

Ответственное ведение бизнеса

| | |
|--|-----|
| Корпоративное управление | 159 |
| Система внутреннего контроля и управления рисками | 163 |
| Этичное ведение бизнеса и противодействие коррупции | 169 |
| Ответственные маркетинговые практики | 173 |
| Развитие клиентского сервиса | 174 |
| Налоговая политика | 179 |
| Соблюдение прав человека | 180 |
| Информационная безопасность и защита персональных данных | 182 |





Введение в должность и обучение членов Совета директоров

Новые члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:

- встречи с членами Правления и представителями высшего руководства Компании;
- знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», схемой распределения полномочий между исполнительными органами Компании и порядком работы Совета директоров;

- изучение документов Компании: последних годовых отчетов, протоколов годовых и внеочередных Общих собраний акционеров, заседаний Совета директоров и иной существенной информации о деятельности Компании.

Комитеты Совета директоров

GRI 2-10

В соответствии с внутренними документами ПАО «Магнит» в составе Совета директоров предусматривается четыре комитета:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии;
- Комитет по финансовым рынкам.

Комитеты формируются Советом директоров из числа членов Совета директоров, обладающих соответствующим профессиональным опытом и знаниями. При избрании членов комитетов (в том числе председателей) учитываются образование, профессиональная подготовка кандидатов, их опыт работы в направлении деятельности комитета, навыки обращения с документацией и другие необходимые знания и опыт.

Положение о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит» регулирует деятельность комитетов и их состав.

Работа комитетов выходит за рамки формальных заседаний. Комитеты осуществляют непрерывное взаимодействие с менеджментом в целях повышения эффективности взаимодействия исполнительных органов Компании и Совета директоров.

Комитет по аудиту



Ключевые функции:

- проверка и контроль полноты финансовой отчетности;
- проверка систем внутреннего контроля и управления рисками;
- контроль эффективности внутреннего аудита;
- контроль взаимодействия с внешним аудитором и т. д.

Комитет по кадрам и вознаграждениям



Ключевые функции:

- разработка и контроль Политики вознаграждения (долгосрочная/краткосрочная мотивация);
- согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1 и CEO-2);
- разработка стратегии управления талантами;
- ежегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства.

Комитет по стратегии



Ключевые функции:

- стратегическое и инвестиционное планирование;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- согласование, проверка бизнес-плана/бюджета.

Комитет по финансовым рынкам



Ключевые функции:

- разработка и укрепление систем корпоративного управления;
- формирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторами;
- оценка и рекомендации для Совета директоров по Дивидендной политике.

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом Компании и осуществляет текущее управление деятельностью. Компетенции Правления определены Уставом.

Правление руководствуется решениями Общего собрания акционеров и Совета директоров Компании, которые являются обязательными для Правления. Правление подотчетно Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор и Президент Компании входят в состав Правления по должности.

Председателем Правления по должности является Генеральный директор Компании.

В случае прекращения полномочий Генерального директора до избрания Советом директоров нового Генерального директора Председателем Правления по должности является Президент.

Корпоративный секретарь

Департамент корпоративного управления осуществляет функции Корпоративного секретаря.

Основной задачей департамента является эффективное взаимодействие с акционерами, координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров.

Основными функциями Департамента корпоративного управления являются:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- участие в организации и проведении общих собраний акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и его комитетов;
- участие в реализации Политики Компании по раскрытию информации, обеспечению хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»;
- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг

в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления;

- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, защищающих права и законные интересы акционеров, и контроль за их исполнением.

Департамент корпоративного управления административно подчинен Президенту и Генеральному директору и подотчетен Совету директоров.

