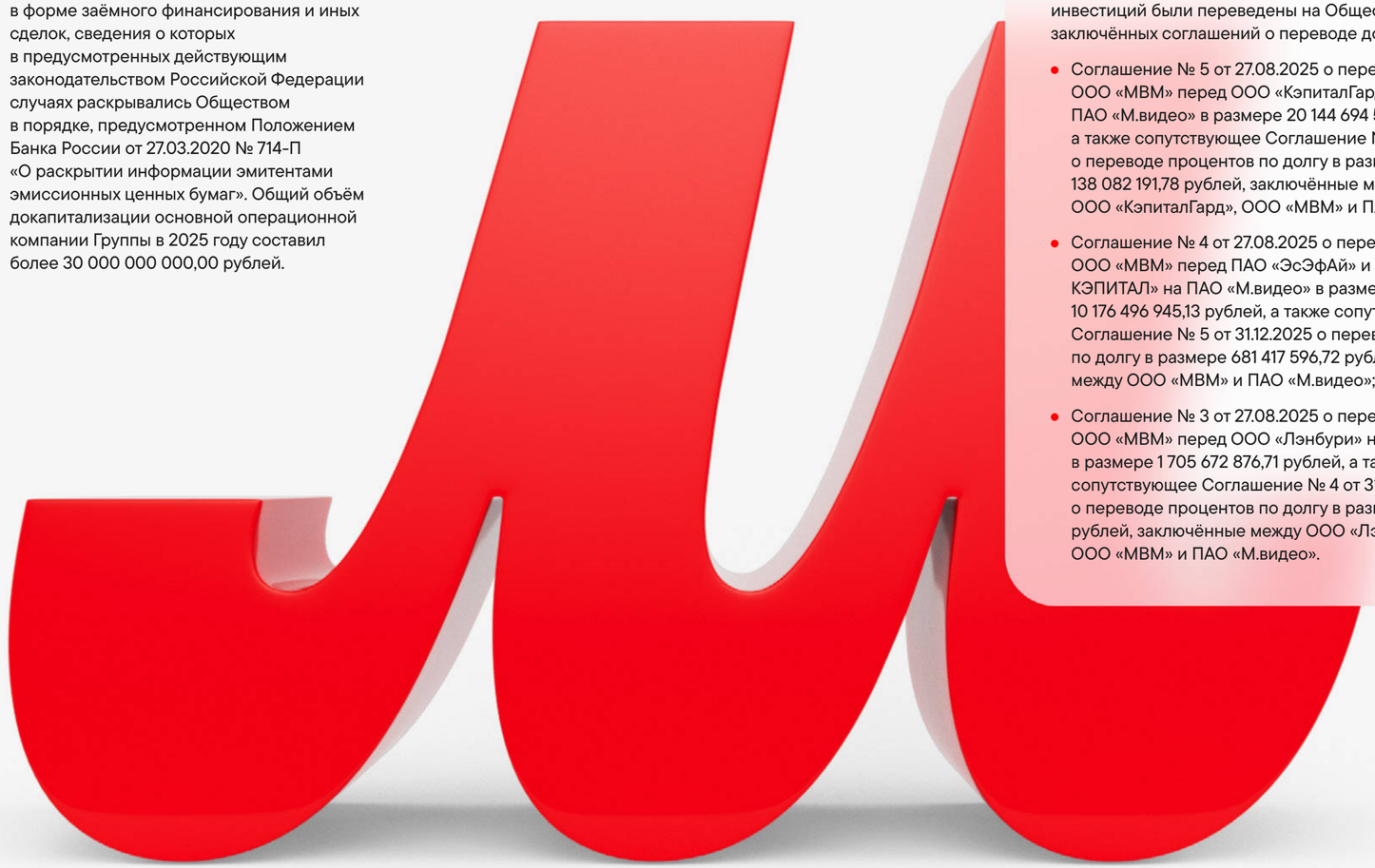
- принимались решения в отношении размещения дополнительных акций Общества, параметры которых определялись актуальными потребностями финансирования и целями Общества, осуществлялись необходимые регуляторные действия в установленном порядке;
- на уровне органов управления и акционеров принимались решения, позволяющие обеспечить соответствие параметров размещения акций положениям Устава об объявленных акциях.

[1] На 31 декабря 2025 года.

7.1

Система корпоративного управления

Помимо этого, на протяжении 2025 года действующими акционерами Общества и их аффилированными лицами осуществлялась докапитализация основной операционной компании Группы — общества с ограниченной ответственностью «МВМ» — в форме заёмного финансирования и иных сделок, сведения о которых в предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации случаях раскрывались Обществом в порядке, предусмотренном Положением Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». Общий объём докапитализации основной операционной компании Группы в 2025 году составил более 30 000 000 000,00 рублей.



С учётом выбранной модели последующего участия инвесторов в дополнительной эмиссии акций Общества обязательства ООО «МВМ» перед соответствующими инвесторами в размере ранее осуществлённых инвестиций были переведены на Общество на основании заключённых соглашений о переводе долга, а именно:

- Соглашение № 5 от 27.08.2025 о переводе долга ООО «МВМ» перед ООО «КэпиталГард» на ПАО «М.видео» в размере 20 144 694 575,34 рублей, а также сопутствующее Соглашение № 6 от 31.12.2025 о переводе процентов по долгу в размере 138 082 191,78 рублей, заключённые между ООО «КэпиталГард», ООО «МВМ» и ПАО «М.видео»;
- Соглашение № 4 от 27.08.2025 о переводе долга ООО «МВМ» перед ПАО «ЭсЭфАй» и ООО «ЭсЭфАй КЭПИТАЛ» на ПАО «М.видео» в размере 10 176 496 945,13 рублей, а также сопутствующее Соглашение № 5 от 31.12.2025 о переводе процентов по долгу в размере 681 417 596,72 рублей, заключённые между ООО «МВМ» и ПАО «М.видео»;
- Соглашение № 3 от 27.08.2025 о переводе долга ООО «МВМ» перед ООО «Лэнбури» на ПАО «М.видео» в размере 1 705 672 876,71 рублей, а также сопутствующее Соглашение № 4 от 31.12.2025 о переводе процентов по долгу в размере 12 323 835,61 рублей, заключённые между ООО «Лэнбури», ООО «МВМ» и ПАО «М.видео».

Перевод указанных обязательств на Общество не носит самостоятельного характера, а является промежуточным этапом единого комплекса взаимосвязанных корпоративных и финансовых мероприятий, реализуемых в целях финансового оздоровления Группы, повышения её ликвидности и стабилизации финансового положения. Планируется, что урегулирование обязательств, принятых на себя Обществом в рамках заключённых соглашений о переводе долга, будет осуществляться за счёт источников, формируемых в ходе последующих этапов общей модели докапитализации Группы, привлечения финансирования и внутригруппового перераспределения ликвидности.

Завершающим этапом единого механизма финансового оздоровления Группы планируется вклад Общества в имущество ООО «МВМ» после привлечения Обществом средств в рамках дополнительной эмиссии акций на сумму не менее 30 000 000 000,00 рублей.

Указанные сделки и корпоративные действия рассматриваются Обществом и Группой в совокупности как взаимосвязанные элементы единой программы по укреплению ликвидности, повышению финансовой устойчивости Группы, поддержке операционной деятельности и обеспечению реализации стратегических инициатив в интересах Общества и его акционеров.

По итогам 2025 года в Уставе Общества были обновлены положения об объявленных акциях, что сформировало необходимый корпоративно-правовой фундамент для реализации мероприятий по привлечению капитала и поддержке стратегии развития при соблюдении прав акционеров и требований регулирования.

В совокупности изменения 2025 года — обновление состава Совета директоров, последовательная оптимизация решений, связанных с докапитализацией Группы, дополнительной эмиссией акций и объявленными акциями Общества — способствовали повышению готовности Общества к реализации стратегических инициатив в интересах акционеров.

Общий объём докапитализации основной операционной компании Группы в 2025 году

30 МЛРД РУБ.

7.1

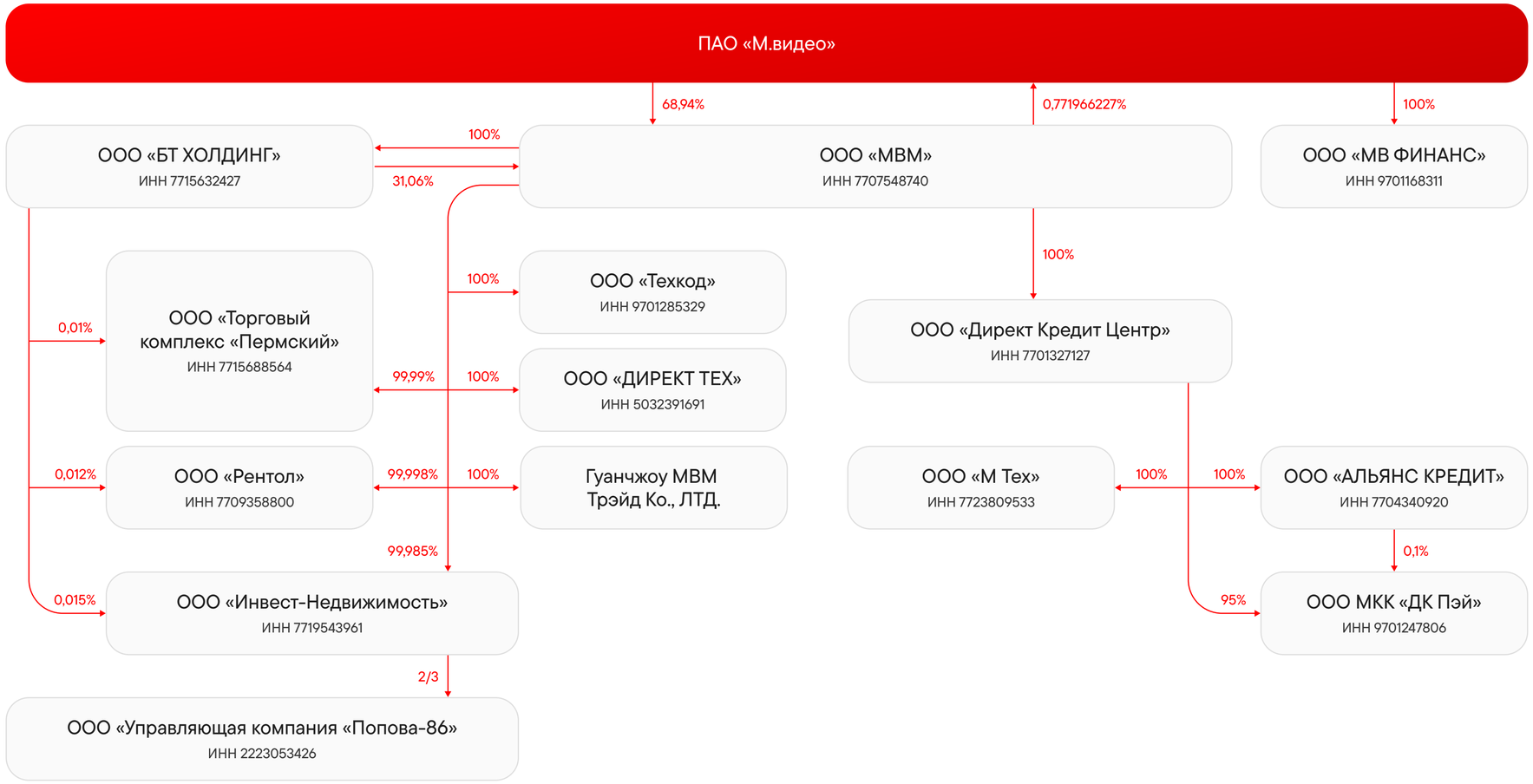
Система корпоративного управления

Изменения в структуре Компании

В отчётном году Компания продолжала вести работу по совершенствованию корпоративной структуры для обеспечения наиболее эффективного управления в организациях, входящих в Компанию, а также предпринимала шаги по расширению спектра деятельности путём учреждения новых юридических лиц.

В рамках Компании М.Видео в отчётном году было учреждено общество с ограниченной ответственностью «ДИРЕКТ ТЕХ», 100%-ная дочерняя структура основной операционной дочерней организации Компании — ООО «МВМ».

Корпоративная структура Компании М.Видео на 31 декабря 2025 года

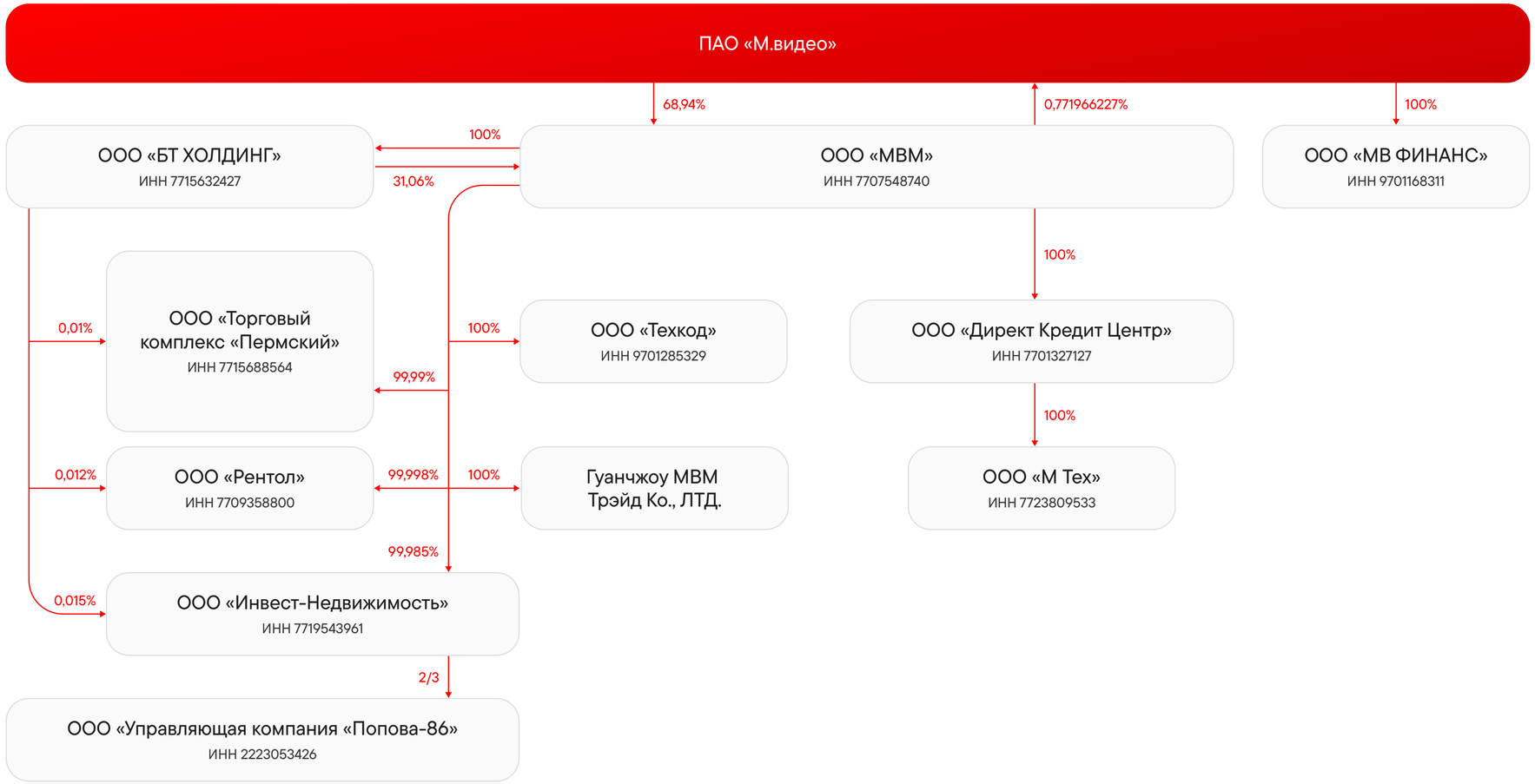


7.1

Система корпоративного управления

После 31 декабря 2025 года корпоративная структура Компании М.Видео претерпела изменения и по состоянию на 1 марта 2026 года представлена следующим образом:

Корпоративная структура Компании М.Видео на 1 марта 2026 года



Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества, которым принимаются решения по основным вопросам деятельности Общества.

Перечень вопросов, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров, определён Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Общества.

В 2025 году состоялись следующие заседания Общего собрания акционеров:

Годовое заседание, на котором были рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов) и убытков ПАО «М.видео» по результатам 2024 года;
- об избрании членов Совета директоров ПАО «М.видео»;
- о назначении аудиторской организации ПАО «М.видео»;
- об определении количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций ПАО «М.видео» и прав, предоставляемых этими акциями;
- об утверждении изменений в Устав ПАО «М.видео»;
- об увеличении уставного капитала ПАО «М.видео» путём размещения дополнительных обыкновенных акций ПАО «М.видео» по закрытой подписке.

Два внеочередных заседания, на которых были рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- о досрочном прекращении полномочий членов Совета директоров ПАО «М.видео»;
- об избрании членов Совета директоров ПАО «М.видео»;
- об утверждении изменений в Устав ПАО «М.видео».

Одно заочное голосование для принятия решений Общим собранием акционеров, на котором были рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- об отказе от размещения эмиссионных ценных бумаг — дополнительного выпуска обыкновенных акций ПАО «М.видео», размещаемых путём закрытой подписки;
- об определении количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций ПАО «М.видео» и прав, предоставляемых этими акциями;
- об утверждении изменений в Устав ПАО «М.видео»;
- об увеличении уставного капитала ПАО «М.видео» путём размещения дополнительных обыкновенных акций ПАО «М.видео» по открытой подписке.