Система внутреннего контроля и управления рисками

GRI 2-25

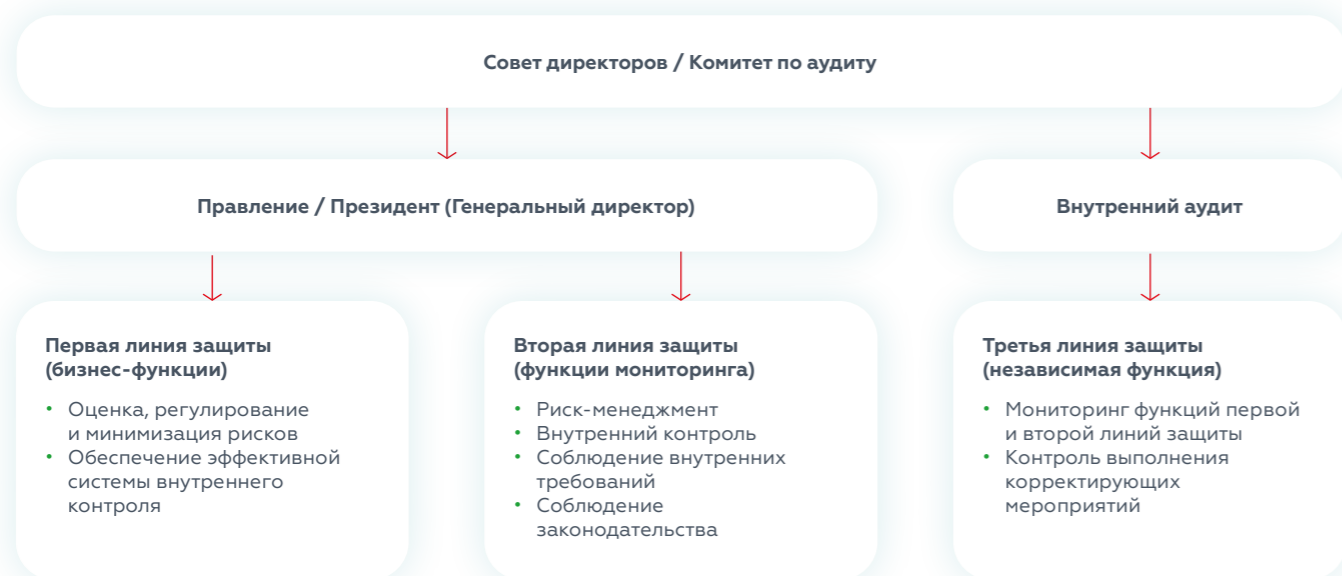
Система внутреннего контроля (СВК) и система управления рисками (СУР) обеспечивают:

- разумную уверенность в достижении миссии, ценностей и бизнес-целей Компании;
- объективное и ясное представление о состоянии и перспективах Компании;
- целостность и прозрачность отчетности Компании;
- разумность и приемлемость принимаемых Компанией рисков.

Совет директоров и руководство Компании отвечают за эффективное функционирование и развитие СВК и СУР в целях контроля за достижением стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и соблюдения внешних и внутренних требований.

Компания использует модель трех линий защиты¹, которая координирует управление рисками и внутренний контроль за счет определения и разграничения их функций и обязанностей

Модель трех линий защиты



Владельцы бизнес-процессов и бизнес-подразделений управляют рисками на первой линии защиты. Они отвечают за внедрение элементов управления рисками в процесс принятия решений и ключевые бизнес-операции. Структурные подразделения отвечают за выявление и снижение уровня рисков, а также за управление им, анализ и формирование отчетности по ключевым рискам. Руководители подразделений разрабатывают, внедряют и обеспечивают функционирование контрольных процедур в бизнес-процессах.

Вторую линию защиты составляют Управление риск-менеджмента, Департамент экономической безопасности, Департамент комплаенс и антимонопольной практики, Управление по финансовому контролю и операционному контроллингу и другие. Они разрабатывают и внедряют методологический подход к управлению рисками и внутреннему контролю, определяют стандарты

и координируют действия Компании в области управления рисками и внутреннего контроля, обеспечивают мониторинг разработки и функционирования контрольных процедур, относящихся к первой линии защиты, и консультируют по вопросам управления рисками.

Третью линию защиты обеспечивает Департамент внутреннего аудита. Он проводит внутреннюю независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками и дает рекомендации по их совершенствованию.

Совершенствование СВК и СУР

В ходе совершенствования СВК и СУР в 2023 г. учитывались такие факторы, как масштаб деятельности, специфика ритейла, разнонаправленность бизнеса Компании и нормативно-правовая среда.

На 2024 г. запланирована интеграция риск-менеджмента в новые дочерние структуры, бизнес-области и приобретения Компании, а также дальнейшее развитие компетенций сотрудников Компании в области внутреннего контроля и управления рисками.

Основные риски Компании

Компания определяет наиболее значимые риски, оценивает их и разрабатывает мероприятия по снижению негативного влияния. Затем она отслеживает эффективность этих мероприятий.

Ключевые результаты 2023 года

- Количественная оценка рисков распространена на все бизнес-процессы Группы.
- Актуализированы реестры рисков Компании и дочерних обществ.
- Реализованы проекты в части внутреннего контроля.
- Количественно оценены риски существенных проектов.
- Проведены обучающие семинары по управлению рисками для топ-менеджмента и проектных менеджеров.
- Разработан и проведен курс по управлению рисками для его изучения в Корпоративной академии.

Управление рисками

| № | Риски Компании | Мероприятия по управлению рисками | уровень риска |
|---|---|--|---------------------|
| 1 | Риск изменения потребительских предпочтений и структуры потребительского спроса | • Коррекция ассортиментной матрицы | I уровень риска |
| 2 | Повышение цен на импортное оборудование и материалы | • Поиск альтернативных поставщиков | |
| 3 | Снижение укомплектованности персоналом в связи со снижением емкости рынка труда и рост затрат на ФОТ ¹ | • Расширение социального пакета для массового персонала; • Развитие форматов работы с гибкими графиками; • Развитие сотрудников, зачисление в кадровый резерв, назначение на вышестоящие должности по карьерному треку; • Продвижение бренда работодателя; • Мониторинг рынка труда, исследование вовлеченности персонала | |
| 4 | Риск регуляторных изменений | • Мониторинг изменения законодательства | II уровень риска |
| 5 | Риски усиления конкуренции | • Постоянный мониторинг конкурентной среды | |
| 6 | Перебои в поставках оборудования, запасных частей, материалов | • Наем сторонних перевозчиков; • Поиск альтернативных каналов доставки запчастей для транспортных средств; • Поиск альтернативных поставщиков; • Поддержка собственными силами в случаях, если контрагент не осуществляет поддержку по действующим договорам; • Разработка регламентов обеспечения запасными частями, расходными материалами | |

¹ Модель контроля, разработанная и рекомендованная к использованию международным Институтом внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors, The IIA).

¹ Фонд оплаты труда.

Этичное ведение бизнеса и противодействие коррупции

| № | Риски Компании | Мероприятия по управлению рисками |
|----|--|--|
| 7 | Ограничение взаиморасчетов с контрагентами | <ul style="list-style-type: none"> Переход на альтернативные инструменты платежей |
| 8 | Риски информационной безопасности | <ul style="list-style-type: none"> Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа; Организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры; Резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем; Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности; Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий |
| 9 | Обеспечение посевным материалом и биодобавками грибного комплекса, отсутствие мицелия, обеспечение средствами защиты растений для теплиц | <ul style="list-style-type: none"> Разработка альтернативных каналов поставок; Заключение договоров с отечественными производителями мицелия, разработка проектов по производству мицелия и селекции маточного мицелия; Разработка необходимых препаратов совместно с производителями средств защиты растений и биодобавок |
| 10 | Климатические риски (физические и переходные) | <ul style="list-style-type: none"> Создание рабочей группы; Анализ и внесение изменений (при необходимости) в нормативные документы Компании в части, касающейся управления климатическими рисками; Регулярная оценка выбросов парниковых газов и иного воздействия на климат; Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга за климатическими рисками; Анализ потенциального применения результатов оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса; Разработка плана мероприятий по нейтрализации климатических рисков |

III
уровень
риска

Подход к управлению

GRI 3-3

«Магнит» придерживается принципа «нулевой толерантности» к коррупции. В своей деятельности мы руководствуемся высокими этическими стандартами и учитываем лучшие российские и международные практики. Компания ожидает от своих сотрудников и деловых партнеров соблюдения установленных норм и требований в области деловой этики и противодействия коррупции.