Одно внеочередное заседание Общего собрания акционеров Общества в 2025 году было признано несостоявшимся в связи с отсутствием кворума для его проведения.

В 2025 году Общество обеспечило своевременное проведение заседаний Общего собрания акционеров и заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров, в ходе которых рассматривались ключевые вопросы корпоративного управления и развития Общества. Основной фокус повестки был сосредоточен на формировании и обновлении состава Совета директоров, а также на принятии решений, направленных на поддержание финансовой стабильности Общества и приведении Устава в соответствие с актуальными задачами. Принятые решения обеспечили необходимую основу для реализации приоритетов Общества при соблюдении прав акционеров и требований действующего законодательства.

Совет директоров

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

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

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

В целях осуществления указанных функций за Советом директоров закреплены следующие полномочия:

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

Совет директоров также реализует иные функции в рамках компетенции, определённой Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Общества.

Одной из важнейших функций Совета директоров является формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение контроля за их деятельностью, для осуществления которой за Советом директоров закреплены следующие полномочия в Уставе Общества:

- Избрание единоличного исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, утверждение условий договора, заключаемого Обществом с единоличным исполнительным органом Общества, в том числе условий досрочного прекращения его полномочий, утверждение размера его заработной платы, размеров и выплат премий, предоставляемых ему компенсаций и льгот; определение лица, уполномоченного на подписание договора (дополнительного соглашения к договору, соглашения о расторжении договора) с единоличным исполнительным органом Общества; предоставление согласия на совмещение Генеральным директором должностей в органах управления других организаций, а также иных оплачиваемых должностей в других организациях.
- Вынесение предложения Общему собранию акционеров о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации или управляющему, утверждение такой управляющей организации (управляющего) и определение условий договора, заключаемого Обществом с ней (с ним).
- Контроль за исполнением решений Совета директоров и Общего собрания акционеров.

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

Информация о деятельности Совета директоров, включая сведения о проведённых заседаниях, раскрывается на официальном сайте Общества в форме сообщений о существенных фактах, а также в составе Годового отчёта Общества, что обеспечивает информационную прозрачность деятельности Совета директоров.

Общество и дочерние организации Компании М.Видео не выдавали займов (кредитов) членам Совета директоров.

В течение 2025 года уведомлений от членов Совета директоров о наличии у них конфликта интересов (в том числе связанного с участием в органах управления конкурентов Общества) не поступало.

Ответственность директоров и должностных лиц Компании М.Видео застрахована

По итогам проведения конкурса в 2025 году для страхования ответственности директоров и должностных лиц Компании М.Видео было выбрано САО «ВСК». Общая сумма страховых лимитов составила 6,182 млрд рублей. Дополнительно была застрахована ответственность независимых директоров на сумму 180 млн рублей. Страхование ответственности членов Совета директоров является их дополнительной привилегией, позволяющей повысить эффективность ответственности и мотивировать компетентных специалистов войти в состав Совета директоров.

Общая сумма страховых лимитов

6,182 МЛРД РУБЛЕЙ

Общим собранием акционеров Общества 28 декабря 2020 года был определён количественный состав Совета директоров

9 ЧЕЛОВЕК

Состав Совета директоров формируется из лиц, имеющих безупречную деловую и личную репутацию и обладающих знаниями, навыками и опытом, которые позволяют им выполнять все обязанности членов Совета директоров, а также непосредственно способствовать эффективной работе Совета директоров с учётом баланса интересов акционеров, Общества, менеджмента и иных заинтересованных лиц. В соответствии с принципом диверсификации состав Совета директоров Общества является разнообразным с точки зрения профессиональной специализации (финансы и кредит, экономика и управление на предприятии, юриспруденция, коммерция (ритейл) и пр.).

Информирование впервые избранных членов Совета директоров

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

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

В рамках прохождения программы члены Совета директоров получают всю необходимую информацию об основных правах и обязанностях члена Совета директоров, основных документах Общества и порядке ознакомления с ними, порядке взаимодействия вновь избранных членов Совета директоров с топ-менеджментом Общества и дочерних организаций Компании, порядке и формах проведения заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров, а также информацию о системе корпоративного управления Общества, ответственности членов Совета директоров и страховании ответственности членов Совета директоров Общества.

В 2025 году впервые избранные в состав Совета директоров члены Совета директоров прошли программу ознакомительных мероприятий, реализованную в том числе в рамках ИТ-решения (системы сопровождения работы органов управления Общества), которое используется Обществом в целях организации и оптимизации работы Совета директоров и его комитетов.

Состав Совета директоров

В 2025 году действовало четыре состава Совета директоров:

- состав, избранный на годовом заседании Общего собрания акционеров 14 июня 2024 года;
- состав, избранный на внеочередном заседании Общего собрания акционеров 30 апреля 2025 года;
- состав, избранный на годовом заседании Общего собрания акционеров 17 июня 2025 года;
- состав, избранный на внеочередном заседании Общего собрания акционеров 29 августа 2025 года.



Независимые директора

Активная работа независимых директоров в составе Совета директоров Общества, объективность их суждений и их конструктивные предложения поддерживают уровень доверия к Компании со стороны акционеров и инвесторов на неизменно высоком уровне, обеспечивают качество и взвешенность принимаемых управленческих решений, учитывающих интересы различных групп заинтересованных сторон, а также способствуют неукоснительному соблюдению принципов корпоративного управления.

В состав Совета директоров Общества входят четыре независимых директора, обладающих обширным руководящим опытом, а также глубоким опытом в области ритейла, онлайн-торговли, управления рисками, информационных технологий.

В Обществе на регулярной основе проводится оценка соответствия членов Совета директоров критериям независимости в течение срока их полномочий. Оценка выполняется в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа, рекомендациями Кодекса корпоративного управления, внутренними документами Общества и включает в себя анализ наличия (отсутствия) обстоятельств, которые могут повлиять на способность директора выносить независимые и объективные суждения.

По результатам оценки члены Совета директоров относятся к одной из следующих категорий:

- Директора, полностью соответствующие критериям независимости (независимые директора), установленным Правилами листинга ПАО Московская Биржа и внутренними документами Общества.
- Директора, в отношении которых выявлены отдельные формальные признаки связанности, однако признанные Советом директоров независимыми (независимые директора) по итогам рассмотрения вопроса на основании рекомендаций Комитета по вознаграждениям и назначениям и при наличии мотивированного обоснования, подтверждающего, что выявленные обстоятельства связанности не оказывают влияния на способность соответствующих директоров выносить объективные суждения и принимать решения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров и иных заинтересованных лиц.
- Неисполнительные директора, не являющиеся членами исполнительных органов Общества, однако не отвечающие критериям независимости, установленным Правилами листинга ПАО Московская Биржа и внутренними документами Общества.
- Исполнительные директора, которые одновременно осуществляют функции единоличного исполнительного органа Общества.

При признании директора независимым, несмотря на наличие формальных признаков связанности, учитываются, в том числе: содержание и характер такой связанности, отсутствие зависимости по ключевым аспектам деятельности Общества, а также предоставление директором декларации кандидата/члена Совета директоров, подготовленной в соответствии с требованиями (рекомендуемой формой) ПАО Московская Биржа. Решения о признании независимости принимаются Советом директоров и направляются в ПАО Московская Биржа в рамках процедур подтверждения соответствия требованиям листинга.

7.2

Органы управления

Председатель Совета директоров

Одна из ключевых ролей в организации работы Совета директоров принадлежит Председателю Совета директоров Общества. Председатель Совета директоров обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и его взаимодействие с органами Общества, в частности:

- планирует и организует работу Совета директоров;
- созывает заседания Совета директоров и председательствует на них;
- определяет ключевые вопросы, подлежащие рассмотрению Советом директоров, осуществляет выбор оптимальной формы заседания для обсуждения вопросов, организует ведение протокола на заседаниях;
- обеспечивает открытое обсуждение вопросов, рассматриваемых на заседании, учёт мнений всех членов Совета директоров при выработке решений, подводит итоги дискуссии и формулирует принимаемые решения;
- оглашает предложения и мнения членов Совета директоров, поступившие на его имя, по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров;
- обеспечивает эффективную работу комитетов Совета директоров;
- при необходимости формирует предложения по совершенствованию работы Совета директоров и комитетов Совета директоров с учётом результатов оценки работы Совета директоров и его комитетов.

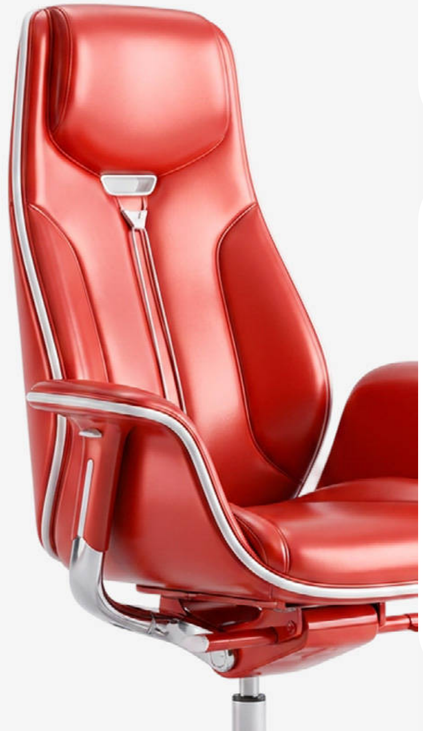
В течение 2025 года в рамках следования лучшим практикам корпоративного управления Председателем Совета директоров Общества являлся независимый директор.

Эффективное выполнение функций и задач, связанных с руководством деятельностью Совета директоров Общества, подтверждается в том числе:

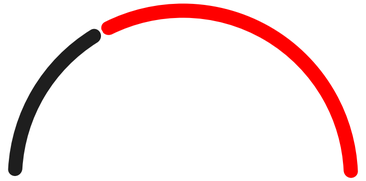
- участием в 100% заседаний Совета директоров Общества в течение отчётного года;
- регулярным личным участием в очных заседаниях Совета директоров;
- проведением регулярных рабочих встреч с членами Совета директоров и представителями менеджмента Общества и дочерних организаций Компании;
- координацией и обеспечением динамики работы Совета директоров;
- обеспечением условий для всестороннего обсуждения вопросов повестки дня заседаний Совета директоров, включая рассмотрение альтернативных позиций и формирование сбалансированных взвешенных решений;
- обеспечение эффективного взаимодействия и работы комитетов Совета директоров.

Заседания Совета директоров

Заседания Совета директоров проводились регулярно на плановой основе, а также по мере необходимости принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции. Всего в отчётном году было проведено 26 заседаний Совета директоров: 18 очных, восемь — в форме заочного голосования.

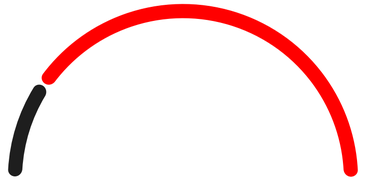


Заседания в 2025 году



Заочно	8
Очно	18

Заседания в 2024 году



Заочно	5
Очно	13

Посещаемость заседаний Совета директоров Общества в 2025 году

Член Совета директоров	Количество заседаний (очных и в форме заочного голосования) Совета директоров, в которых член Совета директоров принял участие
Бекбузаров М. А.	16 из 17[1]
Дашян Р. С.	26 из 26
Дерех А. М.	26 из 26
Стенцель Р.	24 из 26
Ужахов Б. А.	26 из 26
Сухов А. М.	18 из 19
Либ Ф. Г.	18 из 18
Муравьев О. В.	18 из 18
Мадорский Е. Л.	16 из 16
Рыскин С. Л.	11 из 16
Лелла Я.	10 из 10
Фернандес Э.	4 из 4
Гарманова А. С.	6 из 6

[1] Данные в таблице, представленные в формате 16 из 17, означают, что член Совета директоров мог принять участие в 17 заседаниях Совета директоров и принял участие в 16 заседаниях.

В 2025 году Совет директоров обеспечивал непрерывное и эффективное руководство деятельности Общества и дочерних организаций Компании, сочетая плановую работу с оперативным рассмотрением вопросов, требующих принятия решений. Как и прежде, основное количество заседаний было проведено в очном формате с неизменно высоким процентом участия членов Совета директоров.

В отчётном году на заседаниях Совета директоров был рассмотрен 231 вопрос (включая подвопросы).

Основное внимание в отчётном году Совет директоров продолжил уделять вопросам, имеющим приоритетное значение для операционных показателей и финансовых результатов Компании, среди которых можно выделить нижеследующие.

- Ежеквартально рассматривались и утверждались отчёты об исполнении плана деятельности и развития (бизнес-плана) и бюджета Общества и дочерних организаций Компании.
- Рассмотрены вопросы, связанные с функционированием системы внутреннего аудита и системы управления рисками, а именно: существенное внимание было уделено актуализации перечня и структуры существенных рисков Компании и их индикаторов, результатами которой стали утверждение Советом директоров по рекомендации Комитета по аудиту обновлённой Матрицы рисков Компании и внедрение в Компании комплексов высокоэффективных мероприятий по управлению рисками, включая их митигацию.
- Проведена оценка выполнения в 2024 году корпоративных целей (Очень Важных Целей (WIGs), а также утверждены целевые показатели корпоративных целей (Очень Важных Целей (WIGs) на 2025 год.
- Рассмотрен и одобрен бюджет Общества и дочерних организаций Компании на 2025 год, внесены изменения в бюджет Общества и дочерних организаций Компании на 2025 год.
- Обеспечено формирование корпоративных органов управления дочерних организаций Компании, а также позиции по вопросам, вынесенным на рассмотрение корпоративных органов управления дочерних организаций Компании.
- Обеспечено проведение всех процедур, необходимых для созыва общих собраний акционеров, подготовлены и утверждены информация и материалы к собраниям, даны необходимые рекомендации по вопросам повестки.

Вознаграждения и компенсации

Членам Совета директоров выплачивается вознаграждение, и компенсируются расходы в соответствии с Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров.

Работа комитетов Совета директоров

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

1. Комитет по аудиту
2. Комитет по вознаграждениям и назначениям
3. Комитет по стратегии



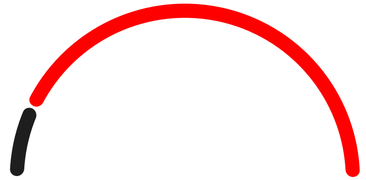
1 Комитет по аудиту

Основной целью деятельности Комитета по аудиту (далее по тексту настоящего раздела — Комитет) является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к контролю за финансово-хозяйственной деятельностью Общества и дочерних организаций Компании.

Комитет сформирован исключительно из числа независимых членов Совета директоров.

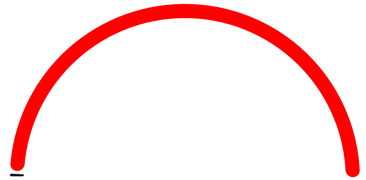
Заседания Комитета по аудиту проводились в очной форме и в форме заочного голосования на регулярной основе в соответствии с планом Комитета на 2025 год и с учётом возникающих оперативных потребностей Общества или внешнего аудитора. Деятельность Комитета соответствовала ожиданиям и перечню функциональных обязанностей Комитета по аудиту. В 2025 году в рамках десяти заседаний Комитета по аудиту было рассмотрено 34 вопроса.

Заседания в 2025 году



Заочно	2
Очно	8

Заседания в 2024 году



Заочно	0
Очно	7

7.2

Органы управления

2 Комитет по вознаграждениям и назначениям

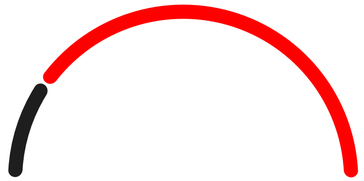
Основной целью деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям (далее по тексту настоящего раздела — Комитет) является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к деятельности Общества, а также дочерних организаций Компании, исполнительных органов управления и иных ключевых руководящих работников Общества и дочерних организаций Компании.

Комитет сформирован исключительно из числа независимых членов Совета директоров.

В отчётном году Комитетом рассмотрены все вопросы, связанные с его компетенцией, необходимые для эффективного поддержания деятельности Компании и её развития.

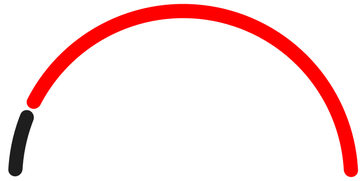
В 2025 году проведено 14 заседаний Комитета по вознаграждениям и назначениям, в ходе которых было рассмотрено 62 вопроса. Из 14 заседаний Комитета по вознаграждениям и назначениям 11 было проведено очно, три — в форме заочного голосования.

Заседания в 2025 году



Заочно	3
Очно	11

Заседания в 2024 году



Заочно	2
Очно	8

3 Комитет по стратегии

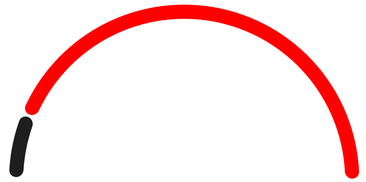
Основной целью деятельности Комитета по стратегии (далее по тексту настоящего раздела — Комитет) является обеспечение эффективной работы Совета директоров в решении вопросов, относящихся к деятельности Общества и дочерних организаций Компании, в области стратегии Общества и дочерних организаций Компании.

В состав Комитета по стратегии входит пять членов Совета директоров, из которых четверо — независимые директора.

В 2025 году в ходе семи заседаний Комитета было рассмотрено семь вопросов.

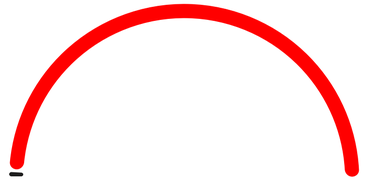
Из семи заседаний Комитета пять было проведено очно, два — в форме заочного голосования.