Управление вопросами деловой этики и противодействия коррупции возложено на следующие устойчиво взаимодействующие структурные подразделения Компании:

- Департамент комплаенс и антимонопольной практики;
- Дирекция по безопасности (Департамент экономической безопасности, Департамент по безопасности форматов);
- Управление риск-менеджмента;
- Департамент внутреннего аудита.

В рамках противодействия коррупции взаимодействие с Дирекцией по безопасности осуществляется в целях:

- формирования заключений на предмет идентификации конфликта интересов в отношении сотрудников Компании и кандидатов на вакантные должности;
- проведения Дирекцией по безопасности служебных расследований по обращениям по фактам коррупции, переданных в работу специалистом антикоррупционной горячей линии, а также по иным поводам.

Департамент комплаенс и антимонопольной практики на регулярной основе обновляет данные по комплаенс-рискам для матрицы рисков Управления риск-менеджмента.

Ежемесячно в Департамент внутреннего аудита и Департамент по безопасности форматов представляются отчеты о работе антикоррупционной горячей линии.

Вместе с тем выстроено устойчивое взаимодействие с HR-структурой в урегулировании конфликтов интересов в отношении сотрудников и кандидатов на вакантные должности, а также иных операционных вопросов.

Взаимодействие с Департаментом по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса и Дирекцией по маркетингу в рамках благотворительной, волонтерской и спонсорской деятельности Компании охватывает проверку контрагентов на благонадежность и оценку активностей на предмет комплаенс-рисков.

Структура управления вопросами деловой этики и противодействия коррупции



→ Взаимодействие и координация в рамках противодействия коррупции, консультационная поддержка, обучение, оценка рисков и контрольные мероприятия

Для эффективного управления вопросами деловой этики и противодействия коррупции в Компании разработана система корпоративных документов, основанных на требованиях законодательства Российской Федерации и лучших практиках. Ключевыми документами являются Политика по противодействию коррупции и Кодекс деловой этики ПАО «Магнит», устанавливающие основные нормы делового корпоративного поведения сотрудников «Магнита».

Внешние документы

- Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ
- Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ
- Методические рекомендации по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции (Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2013 № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции»)
- Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ
- Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ

Внутренние документы

- Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»
- Политика по противодействию коррупции ОАО «Магнит»
- Политика по управлению конфликтом интересов ПАО «Магнит»
- Положение о порядке обмена деловыми подарками и знаками делового гостеприимства **новое**
- Положение о функционировании антикоррупционной горячей линии в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Договорная политика группы компаний ПАО «Магнит»
- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»
- Антикоррупционная оговорка в рамках Политики по противодействию коррупции ПАО «Магнит»
- Положение о коммерческой тайне ПАО «Магнит»
- Положение о порядке проведения служебных проверок ПАО «Магнит»
- Правила внутреннего трудового распорядка ПАО «Магнит»
- Положение о некоммерческих закупках ПАО «Магнит» и его дочерних обществ
- Положение о порядке проверки контрагентов на благонадежность
- Политика благотворительной, волонтерской, спонсорской деятельности ПАО «Магнит»
- Положение об информационной политике ПАО «Магнит»

В 2023 г. мы провели большую работу по автоматизации процессов в области деловой этики и противодействия коррупции. Во-первых, мы внедрили автоматизированное решение для формирования заключений об урегулировании конфликта интересов и ведения информационной базы, что упростило процесс сбора и анализа информации о наличии конфликта интересов в Компании. Во-вторых, запустили электронные формы декларации о наличии конфликта интересов, декларации дарения подарка и принятия подарка. Теперь сотрудники могут быстро и в удобном формате заполнить декларацию на внутреннем портале.