Заседания в 2025 году



Заочно	2
Очно	5

Заседания в 2024 году



Заочно	0
Очно	5

Отчёты о работе комитетов Совета директоров Общества приведены в Приложении к настоящему Годовому отчёту.

Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь является должностным лицом Общества, назначается Советом директоров и обеспечивает функционирование системы корпоративного управления и соблюдение прав и законных интересов акционеров. Корпоративный секретарь организует и координирует подготовку и проведение заседаний Общего собрания акционеров (в том числе заочных голосований), заседаний Совета директоров и его комитетов, обеспечивая соблюдение требований законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Общества, а также применимых требований организатора торгов и регулятора. Корпоративный секретарь обеспечивает надлежащее процедурное сопровождение деятельности органов управления, включая подготовку материалов, соблюдение сроков и регламентов, оформление решений и протоколов, а также контроль корректности корпоративных процедур.

Корпоративный секретарь отвечает за надлежащее раскрытие информации Обществом в установленном порядке и в пределах своей компетенции координирует подготовку раскрываемых материалов, взаимодействие с информационными агентствами и инфраструктурой рынка ценных бумаг.

Корпоративный секретарь обеспечивает взаимодействие Общества с государственными органами, регуляторами, организатором торгов, регистратором и иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг, включая исполнение их запросов и предписаний в рамках полномочий, а также обеспечивает процедурное сопровождение корпоративных действий Общества.

К функциям Корпоративного секретаря также относятся организация и контроль за соблюдением требований законодательства о рынке ценных бумаг, включая вопросы работы с инсайдерской информацией (в том числе ведение списка инсайдеров Общества), содействие обеспечению равного и своевременного доступа акционеров к информации, а также поддержание и развитие внутренних процедур корпоративного управления в целях соответствия требованиям законодательства и лучшим практикам.

СВЕДЕНИЯ О КОРПОРАТИВНОМ СЕКРЕТАРЕ



Соколовская Инна Юрьевна

С 08.04.2022 по настоящее время

До назначения Корпоративным секретарём ПАО «М.видео» занимала должность старшего юриста по корпоративному праву ООО «МВМ».

Ранее являлась руководителем отдела корпоративного сопровождения бизнеса российских компаний Группы TWINO, работающих под брендами Ezaem и Moneza, занимала должность ведущего юрисконсульта Группы компаний TAVINCO.

По информации, имеющейся у Общества, должностей в органах управления иных юридических лиц в течение не менее чем пяти последних лет не занимала.

Год рождения

1992

Образование

2014 год — МГЮА им. О. Е. Кутафина. Международно-правовой институт, специалист.

2014 год — МГЮА им. О. Е. Кутафина. Международно-правовой институт, переводчик английского языка в сфере профессиональной коммуникации.

Должность по основному месту работы

Корпоративный секретарь ПАО «М.видео»

Доля участия лица в уставном капитале Общества

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

0%

В отчётном периоде сделки по приобретению или отчуждению лицом акций Общества не совершались.

Конфликт интересов (в том числе связанный с участием лица в органах управления конкурентов Общества) отсутствовал.

Единоличный исполнительный орган — генеральный директор

2-11

Единоличный исполнительный орган, которым является Генеральный директор, осуществляет руководство текущей деятельностью Общества и организацию выполнения решений Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Генеральный директор вправе принимать решения по любым вопросам, не относящимся к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров.

Генеральный директор подотчётен Общему собранию акционеров и Совету директоров.

СВЕДЕНИЯ О ГЕНЕРАЛЬНОМ ДИРЕКТОРЕ ОБЩЕСТВА



Либ Феликс Григорьевич

С 21.02.2025 по 12.03.2026



Сухов Алексей Михайлович

С 13.03.2026 по настоящее время

Совет директоров определяет основные принципы системы управления рисками и внутреннего контроля и подходы к её организации в Компании.

Наличие эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля позволяет обеспечить разумную уверенность в достижении стратегических и операционных целей Компании, достоверности раскрываемой информации и соблюдении нормативно-правовых требований. Задачами процессов управления рисками и внутреннего контроля являются своевременное выявление, регулярный мониторинг и пересмотр ключевых рисков, оценка вероятности и последствий их наступления, а также подготовка и обеспечение выполнения мероприятий, направленных на снижение вероятности и/или воздействия рисков на деятельность Компании.

Создавая стоимость для акционеров, Компания сталкивается с необходимостью принятия управленческих решений с учётом факторов неопределённости, способных оказать как положительное, так и отрицательное влияние на достижение поставленных целей. Одним из способов снижения неопределённости является повышение уровня информированности акционеров, руководства и сотрудников Компании о наличии подобных факторов, а также оценка их возможного влияния.

Для обеспечения эффективной работы процессов управления рисками и внутреннего контроля в Компании применяется трёхуровневая модель.

- ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ

Бизнес-подразделения, ответственные за управление рисками на постоянной текущей основе, организацию и использование эффективных механизмов контроля.

- ВТОРОЙ УРОВЕНЬ

Подразделения, ответственные за координацию управления рисками и внутреннего контроля, системы комплаенса, и другие подразделения, обеспечивающие построение и поддержание эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

- ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ

Внутренний аудит, который обеспечивает проведение проверок и независимую оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в Компании.

Управление рисками

Управление рисками в Компании М.Видео централизовано на уровне холдинговой организации — ПАО «М.видео» — и представляет собой комплекс мер и взаимосвязанных процессов, направленных на:

01 Развитие управления рисками как постоянного циклического процесса менеджмента

02 Интеграцию принципов и инструментов управления рисками в операционные процессы Компании

03 Развитие управления рисками как неотъемлемой части корпоративной культуры и всех бизнес-процессов Компании



Ключевые риски Компании

Риск технологических ограничений маркетплейса

Компания стремится активно наращивать продажи товаров сторонних продавцов через собственный маркетплейс. Возможности по росту объёма операций маркетплейса зависят от ряда факторов, включая степень зрелости информационных систем и инфраструктуры. Технологические ограничения могут замедлить темпы роста маркетплейса и негативно сказаться на достижении целей по его развитию.

Финансовый риск

Компания полагается на привлечение внешнего финансирования для обеспечения операционной деятельности, включая закупки товаров для продажи. Несоответствие доступных объёмов финансирования потребностям Компании способно ограничить возможности поддержания текущих операций и планов развития Компании.

Риск сбоев информационных систем

Информационные системы играют ключевую роль в обеспечении продаж Компании и в онлайн-каналах, таких как сайт, мобильное приложение, и в магазинах Компании. Сбои в работе, остановки информационных систем и вычислений центров обработки данных, потери и искажение данных в результате кибератак, программных и технических сбоев способны привести к временной остановке основных процессов и неспособности Компании осуществлять продажи.

Риск роста затрат на логистику

Расширение предлагаемого Компанией ассортимента товаров и ускорение доставки до потребителей, связанные с развитием маркетплейса, могут привести к незапланированному увеличению логистических затрат, включая расходы на доставку товаров покупателям, обратную логистику невыкупленных товаров и клиентских возвратов.

Маркетинговый риск

Усилия Компании по развитию ассортимента товаров, доступных к покупке на собственном маркетплейсе, могут повлиять на позиционирование Компании для покупателей и ослабить образ Компании как надёжного экспертного продавца бытовой техники и электроники, снизить лояльность и доверие со стороны текущей аудитории.

Санкционный риск

Новые санкции со стороны иностранных государств в отношении Российской Федерации, отдельных отраслей российской экономики и российских организаций и ограничения зарубежных организаций на присутствие на российском рынке могут существенно повлиять на деятельность Компании. Санкции и ограничения способны привести к сокращению доступных каналов поставок и расчётов и росту транзакционных издержек, сужению ассортимента и объёма товаров, доступных для закупки, отказу контрагентов от сотрудничества с Компанией.

К числу наиболее значимых для Компании рисков также относятся следующие:

- Риски несоответствия применимым требованиям, в том числе в области налогообложения;
- Риск роста затрат на аренду помещений для магазинов;
- Валютный риск;
- Риск повышения террористической угрозы в регионах осуществления деятельности Компании;
- Риск аварий на объектах Компании.

Компания М.Видео предпринимает необходимые усилия и реализует мероприятия по снижению воздействия рисков на свою деятельность

Управление рисками как часть корпоративной культуры

Компания признает управление рисками неотъемлемой частью своей корпоративной культуры, стремится повышать информированность сотрудников в этой области и стимулировать восприятие управления рисками как элемента повседневной деятельности каждого члена команды. Компания считает участие сотрудников в управлении рисками, включая их выявление и оценку, ценным и обязательным вкладом в успешное развитие бизнеса.

Аудит и контроль

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляют:

1. Совет директоров (Комитет по аудиту)
2. Подразделение внутреннего аудита
3. Отдел внутреннего контроля и управления рисками
4. Внешний аудитор

Совет директоров (Комитет по аудиту)

Вопросы по аудиту и контролю, отнесённые к компетенции Совета директоров, предварительно рассматривает Комитет по аудиту. От лица Совета директоров Комитет взаимодействует с ключевыми участниками финансово-хозяйственной деятельности Общества и обеспечивает предварительное рассмотрение и подготовку рекомендаций для Совета директоров по вопросам внутреннего аудита, включая утверждение годового плана деятельности подразделения внутреннего аудита.

[1] Протокол от 20.12.2024 № 271/2024.
[2] Протокол от 11.03.2024 № 259/2024.

Подразделение внутреннего аудита

В Обществе создано подразделение внутреннего аудита.

Независимость подразделения внутреннего аудита достигается путём разграничения функциональной (содержательное подчинение) и административной (организационно-структурный статус) подотчётности.

Руководитель подразделения внутреннего аудита в своей деятельности (функционально) подотчётен и подконтролен Совету директоров, а административно — Генеральному директору, назначается и освобождается от занимаемой должности Генеральным директором на основании решения Совета директоров.

Деятельность подразделения внутреннего аудита регулируется Положением о внутреннем аудите Общества, утверждённым Советом директоров[1].

Целью внутреннего аудита является содействие Совету директоров Общества, Комитету по аудиту, Генеральному директору Общества и менеджменту дочерних организаций Компании в повышении эффективности управления дочерними организациями Компании, совершенствовании финансово-хозяйственной и операционной деятельности путём системного и последовательного анализа и оценки системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления как инструментов обеспечения разумной уверенности в достижении поставленных перед Компанией целей.

Задачами подразделения внутреннего аудита являются:

- обеспечение защиты законных интересов всех акционеров Общества;
- предоставление Совету директоров Общества, Комитету по аудиту, Генеральному директору Общества и менеджменту дочерних организаций Компании объективной информации о наличии и вероятности наступления рисков и угроз, состоянии бизнес-процессов Компании;
- повышение уровня информированности Совета директоров Общества, Комитета по аудиту, Генерального директора Общества и менеджмента дочерних организаций Компании о состоянии и направлениях развития системы управления рисками, системы корпоративного управления и внутреннего контроля Общества и дочерних организаций Компании;
- проведение в рамках установленного порядка внутреннего аудита Общества и дочерних организаций Компании;
- предоставление консультаций исполнительным органам и менеджменту Общества и дочерних организаций Компании в рамках функций внутреннего аудита.

Комитет по аудиту и Совет директоров на регулярной основе рассматривают отчёты руководителя подразделения внутреннего аудита и оценивают его эффективность.

Руководителем подразделением внутреннего аудита Общества в отчётном году являлась Буянова Ольга Михайловна (назначена решением Совета директоров Общества в 2024 году[2]).

СВЕДЕНИЯ О РУКОВОДИТЕЛЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В 2025 ГОДУ

Буянова Ольга Михайловна

Год рождения

1987

Образование

Высшее. Менеджер по специализации «Информационный менеджмент» (Государственный университет управления)

С октября 2019 года по март 2024 года занимала должность руководителя департамента по оценке рисков и внутреннему контролю АО «Почта России».

С июня 2019 года по март 2024 года являлась членом Ревизионной комиссии ПАО «Почта Банк».

С 12 марта 2024 года является руководителем подразделения внутреннего аудита ПАО «М.видео» и руководителем департамента по внутреннему аудиту ООО «МВМ».

Доля участия лица в уставном капитале Общества

0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

0%

Отдел внутреннего контроля и управления рисками

В Обществе создан отдел внутреннего контроля и управления рисками, функциями и задачами которого являются:

- обеспечение функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, разработка и актуализация внутренних нормативных и методологических документов;
- подготовка и актуализация Матрицы рисков Компании, оценка рисков, мониторинг выполнения мероприятий по управлению рисками, подготовка регулярной отчётности по рискам;
- методическое и экспертное сопровождение владельцев и координаторов рисков в части выявления, анализа и оценки рисков;
- анализ ключевых бизнес-процессов на достаточность и полноту контрольных процедур, выявление недостатков и разработка мер по их исправлению.

Основным документом в области внутреннего контроля и управления рисками является Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками, утверждённая Советом директоров ПАО «М.видео»[1].

В отчётном году руководителем отдела внутреннего контроля и управления рисками Общества являлся Стрилецкий Дмитрий Георгиевич (назначен решением Совета директоров Общества в 2023 году[2]).

СВЕДЕНИЯ О РУКОВОДИТЕЛЕ ОТДЕЛА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В 2025 ГОДУ

Стрилецкий Дмитрий Георгиевич

Год рождения

1982

Образование

Высшее. Экономист по специализации «Финансы и кредит» (Государственный университет — Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)

С сентября 2017 года по май 2020 года занимал должность заместителя начальника управления методологии риск-менеджмента и внутреннего контроля ПАО «НК Роснефть».

С августа 2021 года по настоящее время является руководителем отдела внутреннего контроля и управления рисками ООО «МВМ».

С 3 апреля 2023 года по настоящее время является руководителем отдела внутреннего контроля и управления рисками ПАО «М.видео».

Доля участия лица в уставном капитале Общества

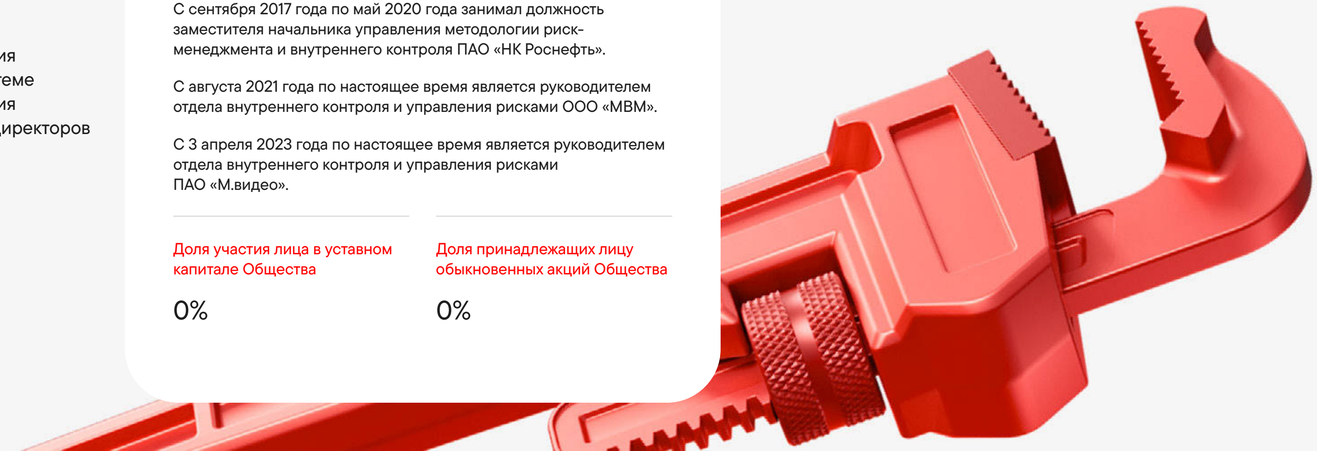
0%

Доля принадлежащих лицу обыкновенных акций Общества

0%

Результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Общества

Существующие в Обществе системы внутреннего контроля и управления рисками соответствуют подходам и принципам, установленным Советом директоров и руководством Общества, во всех существенных аспектах обеспечивают объективное представление о текущем состоянии и перспективах Общества, достоверность, своевременность и прозрачность финансовой и нефинансовой отчётности Общества, приемлемость принимаемых Обществом рисков, соответствие требованиям законодательства и внутренним нормативным документам Общества.



Внешний аудитор

Общество привлекает внешнего аудитора, который осуществляет проверку финансово-хозяйственной деятельности Общества. Внешний аудитор утверждается Общим собранием акционеров.

Основной мерой, принятой Обществом и аудиторской организацией для снижения зависимости друг от друга, является процесс тщательного рассмотрения кандидатуры аудитора на предмет его независимости от Общества. Аудиторская организация (лица, занимающие должности в органах управления и органах контроля за финансово-хозяйственной деятельностью аудиторской организации) является полностью независимой от Общества (лиц, занимающих должности в органах управления и органах контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества) в соответствии с требованиями ст. 8 Федерального закона от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (далее — Закон об аудиторской деятельности). Размер денежного вознаграждения аудиторской организации не ставился в зависимость от результатов проведённых проверок.

Объективность выбора аудитора достигается путём проведения тендерной процедуры. Аудитор (аудиторская организация) выбирается на уровне Компании по результатам тендера. Выбранная по результатам тендера аудиторская организация рассматривается Комитетом по аудиту для дальнейших рекомендаций Совету директоров ПАО «М.видео».

К участию в конкурсе приглашаются только те кандидаты, которые соответствуют требованиям к независимости аудиторских организаций, предъявляемым ст. 8 Закона об аудиторской деятельности. Оценка заявок участников тендерной процедуры осуществляется по ценовому критерию.

В рамках тендерных процедур были проведены сбор и оценка коммерческих предложений (заявок) компаний — участниц тендерной процедуры. По итогам тендерных процедур было принято решение о представлении Комитетом по аудиту следующих рекомендаций Совету директоров ПАО «М.видео»:

- Рекомендовать Общему собранию акционеров ПАО «М.видео» назначить общество с ограниченной ответственностью «Русаудит оценка и консалтинг» аудиторской организацией для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества за 2025 год.
- Назначить общество с ограниченной ответственностью «Русаудит оценка и консалтинг» аудиторской организацией для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности отдельных организаций в составе Компании М.Видео за 2025 год.

[1] Протокол от 17.12.2021 № 210/2021.
[2] Протокол от 28.03.2023 № 241/2023.

7.3 Риски, аудит и контроль

В соответствии с п. 14.2 Устава Общества Общее собрание акционеров утверждает аудитора Общества. Размер оплаты услуг аудитора определяется Советом директоров. В соответствии с Положением о Комитете по аудиту в компетенцию данного Комитета входит в том числе вопрос подготовки рекомендаций для Совета директоров покандидатуре аудитора Общества, осуществляющего аудит бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учёта (РСБУ) и (или) международными стандартами финансовой отчётности (МСФО) для последующего утверждения данной кандидатуры Общим собранием акционеров, а также по определению размера оплаты услуг аудитора и утверждению условий договора с аудитором, осуществляющим аудит.

Комитетом по аудиту были даны соответствующие рекомендации по вопросу о назначении на годовом заседании Общего собрания акционеров аудиторской организации для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества за 2025 год.

На основании рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров принять следующее решение: назначить общество с ограниченной ответственностью «Русаудит оценка и консалтинг» аудиторской организацией для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности отдельных организаций в составе Компании М.Видео за 2025 год.

На годовом заседании Общего собрания акционеров 14 июня 2025 года было принято решение назначить общество с ограниченной ответственностью «Русаудит оценка и консалтинг» аудиторской организацией для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности Общества за 2025 год.

Совет директоров на основании рекомендации Комитета по аудиту утвердил размер оплаты услуг аудиторской организации.

7.4 Этика и комплаенс

Компания М.Видео неукоснительно соблюдает нормы действующего законодательства и высокие принципы деловой этики. Честное, прозрачное, добросовестное и этичное ведение бизнеса в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и лучшими мировыми практиками, поддержание высочайшего уровня деловой репутации и культуры комплаенса в дочерних организациях Компании, минимизация любых комплаенс-рисков и последствий их реализации являются одними из целей Компании М.Видео в сфере комплаенса.



2-23 2-24

Соблюдение законодательства и принципов деловой этики регламентируется Кодексом деловой этики, Политикой противодействия коррупции, Положением о конфликте интересов, а также рядом специальных комплаенс-политик и процедур, действующих в ООО «МВМ», ключевой операционной структуре ПАО «М.видео», включая Политику соблюдения антимонопольного законодательства (Антимонопольную политику).

В Компании М.Видео утверждены и действуют Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками и Политика комплаенс-контроля ПАО «М.видео». Политика о системе внутреннего контроля и управления рисками определяет направления деятельности ПАО «М.видео» в области построения и функционирования данной системы. Политика комплаенс-контроля в свою очередь выражает официальную позицию компании «М.Видео» по вопросам выявления, оценки, описания и минимизации комплаенс-рисков.

В ключевой операционной структуре Компании М.Видео — ООО «МВМ» — действует Комитет по деловой этике и комплаенс (далее — Комитет), целью которого являются минимизация и устранение комплаенс-рисков, а также принятие решений о мотивирующих мероприятиях в случае выявления нарушений в сфере комплаенса. На заседаниях Комитета регулярно рассматриваются в том числе вопросы о конфликте интересов, утверждаются меры по снижению рисков, и осуществляется контроль за их реализацией.

Приоритетные направления

Исходя из текущей ситуации, влияющей на деятельность Компании М.Видео, в качестве приоритетных в 2025 году можно выделить следующие направления:

- мониторинг санкционных рисков и принятие необходимых мер по их снижению;
- проверка контрагентов: корректировка подходов к оценке благонадёжности контрагентов, автоматизация;
- распространение действия Кодекса деловой этики и Положения о конфликте интересов на компании Группы (ООО «МВМ», ООО «М Тех», ООО «ДКЦ»);
- урегулирование выявленных конфликтов интересов;
- рассмотрение обращений о нарушении правил деловой этики.

Санкционные риски

Санкции иностранных государств, вводимые в отношении Российской Федерации, её граждан и компаний, отказ крупнейших иностранных производителей от сотрудничества существенно повлияли на чувствительные для Компании М.Видео сферы, включая поставки бытовой техники и электроники, возможности использования банковских услуг и осуществления денежных переводов в иностранной валюте, логистику и транспортировку товаров и пр.

По результатам мониторинга и оценки рисков Компанией М.Видео разрабатывались и оперативно внедрялись необходимые меры для снижения влияния санкционных рисков на деятельность её организаций. Компания проводит оценку влияния вводимых иностранными государствами запретов на ведение внешнеэкономической деятельности дочерними организациями Компании М.Видео и принимает меры для снижения их негативного воздействия.

Операционная структура ПАО «М.видео» — ООО «МВМ» — осуществляет самостоятельный ввоз товаров в Россию как из стран — членов ЕАЭС, так и из иностранных государств, что позволяет обеспечить доступность и наличие необходимых и привычных для российских покупателей товаров сектора бытовой техники и электроники.

Деловая этика

205-2 2-26

Компания М.Видео осуществляет свою деятельность в соответствии с высокими принципами деловой этики, которые установлены Кодексом деловой этики ПАО «М.видео» (далее — Кодекс) и всей Компанией в целом.

Кодекс определяет основополагающие принципы поведения, которые соответствуют базовым ценностям Компании М.Видео. Соблюдение Кодекса поведения обязательно для всех сотрудников. Каждый сотрудник Компании М.Видео проходит обязательное ознакомление с Кодексом, обязуется его соблюдать и руководствуется им при выполнении своих должностных обязанностей.

Для сотрудников проводятся обучающие онлайн-курсы по таким темам, как «Противодействие коррупции», «Соблюдение антимонопольного законодательства», «Комплаенс и деловая этика».

Кроме того, в течение отчётного года проводились кампании по информированию сотрудников о действующих в Компании М.Видео правилах делового поведения, в частности в рамках внутренних коммуникаций осуществлялись тематические рассылки по ознакомлению с новыми редакциями Кодекса деловой этики, Положения о конфликте интересов, декларированию конфликта интересов, по правилам дарения и получения подарков, участия в сторонних развлекательных мероприятиях.

Готовность к диалогу и прозрачность всех процессов — одни из ключевых составляющих корпоративной культуры Компании М.Видео и системы управления рисками. В М.Видео функционируют линия справедливости и линия доверия, благодаря которым любой сотрудник или деловой партнёр могут сообщать о нарушениях персоналом Компании Кодекса деловой этики или действующего законодательства — по каналам связи, доступным на официальном сайте Компании М.Видео. Так, в 2025 году на линию доверия комплаенс поступило 114 обращений от сотрудников дочерних организаций Компании М.Видео, покупателей и контрагентов.

Все поступившие обращения были рассмотрены, по каждому случаю проводились внутренние проверки и расследования, а для подготовки разъяснений привлекались сотрудники ответственных подразделений. По результатам были приняты меры для исключения выявленных нарушений. Заявителям была предоставлена обратная связь. Работая с обращениями, Компания М.Видео гарантирует их авторам строгое соблюдение режима конфиденциальности и защиты персональных данных.

Недопущение конфликта интересов

2-11 2-15

Компания М.Видео стремится минимизировать риски наступления конфликта интересов, а также любых сопутствующих нарушений правил деловой этики и их последствий. Кодекс деловой этики и Положение о конфликте интересов ПАО «М.видео» предусматривают обязательный порядок декларирования и урегулирования конфликта интересов.

Процессы декларирования конфликта интересов в Компании М.Видео автоматизированы, что позволяет уменьшить влияние человеческого фактора, сделать данные процессы более прозрачными и эффективными. Сотрудники ежегодно информируются о необходимости декларировать ситуации конфликта интересов, им предоставляются разъяснения действующих в Компании правил.

Вся заявленная информация о конфликте интересов и нарушениях в сфере комплаенса проверяется в рамках внутренних расследований и рассматривается на заседаниях Комитета по деловой этике и комплаенсу ООО «МВМ». По результатам принимаются решения об устранении или снижении рисков. В 2025 году в рамках ежегодной кампании по декларированию конфликта интересов от сотрудников поступило 442 уведомления о конфликте интересов через электронную форму декларирования.

В 2025 году состоялось шесть заседаний Комитета по деловой этике и комплаенсу ООО «МВМ». Комитет вынес решения по ситуациям, которые потенциально могли привести к конфликту интересов и нарушениям норм деловой этики, а также согласовал и реализовал меры по митигации рисков и недопущению конфликта интересов.

Противодействие коррупции

205-3

Компания М.Видео придерживается принципа нулевой терпимости к любым проявлениям коррупции. Любая вероятность коррупции расценивается руководством как прямая угроза деловой репутации дочерних организаций Компании М.Видео, их экономической эффективности и эффективности комплаенс-контроля.

И сотрудники, и контрагенты должны неукоснительно следовать требованиям законодательства в сфере противодействия коррупции и положениям Политики противодействия коррупции ПАО «М.видео».

В целях противодействия оказанию незаконного влияния на контрагентов, сотрудников и частных лиц в ООО «МВМ» применяется процедура уведомления о предоставлении и получении подарков, организации развлекательных мероприятий или участии в них.

Договоры с контрагентами и Кодекс поведения поставщика ООО «МВМ» содержат в том числе заявление об обязательствах контрагента о соблюдении антикоррупционного законодательства, требований Политики противодействия коррупции, а также требования по информированию о любых случаях нарушения антикоррупционного законодательства или указанной Политики.

В 2025 году в Компании М.Видео проводилось обязательное обучение для сотрудников по онлайн-курсам «Противодействие коррупции» и «Комплаенс и деловая этика».

На линию справедливости в 2025 году поступило 100 обращений с информацией о возможных финансовых нарушениях, по которым были проведены внутренние расследования и проверки, и приняты меры по исключению рисков и минимизации негативных последствий.

Соблюдение антимонопольного законодательства

2-27

Компания М.Видео непреложно соблюдает требования антимонопольного законодательства Российской Федерации и на постоянной основе обеспечивает снижение рисков его нарушения.

В ООО «МВМ» действует Антимонопольная политика, которая до её утверждения была одобрена Федеральной антимонопольной службой с точки зрения соответствия положениям ст. 9.1 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции», содержащей нормы по организации системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства.

Система внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства направлена на внедрение в деятельность операционной структуры Компании М.Видео высоких стандартов корпоративной этики, формирование максимальной заинтересованности и личной ответственности в соблюдении антимонопольного законодательства руководством и сотрудниками при осуществлении их должностных полномочий, совершении действий, влияющих на бизнес Компании, проведение мероприятий по выявлению, оценке и снижению рисков нарушения руководством и сотрудниками антимонопольного законодательства. Организация антимонопольного комплаенса способствует повышению эффективности и успешности деятельности Компании.

В ООО «МВМ» также действует Ценовая политика, определяющая общие принципы, которых придерживается Компания в определении розничных цен на товары как в розничной сети, так и на онлайн-площадках.

Крупные сделки и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность

Отчёт о совершённых Компанией в 2025 году сделках, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, и крупными сделками, содержится в Приложении к настоящему Годовому отчёту.

Соблюдение законодательства о налогах и сборах

2-27

Дочерние организации Компании М.Видео неукоснительно соблюдают требования применимого законодательства о налогах и сборах, а также на постоянной основе обеспечивают снижение риска соответствующих нарушений, в том числе осуществляя проверку всех своих контрагентов и контроль за правильностью оформления финансовых документов, а также соблюдая требования законодательства и рекомендации контролирующих органов.

Соблюдение трудового законодательства

2-22 2-27

Компания М.Видео строго соблюдает требования трудового законодательства Российской Федерации и на постоянной основе обеспечивает снижение рисков нарушений в этой области. Компания М.Видео стремится соблюдать права человека и право на труд, в связи с чем одной из важнейших задач Компании является предотвращение любых несчастных случаев, травм и заболеваний, связанных с работой. В 2025 году Компания М.Видео оперативно реагировала на изменения в трудовом законодательстве и принимала необходимые меры в части обеспечения защиты прав сотрудников.

Соблюдение экологического законодательства

2-27

Компания М.Видео продолжает неукоснительно соблюдать требования экологического законодательства Российской Федерации, а также на постоянной основе обеспечивает снижение рисков релевантных нарушений. Соответствующие положения закреплены в Кодексе деловой этики ПАО «М.видео».

Дочерние организации Компании М.Видео следуют практикам ведения бизнеса, которые помогают в сохранении баланса в окружающей среде — стремятся к экономии электроэнергии, используя энергосберегающие технологии, и к эффективному использованию природных ресурсов, применяя добросовестные практики утилизации техники, элементов питания для повторного использования сырья и минимизации количества отходов.

Защита прав потребителей

2-25

М.Видео стремится к строгому соблюдению требований законодательства о защите прав потребителей, реализует программы по улучшению клиентского сервиса, а также на постоянной основе принимает все необходимые меры для снижения и устранения рисков нарушений в данной области. Дочерние организации Компании М.Видео регулярно ведут открытую и ответственную коммуникацию с потребителями, предоставляя полную и достоверную информацию о товарах, работах, услугах, сервисе и гарантийном обслуживании. Обращения потребителей рассматриваются в кратчайшие сроки не только непосредственно в магазинах Компании М.Видео, но и с участием специалистов центрального офиса операционной структуры ПАО «М.видео» — ООО «МВМ» — и реализацией мер по исключению нарушений прав потребителей.

Защита коммерческой тайны, персональных данных и конфиденциальной информации

2-23 2-24

Дочерние организации Компании М.Видео и все сотрудники с максимальной ответственностью относятся к сбору, хранению, обработке и уничтожению персональных данных, а также сведений, образующих коммерческую тайну, и иной конфиденциальной информации.

Требования и процедуры, направленные на снижение рисков соответствующих нарушений, содержатся в Политике в отношении обработки персональных данных, а также в Положении о конфиденциальной информации и коммерческой тайне. Ознакомление сотрудников дочерних организаций Компании М.Видео с этими документами является обязательным.

Компания М.Видео обеспечивает соблюдение сотрудниками Компании законодательства об инсайдерской информации, стремясь предотвратить любой случай её использования во вред корпоративным интересам. Соответствующие вопросы регламентированы Положением об инсайдерской информации.

7.4 Этика и комплаенс

Планы на 2026 год

На 2026 год Компания запланировала проведение мероприятий, направленных на совершенствование порядка информирования сотрудников о соблюдении комплаенс-политик и процедур, актуализацию тренингов и формирование новых обучающих программ, мониторинг изменений в законодательстве и деловой среде, влияющих на деятельность М.Видео, в целях оперативного реагирования, информирования заинтересованных подразделений Компании и внедрения нововведений в рабочие процессы.



2-23 2-24

Главной ответственностью дочерних организаций Компании М.Видео являются клиенты, которые ожидают, что Компания предложит им качественные товары по честной цене. Компания М.Видео стремится к тому, чтобы укреплять доверие своих клиентов и контрагентов. В ООО «МВМ» действует Кодекс поведения поставщика.

Дочерние организации Компании М.Видео нацелены на то, чтобы поддерживать деловые отношения исключительно с лицами, соблюдающими требования законодательства Российской Федерации и общепринятые нормы делового поведения. Перед началом сотрудничества с контрагентом Компания М.Видео осуществляет проверку его благонадёжности, с тем чтобы отношения с ним были максимально выгодными и прозрачными для каждой из сторон. Порядок проверки установлен Политикой по проверке контрагентов ООО «МВМ».

Процедура проверки контрагентов включает в себя сбор и анализ информации о деятельности контрагента, подтверждение её достоверности и определение потенциального консолидированного индекса риска взаимодействия с данным контрагентом, а также хранение информации о результатах комплексной проверки, которая осуществляется через новую автоматизированную систему проверки и мониторинга. Для ряда поставщиков была внедрена полностью автоматизированная проверка. Проверка проводится и в отношении контрагентов — нерезидентов Российской Федерации: учитываются изменения в законодательстве иностранных государств и опыт сотрудничества с конкретным контрагентом.

В общей сложности в 2025 году было проведено более 18,8 тыс. проверок, и введен мониторинг всех действующих контрагентов. Цель процесса аккредитации контрагентов — минимизация рисков взаимодействия дочерних организаций Компании М.Видео с неблагонадёжными контрагентами путём анализа информации и документации.