В 2022 г. в «Магните» был проведен внешний аудит эффективности дизайна комплаенс-системы Компании по трем направлениям: антикоррупционный комплаенс, персональные данные и коммерческая тайна, неправомерное использование инсайдерской информации и (или) манипулирование рынком. По результатам аудита был составлен отчет с рекомендациями по совершенствованию комплаенс-системы. В 2023 г. мы продолжили работать в соответствии с выявленными областями развития.

Для снижения комплаенс-рисков мы совершенствуем действующие и разрабатываем новые регулирующие документы, проводим обучение сотрудников, информируем наших контрагентов о требованиях в области соблюдения норм деловой этики. Все мероприятия по управлению рисками, как и изменения в оценках после их проведения, фиксируются в матрице рисков.

Оценка рисков в области деловой этики и противодействия коррупции

GRI 205-1

Оценка рисков в области деловой этики и противодействия коррупции проводится в рамках единой системы управления рисками. В Компании разработана матрица рисков, в которой выделено два комплаенс-риска: нарушение норм антикоррупционного законодательства и осуществление Компанией благотворительной и спонсорской деятельности в нарушение действующего законодательства и нормативно-локальных актов. Переоценка этих рисков осуществляется два раза в год и охватывает все компании «Магнита».

Обучение и информирование в области деловой этики и противодействия коррупции

GRI 205-2

В «Магните» разработаны два интерактивных онлайн-курса по обучению сотрудников положениям ключевых внутренних документов Компании – Кодекса деловой этики и Политики по противодействию коррупции. Обучение является обязательным для всех сотрудников «Магнита». Предусмотрено также повторное прохождение обучающих курсов один раз в три года. 100% новых сотрудников Компании проинформированы о действующих документах в области деловой этики и противодействия коррупции. В 2023 г. обучение прошли 7 349 человек.

Важный элемент нашей комплаенс-культуры – трансляция руководством Компании корпоративных принципов ведения бизнеса, взаимоуважения, честности и прозрачности.

Ключевые менеджеры «Магнита» регулярно выступают с обращениями о важности соблюдения установленных норм, демонстрируют личную приверженность этическим ценностям и нулевую толерантность к коррупции, информируют сотрудников о наличии внутренних стандартов в данной области.

Внутреннее комплаенс-пространство

В отчетном периоде Компания разработала комплаенс-пространство для своих сотрудников, которое включает в себя следующие блоки:

Тон сверху

Трансляция Правлением корпоративных ценностей и миссии, закрепленных в кодексах и политиках Компании

Корпоративные стандарты

Набор корпоративных документов, обязательных для ознакомления и соблюдения сотрудниками в рамках их ежедневной работы

Декларации

Возможность заполнения в электронном виде декларации конфликта интересов и декларации дарения подарка и принятия подарка

Обучение сотрудников

Возможность прохождения сотрудниками электронных курсов по ознакомлению с Кодексом деловой этики и Политикой по противодействию коррупции

Антикоррупционная горячая линия

Информация о работе антикоррупционной горячей линии и каналах связи для передачи обращений



Создание комплаенс-портала помогло нам систематизировать информацию в области соблюдения норм деловой этики и противодействия коррупции, собрать ее в одном месте и представить сотрудникам в доступной форме. Кроме того, портал позволил нам автоматизировать внутренние процессы и перевести заполнение деклараций из ручного режима в электронный.

О требованиях в области деловой этики и противодействия коррупции «Магнит» информирует не только своих сотрудников, но и деловых партнеров. Все контрагенты Компании в обязательном порядке знакомятся с Политикой по противодействию коррупции. В договоры включается и антикоррупционная оговорка, согласно которой контрагент письменно подтверждает соблюдение Политики.

Внешние документы

- Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе»

Внутренние документы

- Политика благотворительной, волонтерской, спонсорской деятельности ПАО «Магнит»
- Кодекс деловой этики ПАО «Магнит»
- Положение об информационной политике ПАО «Магнит»
- Политика в области здоровья и обеспечения качества жизни ПАО «Магнит»
- Политика по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит»

Цель «Магнита» – улучшать качество жизни покупателей на территории всей страны. Соответственно, мы стремимся максимально прозрачно раскрывать информацию о продуктах, которые продаем и производим. Также мы используем различные маркетинговые инструменты для продвижения принципов здорового образа жизни и сбалансированного питания.