Приложения



8.1 Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Настоящий Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления был рассмотрен Советом директоров ПАО «М.видео» на заседании 15.05.2026, номер протокола 306/2026

Совет директоров подтверждает, что приведённые в настоящем Отчёте данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2025 год.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом			
1.1.1	Общество создаёт для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать своё мнение по рассматриваемым вопросам	1 Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию даёт акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1 В отчётном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2 В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3 Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в Совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если её формирование предусмотрено уставом общества)	Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам Совета директоров общества, общаться друг с другом	1 В отчётном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2 Позиция Совета директоров (включая внесённые в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведённых в отчётный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 3 Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчётном периоде	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1 Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года. 2 В отчётном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	1 Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы	1 При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2 Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3 Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета Совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде. 4 В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо Советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде	Частично соблюдается	Пункт 1 критериев оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пунктам 2 и 3 критериев оценки. При подготовке к проведению заседаний Общего собрания акционеров и заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров в отчётном году акционерам была предоставлена возможность задать любые интересующие их вопросы единоличному исполнительному органу Общества, лицу, ответственному за ведение бухгалтерского учёта, председателю и иным членам Комитета Совета директоров по аудиту, а также кандидатам в члены Совета директоров в режиме обращения акционеров к Корпоративному секретарю и к Руководителю управления по взаимодействию с инвесторами, контактные данные которых (номер телефона, адрес электронной почты) размещены на сайте Общества. В целях обеспечения наиболее полного информирования акционеров по вопросам повестки дня заседаний Общего собрания акционеров и заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров в отчётном году контакты Корпоративного секретаря (номер телефона, адрес электронной почты) указывались также в соответствующих сообщениях о проведении заседаний и заочного голосования Общего собрания акционеров. При проведении заседаний Общего собрания акционеров в отчётном году Общество обеспечило акционерам все условия для комфортного очного участия в собрании.

№	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 своё мнение и задать интересующие их вопросы	1 При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2 Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3 Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета Совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде. 4 В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо Советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде	Частично соблюдается	Обществом на заседания Общего собрания акционеров, в повестках которых содержался вопрос об избрании членов Совета директоров Общества, были приглашены кандидаты в Совет директоров Общества, и предприняты все необходимые меры для обеспечения возможности их участия в соответствующих заседаниях. Кандидаты в Совет директоров, присутствовавшие на заседаниях, были открыты для диалога с акционерами и способствовали ведению активного и конструктивного обсуждения с акционерами как вопросов повестки, так и вопросов за её рамками, относящихся деятельности Общества. Также в составе материалов к заседаниям Общего собрания акционеров Общество раскрывает необходимую информацию о квалификации и опыте работы кандидатов, которая позволяет акционерам принять взвешенное и обоснованное решение. В ходе проведения заседаний Общего собрания акционеров в отчётном году для ответов на вопросы акционеров обеспечивалось участие единоличного исполнительного органа (Генерального директора) Общества. Участие лица, ответственного за ведение бухгалтерского учёта, а также председателя/членов Комитета Совета директоров по аудиту обеспечивалось по мере необходимости и с учётом характера вопросов повестки дня и поступивших вопросов от акционеров. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 4 критериев оценки. В отчётном периоде Общество не использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного участия акционеров в общих собраниях. Советом директоров было принято мотивированное решение о проведении общих собраний акционеров без использования таких средств исходя из необходимости обеспечить равный доступ всех категорий акционеров к участию в собрании, надёжную идентификацию участников и устойчивость процедуры голосования, а также минимизацию операционных и информационных рисков (включая риски кибербезопасности и устойчивости ИТ-инфраструктуры).

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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 своё мнение и задать интересующие их вопросы	1 При проведении в отчётном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать своё мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2 Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3 Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учёта, председатель или иные члены комитета Совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведённых в отчётном периоде. 4 В отчётном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо Советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчётном периоде	Частично соблюдается	В соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и с соблюдением всех прав и законных интересов акционеров всем акционерам, зарегистрированным в реестре акционеров Общества, были направлены бюллетени для голосования по вопросам повестки в установленный нормативный срок заказными письмами. Акционерам, не зарегистрированным в реестре, бюллетени были направлены через номинального держателя акций. Всем акционерам были обеспечены время и возможность проголосовать по вопросам повестки дня в предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации порядке. В то же время Общество рассматривает возможность проведения общих собраний акционеров с использованием телекоммуникационных средств для обеспечения дистанционного доступа акционеров. В 2027 году , после вступления в силу соответствующих положений законодательства Российской Федерации, связанных со способами идентификации акционеров при проведении заседаний Общего собрания акционеров с дистанционным участием, Общество намерено вернуться к анализу рынка соответствующего программного обеспечения, а также наблюдать за складывающейся в этой области практикой других эмитентов, с тем чтобы рассмотреть на уровне Совета директоров вопрос возможного перехода к использованию такой формы проведения заседаний Общего собрания акционеров
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 отчётность, использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности. 3 Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определённой части чистой прибыли на собственные нужды в отчётном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включён вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	Частично соблюдается	Пункты 1 и 2 критериев оценки соблюдаются. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки. В отчётном году Советом директоров в рамках подготовки к проведению годового заседания Общего собрания акционеров по итогам 2024 года Общему собранию акционеров Общества было рекомендовано чистую прибыль по итогам 2024 года не распределять, дивиденды не выплачивать. С учётом специфики отрасли розничной торговли и текущего этапа трансформации Группы приоритетом являлось сохранение финансовой устойчивости, поддержание операционной эффективности и обеспечение ресурсов для реализации ключевых инициатив развития.

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1 Положение о дивидендной политике общества утверждено Советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2 Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчётность, использует показатели отчётности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчётности. 3 Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определённой части чистой прибыли на собственные нужды в отчётном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включён вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	Частично соблюдается	Материалы к годовому Общему собранию акционеров по итогам 2024 года содержали все необходимые документы, позволяющие сделать выводы о результатах деятельности Общества в отчётном году, однако в связи с тем, что распределение чистой прибыли (в том числе направление её части на дивиденды или на собственные нужды Общества) Советом директоров не рекомендовалось, материалы к годовому заседанию Общего собрания акционеров не включали детализированное финансово-экономическое обоснование распределения прибыли в формате, предусмотренном критерием. В случае если в последующих периодах Совет директоров будет рекомендовать распределение чистой прибыли (включая выплату дивидендов либо направление части прибыли на собственные нужды Общества), соответствующая рекомендация будет сопровождаться развёрнутым финансово-экономическим обоснованием, включая оценку соответствия дивидендной политике и экономической целесообразности предлагаемого распределения, и будет включена в материалы к заседанию Общего собрания акционеров
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 отчётном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счёт общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	1 В отчётном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счёт общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путём замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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 отчётного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, Совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	1 Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчётного периода	Соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций			
1.4.1	Акционерам обеспечены надёжные и эффективные способы учёта прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	1 Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учёт прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	
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 утверждёнными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1 Совет директоров имеет закреплённые в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2 В отчётном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утверждённой стратегией общества. 3 В отчётном периоде Советом директоров рассмотрен отчёт (отчёты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	1 В течение отчётного периода на заседаниях Совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1 Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены Советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2 В отчётном периоде Совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение Совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам Совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества	1 В обществе разработана, утверждена Советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов Совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2 В течение отчётного периода Советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, 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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	1 В течение отчётного периода Совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Частично соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки. В отчётном периоде Совет директоров не рассматривал результаты формализованной самооценки и/или внешней оценки практики корпоративного управления в качестве самостоятельного документа / отдельного вопроса повестки. Вместе с тем в отчётном периоде Совет директоров рассмотрел информацию о практике корпоративного управления Общества в рамках отчёта Корпоративного секретаря, включающего оценку соответствия корпоративных процедур требованиям законодательства и листинга, а также анализ соблюдения принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления и причин отклонений. По результатам рассмотрения указанной информации Совет директоров определил направления совершенствования корпоративного управления. Общество планирует вернуться к практике проведения формализованной самооценки корпоративного управления по итогам 2026 года
2.2	Совет директоров подотчётен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе Совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1 Годовой отчёт общества за отчётный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров. 2 Годовой отчёт содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы Совета директоров, проведённой в отчётном периоде	Частично соблюдается	Пункт 1 критериев оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки. В отчётном году формализованная оценка (самооценка) качества работы Совета директоров не проводилась: соответственно, в Годовом отчёте отсутствует информация об основных результатах такой оценки. В отчётном периоде деятельность Совета директоров осуществлялась в условиях повышенной интенсивности повестки и значительного объёма корпоративных процедур, включая проведение нескольких заседаний Общего собрания акционеров, обновление состава Совета директоров и организационное формирование его рабочих механизмов, а также сопровождение взаимосвязанных корпоративных действий, направленных на обеспечение финансовой гибкости и поддержание устойчивого развития Группы. В указанных условиях приоритет был сосредоточен на своевременном принятии решений по ключевым вопросам и контроле за их исполнением, обеспечении качества подготовки материалов, эффективности работы комитетов и соблюдении требований законодательства и листинга. При этом элементы оценки качества и эффективности работы Совета директоров и практики корпоративного управления обеспечивались через рассмотрение отчётов комитетов Совета директоров, контроль за исполнением решений и поручений, а также через рассмотрение Советом директоров информации, представляемой Корпоративным секретарём. Общество планирует вернуться к практике проведения формализованной самооценки качества работы Совета директоров по итогам 2026 года

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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 отчётном периоде Советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в Совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее	Соблюдается	
2.3.2	Члены Совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	1 Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчётном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании Совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены Совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведённой Советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102–107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав Совета директоров	Соблюдается	
2.3.3	Состав Совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	1 В отчётном периоде Совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые Совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав Совета директоров общества даёт возможность организовать деятельность Совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов Совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав Совета директоров кандидата, за которого они голосуют	1 В отчётном периоде Совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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 отчётного периода все независимые члены Совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров	Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов Совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой	1 В отчётном периоде Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2 За отчётный период Совет директоров (или комитет по номинациям Совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов Совета директоров (после их избрания). 3 В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестаёт быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом Совета директоров	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава Совета директоров	1 Независимые директора составляют не менее одной трети состава Совета директоров	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	1 Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчётном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись Совету директоров	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	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 определён старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем Совета директоров	1 Председатель Совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определён старший независимый директор. 2 Роль, права и обязанности председателя Совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	Соблюдается	
2.5.2	Председатель Совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включённых в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров	1 Эффективность работы председателя Совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы Совета директоров в отчётном периоде	Не соблюдается	Изложенные комментарии относятся к пункту 1 критерия оценки — см. комментарии к пункту 2 критерия оценки 2.2.1
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 учётом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учётом 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 счёт общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.2	Права и обязанности членов Совета директоров чётко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	1 В обществе принят и опубликован внутренний документ, чётко 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 отчётном периоде. 2 В соответствии с внутренними документами общества члены Совета директоров обязаны уведомлять Совет директоров о своём намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения	Частично соблюдается	Изложенные комментарии относятся к пункту 1 критерия оценки — см. комментарии к пункту 2 критерия оценки 2.2.1. Пункт 2 критерия оценки соблюдается
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 учётом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определённый период времени задач	1 Совет директоров провёл не менее шести заседаний за отчётный 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 утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний Совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2 В отчётном периоде отсутствующим в месте проведения заседания Совета директоров членам Совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно — посредством конференц- и видео-конференц-связи	Соблюдается	

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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 учётом 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	Соблюдается	
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 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров	Частично соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки. Уставом Общества не предусмотрено, что решения по вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании Совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов Совета директоров. Уставом Общества предусмотрено, что решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров Общества, принимающих участие в заседании, если Федеральным законом «Об акционерных обществах» не предусмотрено иное. Риски, связанные с частичным исполнением рекомендации 170 Кодекса, нивелируются традиционно активным участием членов Совета директоров в заседаниях (как правило, 100%-ное участие), а также принятием решений Совета директоров на основе консенсуса (в большинстве случаев единогласно). Особо значимые вопросы предварительно глубоко прорабатываются в рамках работы комитетов Совета директоров, в связи с чем Общество не планирует вносить изменения в Устав Общества в этой части. Общество находит нецелесообразным изменение кворума, необходимого для принятия решений Советом директоров, в том числе в связи с тем, что это может негативно сказаться на оперативности принятия решений
2.8	Совет директоров создаёт 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) отчётности. 4 Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчётного периода	Соблюдается	

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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	Соблюдается	
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 совмещённым 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 отчётном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами Совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	Соблюдается	
2.8.4	С учётом масштабов деятельности и уровня риска Совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. 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 отчётном периоде Совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры Совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.5	Состав комитетов определён таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учётом различных мнений	1 Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещённом функционалом) в отчётном 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 совмещённом функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют Совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	1 В течение отчётного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед Советом директоров	Соблюдается	
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, проведённая в отчётном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена Совета директоров и Совета директоров в целом. 3 Результаты оценки (самооценки) качества работы Совета директоров, проведённой в течение отчётного периода, были рассмотрены на очном заседании Совета директоров	Частично соблюдается	Пункт 1 критериев оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пунктам 2 и 3 критериев оценки — см. комментарии к пункту 2 критерия оценки 2.2.1
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 трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки. Обществом в течение трёх последних отчётных периодов не привлекалась внешняя организация (консультант) для проведения независимой оценки качества работы Совета директоров Общества. Последняя независимая оценка качества работы Совета директоров Общества с привлечением внешней организации была проведена в 2020 году.

№	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 трёх последних отчётных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	Начиная с 2022 года и в последующие отчётные периоды деятельность Общества осуществлялась в условиях существенной волатильности внешней среды, характеризующейся: • изменениями геополитической и макроэкономической обстановки; • трансформацией условий функционирования рынков капитала и корпоративного регулирования; • повышенной неопределенностью и необходимостью оперативного реагирования органов управления на возникающие риски. В указанных условиях управленческие и организационные ресурсы Общества были сосредоточены, прежде всего, на обеспечении устойчивости деятельности, непрерывности управления и адаптации процессов к изменяющимся условиям внешней среды. При этом Общество исходило из того, что проведение независимой оценки качества работы Совета директоров в период нестабильной внешней конъюнктуры и трансформации внутренних процессов не обеспечило бы необходимой сопоставимости результатов, а рекомендации внешнего консультанта могли бы носить ограниченно применимый характер. По итогам текущего отчётного года независимая оценка качества работы Совета директоров Общества также не проводилась в связи с отсутствием возможности получения объективных и сопоставимых результатов оценки. Указанное обусловлено следующими обстоятельствами: • в течение 2025 года состав Совета директоров Общества трижды претерпел изменения, что не позволило сформировать устойчивую практику совместной работы членов Совета директоров; • 26 февраля 2026 года было запланировано проведение внеочередного заседания Общего собрания акционеров Общества с повесткой, содержащей вопрос о прекращении полномочий действующего состава Совета директоров Общества и избрании указанного органа в новом составе. В подобных обстоятельствах проведение оценки (как внутренней, так и внешней) не позволило бы получить достоверную и репрезентативную информацию о работе Совета директоров. Общество исходило из принципа, что оценка эффективности работы Совета директоров должна проводиться на базе устоявшихся процессов, чтобы обеспечить объективность выводов и практическую применимость рекомендаций. Общество намерено стремиться к тому, чтобы обеспечить проведение внешней независимой оценки качества работы Совета директоров Общества по итогам работы в 2026 корпоративном году

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1	Корпоративный секретарь общества обеспечивает 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 отчёте представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарём в течение не менее чем пяти последних лет	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	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	
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, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	1 Вознаграждение членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учётом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена Советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в неё коррективы	1 В течение отчётного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику её (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации Совету директоров по пересмотру указанной политики (политик)	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	1 Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены Совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	1 В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	
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 отчётном периоде общество выплачивало вознаграждение членам Совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2 В отчётном периоде обществом в отношении членов Совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов Совета директоров не осуществлялась	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов Совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определённых показателей деятельности, а члены Совета директоров не участвуют в опционных программах	1 Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества — предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам Совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты чёткие правила владения акциями членами Совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Соблюдается	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	1 В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается	
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 отчётного периода одобренные Советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2 В ходе последней проведённой оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества Совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3 При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несёт общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Соблюдается	

№	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 определённых показателей деятельности общества	Не соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки. В 2023 году Советом директоров Общества была утверждена новая программа долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Группы "М.Видео" (далее по тексту настоящего документа — Группа). Программа утверждена на три года и предусматривает мотивационные выплаты участвующим в ней сотрудникам тремя траншами в денежной форме (в форме денежной премии) в течение срока действия программы при достижении определённых показателей деятельности Группы. В сложившейся геополитической ситуации и в условиях нестабильности Общество пришло к выводу о недостаточной эффективности программ мотивации, основанных на использовании акций Общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества), так как такие программы, как правило, используются для мотивации на реализацию долгосрочных целей по развитию бизнеса. В сегодняшних же реалиях для Общества было важно обеспечить мотивирование сотрудников на преодоление текущих вызовов в связи со сложной геополитической ситуацией. В 2026 году — после завершения текущей утверждённой программы — Общество не исключает возможности внедрения программы долгосрочной мотивации с использованием акций Общества (финансовых инструментов, основанных на акциях Общества)
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 отчётном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	

№	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	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 чётко 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 подотчётными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчётности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1 В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2 В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования Совета директоров или комитета Совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определённым Советом директоров принципам и подходам к её организации и эффективно функционирует	1 В течение отчётного периода Совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2 В отчётном периоде Совет директоров рассмотрел результаты оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчёта общества	Соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчётность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется Совету директоров	1 Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчётное Совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчётности	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1 В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надёжности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2 В отчётном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	
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 учётом рекомендаций Кодекса. 2 В течение отчётного периода Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Не соблюдается	Изложенные ниже комментарии относятся к пунктам 1 и 2 критерия оценки. В отчётном году критерий не был соблюдён, поскольку Советом директоров Общества не была утверждена информационная политика в виде единого внутреннего документа, а также не рассматривался вопрос об эффективности информационного взаимодействия Общества с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами и о целесообразности пересмотра соответствующих подходов. При этом Общество в отчётном периоде продолжало обеспечивать раскрытие информации и взаимодействие с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, Устава и действующих внутренних документов Общества, регулирующих отдельные аспекты корпоративного управления, раскрытия информации и корпоративных коммуникаций. Основной причиной несоблюдения критерия в 2025 году стало то, что в отчётном периоде в Группе осуществлялась комплексная работа по пересмотру уставов Общества и основной операционной компании Группы, их приведению в соответствие с действующим законодательством, а также по уточнению и перераспределению компетенций органов управления. В этих условиях Общество исходило из того, что формирование и утверждение информационной политики в виде единого документа целесообразно осуществлять после завершения указанной работы, поскольку содержание такой политики должно быть согласовано с обновлённой системой корпоративного управления, распределением полномочий и внутренними процедурами принятия решений.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1 Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса. 2 В течение отчётного периода Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Не соблюдается	Кроме того, Общество исходило из необходимости подготовки не формального, а практически применимого документа, который бы учитывал действующую модель информационного взаимодействия, используемые каналы корпоративных коммуникаций, требования к раскрытию информации, а также баланс между принципами информационной открытости и необходимостью соблюдения законных интересов Общества. До завершения подготовки и утверждения обновлённых уставных документов вынесение вопроса об утверждении информационной политики и об оценке эффективности информационного взаимодействия на рассмотрение Совета директоров было признано преждевременным. В настоящее время Общество ведёт активную работу по разработке новой редакции информационной политики. В 2026 году вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц планируется к рассмотрению в рамках заседания Совета директоров Общества вместе с проектом новой редакции информационной политики Общества
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1 Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2 Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и Совета директоров, независимости членов Совета и их членстве в комитетах Совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3 В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Частично соблюдается	Пункты 1 и 2 критериев оценки соблюдаются. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критериев оценки. Общество не публиковало меморандум контролирующего лица относительно его планов в отношении Общества в связи с тем, что такой меморандум не поступал в Общество. Контролирующий акционер Общества своевременного предоставляет публичный доступ к информации обо всех своих планах в отношении Общества с помощью различных каналов раскрытия информации, руководствуясь принципами защиты конфиденциальной информации и прав акционеров Общества. Если контролирующим акционером Общества будет принят меморандум относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе, то указанный меморандум будет публично раскрыт

№	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	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 отчётного года. 3 Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространённых иностранных языков	Частично соблюдается	Пункты 1 и 2 критериев оценки соблюдаются. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 3 критерия оценки. В течение отчётного года раскрытие информации осуществлялось Обществом на русском языке. Принимая во внимание, что перевод информации и документации требует привлечения дополнительных материальных ресурсов, Общество рассмотрит возможность полного раскрытия информации на английском языке в случае получения Обществом соответствующего запроса от иностранных акционеров. В течение отчётного года таких запросов от акционеров в адрес Общества не поступало
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 отчёте 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 подотчётность подконтрольных организаций, полномочиях Совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4 Общество раскрывает нефинансовый отчёт — отчёт об устойчивом развитии, экологический отчёт, отчёт о корпоративной социальной ответственности или иной отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчёта эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчёта акционерного общества	Частично соблюдается	Пункт 1 критерия оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критерия оценки. Информация, предусмотренная рекомендацией 290 Кодекса корпоративного управления, раскрывается Обществом в составе корпоративной отчётности, в том числе в годовом отчёте Общества и в отчёте эмитента. Вместе с тем в отчётном периоде соответствующая информация не была в полном объёме представлена на сайте Общества в сети Интернет в виде единого систематизированного раскрытия, в связи с чем пункт 2 критерия оценки не может быть признан соблюдённым в полном объёме. С учётом внешних обстоятельств, а также необходимости соблюдения разумного баланса между информационной открытостью и защитой законных интересов Общества, его акционеров и иных заинтересованных лиц, Общество осуществляет поэтапный возврат к повсеместной практике раскрытия информации. В 2026 году Общество планирует расширять практику раскрытия соответствующей информации на сайте Общества в сети Интернет.

8.1 Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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 отчёте 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 подотчётность подконтрольных организаций, полномочиях Совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4 Общество раскрывает нефинансовый отчёт — отчёт об устойчивом развитии, экологический отчёт, отчёт о корпоративной социальной ответственности или иной отчёт, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчёта эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчёта акционерного общества	Частично соблюдается	Пункт 3 критерия оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 4 критерия оценки. В отчётном периоде Общество не выпускало отдельный нефинансовый отчёт в форме отчёта об устойчивом развитии, экологического отчёта, отчёта о корпоративной социальной ответственности или иного самостоятельного документа, содержащего нефинансовую информацию. Вместе с тем Общество на системной основе раскрывает значительный объём нефинансовой информации в качестве отдельных разделов в составе годового отчёта (в том числе о факторах, связанных с окружающей средой, с обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением), а также на сайте Общества в сети Интернет в разделе, посвящённом устойчивому развитию. На сайте Общества размещена информация о стратегии и ключевых направлениях деятельности в области устойчивого развития, включая экологические, социальные и управленческие аспекты, публичные цели и обязательства, информацию о проектах и фактах в сфере благотворительности, охраны окружающей среды, переработки техники и батареек, развития местных сообществ, поддержки сотрудников, инклюзивности, безопасности данных и интеграции принципов устойчивого развития в систему корпоративного управления. Кроме того, на сайте раскрываются количественные показатели и результаты по отдельным направлениям устойчивого развития, в том числе данные о сборе и переработке техники и батареек, переработке вторсырья, вовлечённости сотрудников, доступной среде, целях по снижению выбросов парниковых газов и иным ESG-направлениям. Таким образом, нефинансовая информация фактически раскрывается Обществом публично и в существенном объёме, однако не в формате отдельного нефинансового отчёта, прямо предусмотренного критерием оценки
6.2.3	Годовой отчёт, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1 Годовой отчёт общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2 Годовой отчёт общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается	

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	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 определён 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	Пункт 1 критериев оценки соблюдается. Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критерия оценки. 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, в настоящий момент отсутствуют, так как на текущий момент в Обществе не была утверждена информационная политика Общества, разработанная с учётом рекомендаций Кодекса, в виде единого документа. В настоящее время Общество осуществляет информационное взаимодействие с акционерами, инвесторами и иными заинтересованными лицами, руководствуясь нормами, закреплёнными в различных внутренних документах Общества, а также положениями действующего законодательства Российской Федерации, придерживаясь баланса между соблюдением прав и законных интересов акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и необходимыми мерами в рамках противодействия санкционному давлению. В рамках разработки в 2026 году новой информационной политики Общество планирует предусмотреть в её новой редакции необходимые положения, связанные с действиями Общества при поступлении запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных Обществу организациях
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 отчётного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2 В случаях, определённых информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению её конфиденциальности	Соблюдается	

8.1

Отчёт о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

№	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 определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции Совета директоров общества	1 Уставом общества определён перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции Совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, Совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	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	
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 учётом особенностей его деятельности к компетенции Совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества. 2 В течение отчётного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2	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 отчётного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается	
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	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 1 критериев оценки. Внутренние документы Общества не предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, приобретаемого или отчуждаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. Следуя рекомендациям Кодекса, Общество придерживается позиции, что каждая рекомендация Кодекса должна быть оценена на предмет её полезности и применимости к системе корпоративного управления конкретной компании. Общество считает нецелесообразным предусматривать во внутренних документах перечень случаев обязательного привлечения оценщика. Общество оценивает риск принятия органами управления неверных решений в отсутствие заключения независимой оценки как незначительный (крайне минимальный), так как в Обществе создана и эффективно функционирует система внутренней защиты имущественных интересов Общества, включающая в том числе полный и достоверный учёт имущества, контроль за его использованием и распоряжением. Любые сделки, связанные с приобретением, отчуждением, обременением имущества при превышении ими определённых внутренними документами пределов, являются объектом пристального рассмотрения, в том числе на предмет их соответствия рыночным условиям. Общество обладает достаточной собственной экспертизой для качественного анализа и решения данных вопросов собственными силами без привлечения независимого оценщика, в связи с чем не планирует включать соответствующие положения во внутренние документы Общества.

№	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	Изложенные ниже комментарии относятся к пункту 2 критериев оценки. Независимый оценщик привлекается Обществом во всех случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. В иных случаях Общество пользуется собственным высоким уровнем экспертизы для решения таких вопросов. Общество оценивает риск принятия органами управления неверных решений в отсутствие заключения независимой оценки как незначительный (крайне минимальный), так как в Обществе создана и эффективно функционирует система внутренней защиты имущественных интересов Общества, включающая в том числе полный и достоверный учёт имущества, контроль за его использованием и распоряжением. В случае если проведение независимой оценки потребуется для принятия взвешенного решения членами Совета директоров, внутренними документами Общества предусмотрена возможность привлечения консультантов, экспертов, в том числе финансовых, по инициативе Совета директоров. Общество не планирует разрабатывать или вносить изменения в действующие внутренние документы в целях регламентации процедуры привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества

Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «М.видео» (далее — Общество) в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки[2]	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
Крупные сделки			
В отчётном году Общество не совершало сделки, признаваемые в соответствии с Законом об АО крупными сделками, а также иными сделками, на совершение которых в соответствии с Уставом Общества распространяется порядок одобрения крупных сделок			
Сделки, в совершении которых имелась заинтересованность			
1.	20.03.2025	Гарантия по обязательствам дочернего общества — ООО «МВМ». **Предмет сделки и её существенные условия**: обеспечение исполнения Принципалом (ООО «МВМ») обязательств по Долгосрочному договору аренды недвижимого имущества № 1022017120221 от 07.12.2017, заключённому между Принципалом (ООО «МВМ») в качестве арендатора и Бенефициаром (ООО «ЭНКА ТЦ») в качестве арендодателя (далее по тексту настоящего пункта таблицы — Договор). **Сумма гарантии:** 21 413 235 (двадцать один миллион четыреста тринадцать тысяч двести тридцать пять) рублей 74 копейки. Сумма гарантии составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок гарантии** — с 23.03.2025 по 22.03.2026. **Стороны и выгодоприобретатели по сделке:** Гарант (сторона в сделке): ПАО «М.видео» (ОГРН: 5067746789248, ИНН: 7707602010). Бенефициар (выгодоприобретатель в сделке): ООО «ЭНКА ТЦ» (ОГРН: 1027739529399, ИНН: 7702190316). Принципал (выгодоприобретатель в сделке): ООО «МВМ» (ОГРН: 1057746840095, ИНН: 7707548740). **Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:** 1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН 1247700321329). 3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702). 4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362).	Совет директоров

[1] Отчёт о совершённых (заключённых) ПАО «М.видео» в 2025 году крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

[2] Данная информация приведена по состоянию на дату совершения сделки.

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
		5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470). 6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514). 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 8. Член Совета директоров Общества — Гарманова Анна Сергеевна. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.	
2.	23.03.2025	Гарантия по обязательствам дочернего общества — ООО «МВМ». **Предмет сделки и её существенные условия:** обеспечение исполнения Принципалом (ООО «МВМ») обязательств по Договору поставки № 01-3426/09-2022 от «21» ноября 2022 года и Договору поставки № 01-5239/11-2021 от «01» апреля 2022 года, заключённому между Принципалом (ООО «МВМ») в качестве покупателя и Бенефициаром (ООО «АБСОЛЮТ ТРЕЙД») в качестве поставщика (далее по тексту настоящего пункта таблицы совместно — Договор). **Сумма гарантии:** 1 200 000 000 (один миллиард двести миллионов) рублей 00 копеек. Сумма гарантии составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок гарантии** — с 23.03.2025 по 23.03.2026. **Стороны и выгодоприобретатели по сделке:** Гарант (сторона в сделке): ПАО «М.видео» (ОГРН: 5067746789248, ИНН: 7707602010). Бенефициар (выгодоприобретатель в сделке): ООО «АБСОЛЮТ ТРЕЙД» (ОГРН: 1175024024130, ИНН: 5024177951). Принципал (выгодоприобретатель в сделке): ООО «МВМ» (ОГРН: 1057746840095, ИНН: 7707548740). **Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:** 1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН: 1247700321329). 3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702). 4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362).	Совет директоров

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
		5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470). 6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514). 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 8. Член Совета директоров Общества — Гарманова Анна Сергеевна. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.	
3.	03.04.2025	**Гарантия по обязательствам дочернего общества** — ООО «МВМ». **Предмет сделки и её существенные условия:** обеспечение исполнения Принципалом (ООО «МВМ») обязательств по Договору поставки № 01-1117/03-2021 от 19.05.2021, заключённому между Принципалом (ООО «МВМ») в качестве покупателя и Бенефициаром (ООО «Центр Дистрибьюции») в качестве поставщика (далее по тексту настоящего пункта таблицы — Договор). **Сумма гарантии:** 1 200 000 000 (один миллиард двести миллионов) рублей 00 копеек. Сумма гарантии составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок гарантии** — с 03.04.2025 по 03.04.2026. **Стороны и выгодоприобретатели по сделке:** Гарант (сторона в сделке): ПАО «М.видео» (ОГРН: 5067746789248, ИНН: 7707602010). Бенефициар (выгодоприобретатель в сделке): ООО «Центр Дистрибьюции» (ОГРН: 1055009333961, ИНН: 5047067909). Принципал (выгодоприобретатель в сделке): ООО «МВМ» (ОГРН: 1057746840095, ИНН: 7707548740). **Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:** 1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН: 1247700321329). 3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702). 4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362). 5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470).	Совет директоров

8.2

Отчёт о совершённых крупных сделках и сделках с заинтересованностью[1]

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
		6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514). 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 8. Член Совета директоров Общества — Гарманова Анна Сергеевна. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.	
4.	09.06.2025	Лицензионный договор. **Предмет сделки и её существенные условия:** предоставление Обществом Обществу с ограниченной ответственностью «МВМ» за вознаграждение неисключительной лицензии на использование товарного знака «М.видео» (Свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) № 228734, дата регистрации — 25.11.2002, приоритет — 30.03.2001, далее — товарный знак) в отношении всех перечисленных в вышеуказанном Свидетельстве на товарный знак (знак обслуживания) № 228734 товаров и услуг в хозяйственной деятельности Лицензиата на территории Российской Федерации, в частности путём размещения товарного знака: • при выполнении работ, оказании услуг; • на документации, связанной с введением товаров в гражданский оборот; • в предложениях о продаже товаров, о выполнении работ, об оказании услуг, а также в объявлениях, на вывесках и в рекламе; • в сети Интернет, в том числе в доменном имени и при других способах адресации. **Цена сделки:** 681 395 451 (шестьсот восемьдесят один миллион триста девяносто пять тысяч четыреста пятьдесят один) рубль 12 копеек, включая НДС по действующей ставке, установленной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. Цена сделки составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок действия сделки:** Лицензионный договор вступает в силу с даты его подписания и действует до 31.03.2028. При этом предоставление права использования товарного знака возникает с момента его регистрации в Федеральной службе по интеллектуальной собственности (Роспатент). Руководствуясь пунктом 2 статьи 425 Гражданского кодекса, условия Лицензионного договора применяются к отношениям, возникшим с 1 апреля 2025 года. **Стороны и выгодоприобретатели по сделке:** Стороны по сделке: Лицензиар: Публичное акционерное общество «М.видео» (ИНН: 7707602010, ОГРН: 5067746789248). Лицензиат: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ» (ИНН: 7707548740, ОГРН: 1057746840095). Выгодоприобретатели по сделке: выгодоприобретатели, не являющиеся сторонами сделки, отсутствуют.	Совет директоров

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
		Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки: 1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН: 1247700321329). 3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702). 4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362). 5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470). 6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514). 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 8. Член Совета директоров Общества — Либ Феликс Григорьевич. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.	
5.	27.08.2025 25.12.2025	Соглашение о переводе долга дочернего общества — ООО «МВМ» — на Общество (далее по тексту настоящего пункта таблицы — сделка), а также взаимосвязанная сделка — соглашение о переводе обязательств дочернего общества — ООО «МВМ» — по уплате процентов на Общество (далее по тексту настоящего пункта таблицы — взаимосвязанная сделка) (далее по тексту настоящего пункта таблицы совместно — взаимосвязанные сделки). **Предмет взаимосвязанных сделок и их существенные условия:** перевод обязательств Первоначального должника (ООО «МВМ») перед Кредитором (ООО «КэпиталГард»), возникших по договорам займа № 01-0835/03-2025 от 14.03.2025 и № 01-1480/05-2025 от 15.05.2025, с письменного согласия Кредитора на Нового должника (Общество). В качестве взаимосвязанной сделки также заключено соглашение о переводе с письменного согласия Кредитора на Нового должника обязательств Первоначального должника по уплате процентов, начисленных по указанным договорам займа за период с 27.08.2025 по 31.12.2025. **Сумма сделки:** 20 144 694 575 (двадцать миллиардов сто сорок четыре миллиона шестьсот девяносто четыре тысячи пятьсот семьдесят пять) рублей 34 копейки. **Сумма взаимосвязанной сделки:** 138 082 191 (сто тридцать восемь миллионов восемьдесят две тысячи сто девяносто один) рубль 78 копеек. **Общая сумма взаимосвязанных сделок:** 20 282 776 767 (двадцать миллиардов двести восемьдесят два миллиона семьсот семьдесят шесть тысяч семьсот шестьдесят семь) рублей 12 копеек. Общая сумма взаимосвязанных сделок составляла 6,1699 процента стоимости активов (328 737 млн рублей) по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок действия сделки и взаимосвязанной сделки:** с момента подписания и до момента исполнения сторонами своих обязательств.	Решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки не принималось

8.2

Отчёт о совершённых крупных сделках и сделках с заинтересованностью[1]

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки

Стороны и выгодоприобретатели в сделке и во взаимосвязанной сделке:
Стороны:
Новый должник (сторона в сделке): ПАО «М.видео» (ОГРН: 5067746789248, ИНН: 7707602010).
Кредитор (сторона в сделке): ООО «КэпиталГард» (ОГРН: 1247700321329, ИНН: 9701285054).
Первоначальный должник (сторона в сделке): ООО «МВМ» (ОГРН: 1057746840095, ИНН: 7707548740).
Выгодоприобретатели: выгодоприобретатели, не являющиеся сторонами взаимосвязанных сделок, отсутствуют.

Лица, признанные заинтересованными в совершении взаимосвязанных сделок, и основания их заинтересованности:

1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович, являющийся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке) и ООО «КэпиталГард» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке), а также единоличным исполнительным органом (Генеральным директором) ООО «КэпиталГард» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке).
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%.
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 100%; ООО «МВМ» — 0%.
2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН 1247700321329), являющееся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке) и стороной в сделке и во взаимосвязанной сделке (Кредитор).
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%.
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%.
3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702), являющееся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке).
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%.
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%.
4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362), являющееся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке).
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%.
   Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%.

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
		5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470), являющееся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке). Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%. Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%. 6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514), являющееся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке). Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 50,0000008%. Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%. 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович, являющийся контролирующим лицом ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке) и ООО «КэпиталГард» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке), а также единоличным исполнительным органом (Генеральным директором) ООО «КэпиталГард» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке). Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%. Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 100%; ООО «МВМ» — 0%. 8. Член Совета директоров Общества — Либ Феликс Григорьевич, являющийся единоличным исполнительным органом (Генеральным директором) ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке). Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%. Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич, являющийся единоличным исполнительным органом (Генеральным директором) ООО «МВМ» (сторона в сделке и во взаимосвязанной сделке). Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) Общества на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: 0%. Доля участия заинтересованного лица в уставном (складочном) капитале (доля принадлежавших заинтересованному лицу акций) юридических лиц, являющихся сторонами в сделке и во взаимосвязанной сделке, на дату совершения сделки и взаимосвязанной сделки: ООО «КэпиталГард» — 0%; ООО «МВМ» — 0%.	

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
6.	29.08.2025	Дополнительное соглашение к Лицензионному договору. **Предмет сделки и её существенные условия:** изменение размера вознаграждения за право использования товарного знака «М.видео» (Свидетельство на товарный знак (знак обслуживания) № 228734, дата регистрации — 25.11.2002, приоритет — 30.03.2001, далее — товарный знак). **Цена сделки:** 575 211 326 (пятьсот семьдесят пять миллионов двести одиннадцать тысяч триста двадцать шесть) рублей 70 копеек, включая НДС. Цена сделки составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025). **Срок действия сделки:** Дополнительное соглашение вступает в силу с 29.08.2025 и распространяет своё действие на отношения Сторон, возникшие с 01.07.2025. **Стороны и выгодоприобретатели по сделке:** **Стороны по сделке:** Лицензиар: Публичное акционерное общество «М.видео» (ИНН: 7707602010, ОГРН: 5067746789248). Лицензиат: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ» (ИНН: 7707548740, ОГРН: 1057746840095). Выгодоприобретатели по сделке: выгодоприобретатели, не являющиеся сторонами сделки, отсутствуют. **Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:** 1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН: 1247700321329). 3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702). 4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362). 5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470). 6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514). 7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович. 8. Член Совета директоров Общества — Либ Феликс Григорьевич. 9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.	Совет директоров

№	Дата совершения сделки	Предмет сделки и её существенные условия, сведения о лице (лицах), заинтересованном (-ых) в совершении сделки	Орган управления Общества, принявший решение о согласии на совершение или последующем одобрении сделки
7.	25.12.2025	Дополнительное соглашение к Договору займа.	Совет директоров

Предмет сделки и её существенные условия: пролонгация срока действия Договора займа № 01-0030/01-2014 от 14.01.2014, заключённого между Обществом и ООО «МВМ» на срок до 31.12.2028 включительно (далее по тексту настоящего пункта — Срок пролонгации Договора) на следующих условиях:

- сумма основного долга в течение Срока пролонгации Договора не должна превышать 995 000 000,00 (девятьсот девяносто пять миллионов) рублей 00 копеек;
- плата Заёмщика за пользование заёмными денежными средствами: 10% (десять процентов) годовых;
- Заёмщик вправе вернуть сумму займа частями либо полностью в срок не позднее 31.12.2028 с возможностью полного либо частичного возврата суммы займа до истечения указанного срока.

Цена сделки: 1 194 000 000,00 (один миллиард сто девяносто четыре миллиона) рублей 00 копеек.
Цена сделки составляла менее двух процентов стоимости активов по данным консолидированной финансовой отчётности Общества на последнюю отчётную дату (дату окончания последнего завершённого отчётного периода, предшествующего дате совершения сделки, — 30.06.2025).
Срок действия сделки: с даты заключения до 31.12.2028.
Стороны и выгодоприобретатели по сделке:
Стороны по сделке:
Заимодавец: Публичное акционерное общество «М.видео» (ИНН: 7707602010, ОГРН: 5067746789248).
Заёмщик: Общество с ограниченной ответственностью «МВМ» (ИНН: 7707548740, ОГРН: 1057746840095).
Выгодоприобретатели по сделке: выгодоприобретатели, не являющиеся сторонами сделки, отсутствуют.

Лица, признанные заинтересованными в совершении сделки:

1. Контролирующее лицо Общества — Ужахов Билан Абдурахимович.
2. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «КэпиталГард» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9701285054; ОГРН: 1247700321329).
3. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Давлариа» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 9710112058; ОГРН: 1237700231702).
4. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Сафмар Ритейл» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7710971497; ОГРН: 5147746317362).
5. Контролирующее лицо Общества — Общество с ограниченной ответственностью «Автоклуб» (место нахождения: Российская Федерация, город Москва; ИНН: 7702810898; ОГРН: 1137746221470).
6. Контролирующее лицо Общества — Международная компания общество с ограниченной ответственностью «ЭРИКАРИЯ» (место нахождения: Калининградская область, г. о. город Калининград, г. Калининград; ИНН: 3900011032; ОГРН 1233900005514).
7. Член Совета директоров Общества — Ужахов Билан Абдурахимович.
8. Член Совета директоров Общества — Либ Феликс Григорьевич.
9. Генеральный директор (единоличный исполнительный орган) Общества — Либ Феликс Григорьевич.

2-9

Отчёт о деятельности Комитета Совета директоров по аудиту

Комитет Совета директоров по аудиту (далее по тексту настоящего раздела — Комитет, Комитет по аудиту) является консультативно-совещательным органом Совета директоров и создаётся в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части контроля за финансово-хозяйственной деятельностью (в области бухгалтерской (финансовой) отчётности, управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления) Общества и подконтрольных ему обществ.

Функции секретаря Комитета по аудиту выполняет Корпоративный секретарь Общества.

В компетенцию Комитета по аудиту входят следующие вопросы, касающиеся деятельности Общества, его дочерних и (или) подконтрольных обществ и Группы[1] в целом:

- контроль за составлением бухгалтерской (финансовой) отчётности;
- внутренний контроль, управление рисками и корпоративное управление;
- противодействие недобросовестным действиям, комплаенс;
- внутренний аудит;
- внешний аудит.

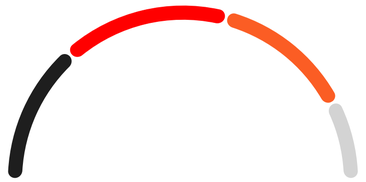
В отчётном году Комитет по аудиту в рамках заседаний рассматривал и представлял соответствующие рекомендации Совету директоров по вопросам, связанным с утверждением финансовой отчётности и годовых отчётов Общества и дочерних организаций Группы за 2024 год, с избранием внешних аудиторов Общества и дочерних организаций Группы и определением размера оплаты услуг внешних аудиторов и условий их привлечения. Комитет провёл ежегодный анализ перечня и структуры существенных рисков Группы и их индикаторов, реализовал ряд мероприятий по выстраиванию механизмов рассмотрения и принятия решений в рамках системы управления рисками, актуализировал документы, касающиеся системы управления рисками. Вместе с тем Комитет провёл ряд заседаний с приглашением внешнего аудитора, в ходе которых рассматривал аудиторские заключения, вопросы планирования аудита, рекомендации внешнего аудитора, а также ответные меры, принятые менеджментом Группы в рамках реализации рекомендаций внешнего аудитора.

В течение отчётного года на заседаниях Комитета анализировались и обсуждались с представителями менеджмента следующие актуальные вопросы работы Общества и дочерних организаций Группы:

- отчёты подразделения внутреннего аудита, в том числе проведённая оценка качества деятельности внутреннего аудита и план внутреннего аудита на 2025 год;
- отчёты о развитии системы внутреннего контроля и управления рисками;
- вопросы повышения устойчивости ИТ-системы и обеспечения непрерывной деятельности в рамках Группы и др.

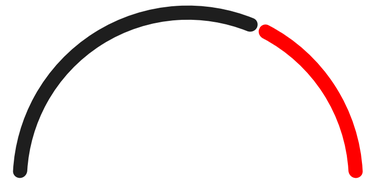
В отчётном году было проведено десять заседаний Комитета по аудиту: восемь очных, два — в форме заочного голосования. Все заседания были проведены в соответствии с планом работы Комитета на 2025 год и с учётом возникающих оперативных потребностей Общества или внешнего аудитора, а деятельность Комитета соответствовала ожиданиям и перечню функциональных обязанностей Комитета по аудиту.

Тематика вопросов, рассмотренных Комитетом в 2025 году, %



Проведение и результаты внешнего аудита, выбор внешнего аудитора	27 %
Внутренний аудит + СУРиВК	32 %
Финансовая отчётность и годовые отчётыдочерних организаций Компании «М.Видео»	27 %
Другое	14 %

Категории вопросов, рассмотренных Комитетом в 2025 году, %



Рекомендации Совету директоров	64 %
Самостоятельное рассмотрение	36 %

34 ВОПРОСА

было рассмотрено в рамках десяти заседаний Комитета по аудиту в 2025 году

[1] Здесь и далее под Группой понимаются Общество и хозяйственные общества, находящиеся под прямым и (или) косвенным контролем Общества.

Деятельность Комитета в части контроля за составлением бухгалтерской (финансовой) отчётности

В 2025 году Комитет по аудиту продолжал уделять пристальное внимание целостности бухгалтерской (финансовой) отчётности Группы и соблюдению нормативных требований законодательства Российской Федерации. На постоянной основе выполнялся всесторонний анализ данных вопросов, при этом Комитет регулярно получал актуальную информацию от финансового и операционного менеджмента Группы, подразделения внутреннего аудита, а также от внешних аудиторов.

Комитет рассмотрел консолидированную финансовую отчётность ПАО «М.видео» за 2024 год, подготовленную в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности, и бухгалтерскую (финансовую) отчётность ПАО «М.видео» за 2024 год, подготовленную в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта и отчётности, а также совместно с руководством и внешним аудитором провёл анализ результатов их аудита.

Отдельно Комитетом была рассмотрена финансовая отчётность за 2024 год, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности, дочернего общества ПАО «М.видео» ООО «МВ ФИНАНС», являющегося эмитентом облигаций, а также бухгалтерская (финансовая) отчётность за 2024 год, подготовленная в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта и отчётности, компаний Группы.

В 2025 году Комитет по аудиту рассмотрел промежуточную сокращённую консолидированную финансовую отчётность (неаудированную) ПАО «М.видео» за полугодие, закончившееся 30 июня 2025 года, подготовленную в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности, а также заключение внешнего аудитора по обзорной проверке в отношении данной отчётности в целях определения полноты, непротиворечивости информации и представления обоснованной оценки положения, показателей деятельности и перспектив Группы.

Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров утвердить консолидированную финансовую отчётность Общества за 2024 год, подготовленную в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности, а также утвердить годовую бухгалтерскую (финансовую) отчётность Общества и компаний Группы за 2024 год, подготовленную в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учёта и отчётности. Рекомендации были приняты Советом директоров.

Деятельность Комитета в части вопросов, касающихся проведения внешнего аудита и оценки его эффективности

По рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров рекомендовал Общему собранию акционеров Общества утвердить общество с ограниченной ответственностью «Русаудит оценка и консалтинг» аудиторской организацией для проведения аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчётности ПАО «М.видео» за 2025 год, и соответствующее решение было принято на годовом Общем собрании акционеров ПАО «М.видео» 14 июня 2025 года. Комитет предварительно одобрил и рекомендовал Совету директоров утвердить вознаграждение аудиторской организации.

Комитет по аудиту отвечает за осуществление контроля за текущей эффективностью и независимостью внешнего аудитора, а также даёт рекомендации Совету директоров относительно переназначения аудитора.

Оценка качества выполнения аудита формируется Комитетом по итогам анализа и обсуждения отчётов аудитора. Комитет по аудиту обсудил и принял к сведению результаты и выводы внешнего аудитора по итогам рассмотрения результатов годового аудита, а также результатов обзорной проверки за I полугодие 2024 года. Комитет дал положительную оценку качеству выполнения аудиторской проверки.

У Комитета есть установленный процесс, с помощью которого он контролирует эффективность, независимость, объективность и соответствие внешних аудиторов этическим, профессиональным и нормативным требованиям, который включает в себя:

- анализ плана внешнего аудита для проведения промежуточной проверки и аудита по итогам года с учётом масштаба проверки, ключевых аудиторских рисков и существенности аудита, а также соответствия лучшим практикам его проведения;
- анализ и утверждение контрактных обязательств внешнего аудитора;
- рассмотрение заключения внешнего аудитора в отношении промежуточной и годовой отчётности, писем-представлений;
- совместное с руководством рассмотрение письма внешнего аудитора с рекомендациями по аудиту за 2024 год, а также обсуждение ответа и предполагаемых действий менеджмента, координация деятельности подразделения внутреннего аудита по проведению повторной проверки в рамках ключевых направлений.

Привлечение внешнего аудитора к оказанию неаудиторских услуг осуществляется в соответствии с внутренней политикой Общества, с тем чтобы обеспечить независимость внешнего аудитора.

Процессы и результаты внешнего аудита по итогам 2024 года признаются Комитетом надлежащими и эффективными.

Деятельность Комитета в части вопросов, касающихся проведения внутреннего аудита и оценки его эффективности

Независимость подразделения внутреннего аудита Общества обеспечивается функциональным подчинением Совету директоров Общества и административным подчинением Генеральному директору Общества, что позволяет предотвратить вмешательство в деятельность подразделения.

В отчётном году Комитет по аудиту:

- формулировал цели подразделения внутреннего аудита Общества на 2025 год;
- рассматривал План внутреннего аудита Общества и компаний Группы на II–IV кварталы 2025 года — I квартал 2026 года;
- рассматривал отчёты подразделения внутреннего аудита Общества и компаний Группы об исполнении Планов внутреннего аудита Общества и компаний Группы за II–IV кварталы 2024 года — I квартал 2025 года и за II–IV кварталы 2025 года — I квартал 2026 года.

По вышеуказанным вопросам Комитетом по аудиту были сформулированы рекомендации, впоследствии принятые Советом директоров.

В целом Комитет считает имеющиеся ресурсы внутреннего аудита достаточными для выполнения требований по обеспечению внутреннего контроля и управлению рисками. Оценка эффективности, независимости и качества работы подразделения внутреннего аудита проводится Комитетом регулярно в течение года путём рассмотрения отчётов руководителя подразделения внутреннего аудита. В рамках рассмотрения указанных периодических отчётов Комитет уделяет пристальное внимание организации проверок, статусу мероприятий по их итогам, планам по устранению выявленных недостатков. В результате в части эффективности работы подразделения внутреннего аудита в отчётном году сформировано удовлетворительное заключение.

Деятельность Комитета в части вопросов, касающихся СУРиВК и оценки её эффективности

В Обществе предусмотрен комплексный подход к управлению рисками, призванный обеспечить доведение актуальной информации через обзор и анализ рисков до менеджеров всех уровней, а также помочь в разработке системы внутреннего контроля и процесса внутреннего аудита.

В 2025 году Комитет по аудиту продолжал уделять значительное внимание системе внутреннего контроля и управления рисками. Комитет провёл плановую работу по пересмотру и актуализации матрицы рисков Группы, результатом которой стало утверждение Советом директоров обновлённой матрицы рисков Группы в декабре 2025 года с учётом рекомендаций Комитета.

Комитет активно обсуждал с менеджментом Группы устойчивость системы управления рисками и внутренних контролей, а также актуальные вопросы тестирования внутренних контролей.

Оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Группы проводилась Комитетом регулярно в течение отчётного года. Исходя из её результатов Комитет имеет достаточные основания для формирования вывода о том, что существующие в Группе системы внутреннего контроля и управления рисками соответствуют подходам и принципам, установленным Советом директоров и руководством Общества, во всех существенных аспектах обеспечивают объективное представление о текущем состоянии и перспективах Группы, приемлемость принимаемых Группой рисков, соответствие требованиям законодательства Российской Федерации и внутренним документам Группы.

Отчёт о деятельности Комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям

Комитет Совета директоров по вознаграждениям и назначениям (далее по тексту настоящего раздела — Комитет, Комитет по вознаграждениям и назначениям) является консультативно-совещательным органом Совета директоров, создаваемым в целях содействия и повышения эффективности работы Совета директоров в ходе исполнения функций по руководству и управлению в Обществе, определения критериев привлечения и оценки квалифицированных кадров, обеспечения гарантий того, что Общество и его дочерние компании соблюдают политику по вознаграждениям и следуют практике успешного найма, развития и сохранения состава преемственности кадров.

В компетенцию Комитета по вознаграждениям и назначениям входят следующие вопросы, касающиеся деятельности Общества, его дочерних и (или) подконтрольных обществ:

- выработка кадровой политики и формирование стратегии развития корпоративной культуры Группы[1];
- кадровые вопросы назначения на ключевые позиции в Обществе и его дочерних компаниях;
- вопросы вознаграждения по различным позициям в Обществе и его дочерних компаниях.

[1] Здесь и далее под Группой понимаются Общество и хозяйственные общества, находящиеся под прямым и (или) косвенным контролем Общества.

Отчёты комитетов Совета директоров

Основные вопросы, которые Комитет по вознаграждениям и назначениям рассматривал в 2025 году и по которым в том числе представлял соответствующие рекомендации Совету директоров, были связаны со следующими аспектами:

- выдвижение кандидатов в состав Совета директоров и оценка соответствия критериям независимости кандидатов в состав Совета директоров; рассмотрение вопросов о признании членов Совета директоров независимыми;
- определение корпоративных целей и ключевых показателей эффективности (WIGs/KPIs) руководителей высшего уровня компаний Группы[1] на 2025 год и оценка достижений корпоративных целей и ключевых показателей эффективности (WIGs/KPIs) руководителей высшего уровня компаний Группы за 2024 год;
- рассмотрение краткосрочной (годовой) антикризисной программы мотивации для компаний Группы на 2025 год;
- назначения на ключевые управленческие позиции Общества и компаний Группы, согласование размеров их вознаграждений, премий и льгот;
- изменения списка ключевого управленческого персонала компаний Группы, участвующего в программе долгосрочного материального поощрения ключевого управленческого персонала компаний Группы и выплаты в рамках действующей программы долгосрочного материального поощрения ключевого управленческого персонала компаний Группы;
- рассмотрение концепции проектной мотивации персонала в компаниях Группы;
- периодическое рассмотрение отчётов HR-направления Группы о работе по основным направлениям: культура эффективности, лидерство, бренд работодателя;
- рассмотрение результатов проведённой самооценки эффективности работы Совета директоров Общества.

В отчётном году Комитетом были рассмотрены все вопросы, связанные с его компетенцией, необходимые для эффективного поддержания деятельности Группы и её развития.

Все члены Комитета являются независимыми директорами, имеют безупречную деловую и личную репутацию и обладают многолетним релевантными опытом, компетенциями и профессиональными навыками.

[1] Здесь и далее под «компаниями Группы» понимаются хозяйственные общества, находящиеся под прямым и/или косвенным контролем Общества.

В 2025 году Комитет провёл

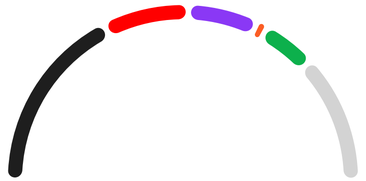
14 ЗАСЕДАНИЙ

11 очных, три — в заочном формате

Всего было рассмотрено

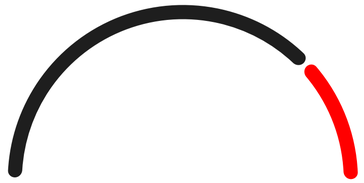
62 ВОПРОСА

Тематика вопросов, рассмотренных Комитетом в 2025 году, %



Вопросы назначения на различные позиции в Обществе и дочерних организациях Компании «М.Видео»	35 %
Вопросы вознаграждения, премиальных и иных выплат по различным позициям в Обществе и дочерних организациях Компании «М.Видео»	16 %
Определение и оценка достижений корпоративных целей и ключевых показателей эффективности (WIGs/KPIs)	13 %
Рассмотрение стратегии HR и внутренних документов Общества и дочерних организаций Компании «М.Видео»	2 %
Рассмотрение вопросов, связанных с LTIP	10 %
Другое	24 %

Категории вопросов, рассмотренных Комитетом в 2025 году, %



Рекомендации Совету директоров	76 %
Самостоятельное рассмотрение	24 %

Основные направления деятельности Комитета по вознаграждениям и назначениям в 2025 году

Вопросы в области назначения на ключевые руководящие позиции в Обществе и компаниях Группы:

- рекомендации Совету директоров в отношении кандидатов на должности единоличного исполнительного органа и других ключевых руководителей высшего уровня компаний Группы;
- выработка предложений по существенным условиям трудовых договоров, заключаемых с единоличными исполнительными органами и ключевыми руководителями высшего уровня компаний Группы;
- оценка достаточности опыта; для внутренних кандидатов также анализировались достигнутые результаты.

Вопросы кадровой политики и стратегии вознаграждения Группы:

- рассмотрение комплекса мероприятий, направленных на реализацию кадровой политики в Группе;
- обсуждение вопросов экосистемы, влияющих на стратегию развития персонала Группы;
- рассмотрение новых подходов к структуре системы мотивации ключевого управленческого персонала Группы.

Рассмотрение вопросов, связанных с периодической оценкой эффективности ключевых сотрудников Группы и планированием преемственности в рамках ключевых позиций.

Вопросы в области организационной структуры, системы мотивации и оплаты труда работников Общества и компаний Группы:

- рассмотрение ключевых преобразований в организационной структуре Общества и главной операционной компании Группы, их соответствие бизнес-целям верхнего уровня и стратегическим планам Группы;
- формирование рекомендаций Совету директоров по утверждению организационной структуры Общества и главной операционной компании Группы;
- определение ключевых показателей эффективности деятельности руководителей высшего уровня Общества и компаний Группы и рассмотрение итоговых результатов деятельности за прошедший период;
- рассмотрение предложений по включению сотрудников Группы в список участников программы долгосрочной мотивации ключевого управленческого персонала компаний Группы.

Оценка Совета директоров и комитетов Совета директоров:

- оценка независимости кандидатов для включения в список кандидатов для избрания в состав Совета директоров;
- рассмотрение результатов самооценки эффективности деятельности Совета директоров и его комитетов.

Отчёт о деятельности Комитета по стратегии

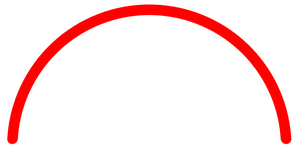
Комитет по стратегии является консультативно-совещательным органом Совета директоров и создаётся в целях содействия эффективному выполнению функций Совета директоров в части принятия решений по вопросам стратегии и использования цифровых технологий.

К компетенции Комитета относятся следующие вопросы, касающиеся деятельности Общества, его дочерних и (или) подконтрольных обществ и Группы[1] в целом:

- вопросы стратегии, мероприятий по её реализации, критериев реализации и промежуточных результатов и мониторинга исполнения;
- анализ стратегических рисков и рекомендаций по их минимизации;
- использование и развитие ключевых цифровых технологий, продуктов, информационно-технологических систем, приоритетные направления и проекты в области цифровых технологий, мониторинг реализации приоритетов развития и проектов, ключевые принципы формирования, изменения и планов развития информационно-технологической архитектуры;
- вопросы информационной безопасности, включая политики и стандарты обеспечения информационной безопасности.

В 2025 году в ходе семи заседаний Комитета по стратегии, два из которых проводились в заочной форме, было рассмотрено семь вопросов.

Тематика и категории вопросов, рассмотренных на заседаниях Комитета в 2025 году, %



- Стратегия 100 %

Деятельность Комитета в части стратегии и операционной эффективности

В I полугодии 2025 года Комитет по стратегии рассмотрел подходы к актуализации стратегии развития розничной сети Группы, включая стратегию оптимизации торговых площадей посредством сокращения магазинов с учётом ретроспективного анализа формата «М.Компакт». Кроме того, был рассмотрен и утвержден бюджет на II полугодие 2025 года.

Во II полугодии 2025 года в фокусе работы Комитета находились стратегия развития направления «Финтех», перспективы масштабирования направления «М.Мастер», а также анализ эффективности ключевых проектов Группы за 2025 год. Отдельное внимание было уделено формированию бюджета Группы на 2026 год с учётом предпосылок развития агентской схемы и схемы 3P.

[1] Здесь и далее под Группой понимаются Общество и хозяйственные общества, находящиеся под прямым и (или) косвенным контролем Общества.

Показатель	Определение показателя	Информация / раздел Отчёта
GRI 2: Основные показатели – 2021		
О компании и практиках отчётности		
2-1	Информация об организации	О Компании Контактная информация
2-2	Компании, включённые в периметр нефинансовой отчётности	Об Отчёте
2-3	Период и цикл отчётности, контактные данные	Ежегодный цикл отчётности Дата публикации Отчёта: 19.05.2026
2-4	Пересмотр информации	Пересмотр информации по сравнению с предыдущим отчётным периодом не проводился
2-5	Внешнее заверение	Нефинансовая информация в Отчёте не проходит процедуру внешнего заверения
Деятельность и сотрудники		
2-6	Деятельность, цепочка создания стоимости и другие деловые отношения	Бизнес-модель Операционная деятельность
2-7	Сотрудники	Люди М.Видео: инвестиции в таланты
2-8	Работники, не являющиеся сотрудниками компании	Люди М.Видео: инвестиции в таланты
Корпоративное управление		
2-9	Структура и состав корпоративного управления	Система корпоративного управления Органы управления Отчёты комитетов Совета директоров
2-10	Выдвижение и выбор кандидатов в высший орган управления	Совет директоров
2-11	Председатель высшего уровня управления	Председатель Совета директоров не является Генеральным директором Единоличный исполнительный орган — Генеральный директор Этика бизнеса и комплаенс
2-12	Роль высшего управления в наблюдении за управлением экономическим, социальным и экологическим воздействием	Совет директоров
2-13	Делегирование ответственности за управление воздействием	Совет директоров

Показатель	Определение показателя	Информация / раздел Отчёта
2-14	Роль высшего органа управления в подготовке нефинансовой отчётности	Совет директоров
2-15	Конфликт интересов	Этика и комплаенс
2-16	Коммуникация по критическим событиям и вопросам	Совет директоров
2-17	Коллективные знания высшего органа управления	Совет директоров
2-18	Оценка деятельности высшего органа управления	Совет директоров
2-19	Вознаграждение	В связи с принятым в Группе подходом к раскрытию информации в отчётном периоде сумма вознаграждения не раскрывается Совет директоров
2-20	Процесс определения вознаграждения	Совет директоров
2-21	Коэффициент годового общего вознаграждения	В связи с принятым в Группе подходом к раскрытию информации в отчётном периоде показатель не раскрывается
Стратегия, политики и практики		
2-22	Заявление о стратегии устойчивого развития	Обращение Генерального директора Макроэкономическая и потребительская среда Этика и комплаенс
2-23	Обязательства, указанные в политиках	Этика и комплаенс
2-24	Внедрение взятых обязательств согласно политикам	Этика и комплаенс
2-25	Процессы устранения негативных воздействий	Этика и комплаенс
2-26	Механизмы обращения за советом и сообщения о проблемах	Культура безопасности труда Этика бизнеса и комплаенс
2-27	Соблюдение законов и нормативных актов	Этика и комплаенс
2-28	Членство в ассоциациях	АКОРТ, АКИТ, РАТЭК, АЕБ, ТПП РФ, ОКЮР, «ОПОРА РОССИИ», «Деловая Россия», Национальный союз экспертов в сфере транспорта и логистики (СЭЛ)
Взаимодействие с заинтересованными сторонами		
2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Об Отчёте
2-30	Коллективные договоры	В Группе отсутствует практика заключения коллективных договоров

Показатель	Определение показателя	Информация / раздел Отчёта
GRI 3: Существенные темы		
3-1	Процесс определения существенных тем	Об Отчёте
3-2	Перечень существенных тем	Об Отчёте
3-3	Управление существенными темами	Об Отчёте
GRI 203: Непрямые экономические воздействия		
203-1	Инвестиции в общественно значимую инфраструктуру и услуги	Вклад в общество
GRI 205: Противодействие коррупции		
205-2	Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	Этика и комплаенс
205-3	Подтверждённые случаи коррупции и предпринятые действия	Этика и комплаенс
GRI 401: Занятость		
401-1	Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров в разбивке по возрастной группе, полу и региону	Люди М.Видео: инвестиции в таланты

Показатель	Определение показателя	Информация / раздел Отчёта
GRI 403: Здоровье и безопасность на рабочем месте		
403-1	Система в области охраны труда и промышленной безопасности	Культура безопасности труда
403-2	Определение угроз, рисков и расследование случаев травматизма	Культура безопасности труда
403-5	Обучение рабочих по охране труда и технике безопасности	Культура безопасности труда
403-8	Сотрудники, охваченные системой управления охраной труда и промышленной безопасностью	Культура безопасности труда
403-9	Виды и уровень производственного травматизма	Культура безопасности труда
GRI 404: Подготовка и образование		
404-2	Программы развития навыков и образования на протяжении жизни, призванные поддержать способность сотрудников к занятости, а также оказать им поддержку при завершении карьеры	Люди М.Видео: инвестиции в таланты
GRI 405: Отсутствие дискриминации и равные возможности		
405-1	Состав руководящих органов и основных категорий персонала организации с разбивкой по полу, возрастным группам, принадлежности к группам меньшинств и другим признакам разнообразия	Люди М.Видео: инвестиции в таланты

Показатель	Определение показателя	Информация / раздел Отчёта
GRI 412: Права человека		
412-1	Общее количество и процент подразделений, в отношении которых проводились оценка на предмет соблюдения прав человека или оценка воздействия в связи с правами человека	Специализированные проверки на предмет нарушения прав человека в 2025 году не проводились
Специфические существенные темы, релевантные для ПАО «М.видео»		
Финансовая устойчивость Компании. Прозрачность и раскрытие финансовой и нефинансовой информации.		
–	Общие продажи (GMV)	Операционные результаты
–	Консолидированная выручка	Финансовые результаты
Развитие собственных торговых марок (СТМ). Развитие сервисного направления «М.Мастер»		
–	Стратегия в области торговых марок и партнёрского ассортимента	Маркетплейс и ассортимент
–	Развитие сервисной инфраструктуры	Сервис, финтех и ритейл-медиа
Информационная безопасность сотрудников и клиентов		
Цифровая трансформация и инновации		
–	Стратегия информационной безопасности	ИТ-платформа и информационная безопасность
–	Статистика реализованных в отчётном периоде мер защиты информационной безопасности	ИТ-платформа и информационная безопасность
–	Развитие собственных ИТ-компетенций	ИТ-платформа и информационная безопасность
Ответственный маркетинг		
–	Совершенствование форматов и способов продвижения товаров	Маркетплейс и ассортимент
–	Повышение узнаваемости и уровня доверия к бренду	Клиентский опыт и сеть

ВВП	Валовой внутренний продукт
ЕАЭС	Евразийский экономический союз
ИИ	Искусственный интеллект
ИП	Индивидуальный предприниматель
ИТ	Информационные технологии
КБТ	Крупная бытовая техника
МБТ	Малая бытовая техника
МСФО	Международные стандарты финансовой отчётности
ОВЗ	Ограниченные возможности здоровья
ПВЗ	Пункт выдачи заказов
РСБУ	Российские стандарты бухгалтерского учёта
СМИ	Средства массовой информации
СТМ	Собственная торговая марка
ТРК	Торгово-развлекательный комплекс
ТРЦ	Торгово-развлекательный центр
AI (Artificial Intelligence)	Искусственный интеллект
BNPL (Buy Now Pay Later)	Купи сейчас, плати потом
CRM Customer Relationship Management	Управление взаимоотношениями с клиентами
CSI (Customer Satisfaction Index)	Индекс удовлетворённости клиентов
DBS (Delivery by Seller)	Модель размещения товаров на маркетплейсе, при которой хранение и доставка осуществляются полностью силами продавца
EBITDA	Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации
ESG (Environmental, Social, Governance)	Компоненты устойчивого развития
FBM (Fulfillment by Marketplace)	Модель размещения товаров на маркетплейсе, при которой хранение, комплектация и доставка осуществляются силами платформы
FBS (Fulfillment by Seller)	Модель размещения товаров на маркетплейсе, при которой товар хранится у продавца, доставка осуществляется силами платформы
GMV (Gross Merchandise Value)	Общий объём продаж через платформу
GRI (Global Reporting Initiative)	Стандарт нефинансовой отчётности
HR (Human Resources)	Управление персоналом
KPI (Key Performance Indicator)	Ключевые показатели эффективности
LLM (Large Language Model)	Большая языковая модель
LTIR (Lost Time Injury Rate)	Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени
NPS (Net Promoter Score)	Индекс потребительской лояльности
POS (Point of Sale)	Кредит в точке продажи
SKU (Stock Keeping Unit)	Единица складского учёта
SOV (Share of Voice)	Доля голоса в медиапространстве; показатель рекламного присутствия бренда относительно конкурентов
TRIR (Total Recordable Incident Rate)	Общий коэффициент регистрируемых инцидентов
WIG (Wildly Important Goal)	Исключительно важная цель

Контактная информация

Полное наименование на русском языке

2-1

Публичное акционерное общество «М.видео»

Сокращённое наименование

ПАО «М.видео»

Номер и дата выдачи свидетельства о государственной регистрации юридического лица

5067746789248 / 25.09.2006

Телефон

+7 (495) 644-28-48

Место нахождения (юридический адрес)

2-1

143001, Московская область, Одинцовский городской округ, пгт. Новоивановское, ул. Западная, стр. 180

Почтовый адрес

143001, Московская область, Одинцовский городской округ, пгт. Новоивановское, ул. Западная, стр. 180

Адрес в сети Интернет

https://www.mvideo.ru/

Контакты для СМИ

2-3

Электронная почта

Департамент по связям с общественностью
pr@mvideo.ru

Сведения о Регистраторе

Полное наименование

Акционерное общество «Сервис-Реестр»

Почтовый адрес

107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 12

Сокращённое наименование

АО «Сервис-Реестр»

Телефон

+7 (495) 608-10-43

Адрес в сети Интернет

https://servis-reestr.ru