Подробнее с инициативами по продвижению здорового образа жизни можно ознакомиться в разделе [«Здоровье и благополучие»](#).

Помимо этого, наши маркетинговые коммуникации призваны распространять информацию об актуальных социальных проблемах и вовлекать покупателей в их решение совместными усилиями.

Подробнее с маркетинговыми акциями «Магнита» можно ознакомиться в разделе [«Поддержка местных сообществ»](#).

Развитие клиентского сервиса

Подход к управлению

GRI 3-3

Мы заботимся о наших покупателях и стремимся предоставить им наиболее комфортные условия для совершения покупок в магазинах сети «Магнит». В основе бизнес-модели Компании лежит клиентоцентричность. Все проекты, которые реализует «Магнит» в области взаимодействия с потребителями, основаны прежде всего на анализе обратной связи, потребностей и ожиданий клиентов.

Управление вопросами взаимодействия с клиентами находится в зоне ответственности Управления по клиентскому сервису. В рамках данного подразделения выделены четыре направления: развитие клиентского сервиса, розничная коммуникация, методология и контроль, кассовая дисциплина.

Направление по развитию клиентского сервиса отвечает за проведение оценки качества сервиса в магазинах, управление циклом обслуживания клиентов, организацию обучения сотрудников работе с клиентами, а также за популяризацию инструментов построения модели клиентоцентричного бизнеса.

Направление по розничной коммуникации в ежедневном режиме работает с обратной связью по Компании, корневыми причинами жалоб покупателей, а также занимается развитием и подключением новых каналов связи.

Направление по методологии, стандартам и контролю организует проверки сторонними агентствами ключевых операционных процессов, таких как корректность ценников, качество товаров, взаимодействие с покупателями и пр., и отвечает за разработку и актуализацию внутренней документации по клиентскому сервису для розничной сети.

Направление по стандартам кассовой дисциплины курирует процессы кассового узла – нормативную документацию, операционные процессы, стандарты кассовой дисциплины, обучение и развитие сотрудников.

Структура управления взаимодействием с клиентами



Помимо выстроенной системы управления взаимодействием с клиентами, в «Магните» сформирована внутренняя база документов, закрепляющих принципы и подходы к взаимодействию с покупателями. Мы постоянно следим за изменениями во внешней среде, учитываем потребности наших клиентов и на основе этого регулярно обновляем внутренние документы.

В Компании разработаны стандарты визуального оформления рекламно-информационных материалов, которые помогают сотрудникам магазинов правильно их использовать. В 2023 г. мы выполнили план по распространению стандартов на все форматы магазинов сети «Магнит». Работа по корректному размещению рекламно-информационных материалов ведется в Компании на системной основе. Мы стараемся быстро реагировать на изменения в потребностях наших покупателей и при необходимости адаптируем стандарты.

Работа с обращениями клиентов

Многообразие каналов обратной связи позволяет нам ежедневно осуществлять мониторинг восприятия покупателями качества обслуживания в наших магазинах.

На сегодняшний день в Компании существует широкий спектр разных по формату каналов коммуникации:

- три контакт-центра, куда покупатели могут позвонить или написать по электронной почте;
- официальный сайт, где можно зарегистрировать обращение;
- мессенджеры, где активно используются интегрированные чат-боты для помощи покупателям в поиске ответов на наиболее часто задаваемые вопросы;
- мобильное приложение «Магнит»;
- официальные группы в социальных сетях и прочие онлайн-площадки.

Лидерство в части высокого качества товаров и услуг, клиентского сервиса

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

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

Мы регулярно оцениваем уровень обслуживания клиентов, и в этом нам помогает наш инструмент – рейтинг качества обслуживания. Он учитывает более 20 метрик в области качества обслуживания и помогает отслеживать работу магазинов. В отчетном году Компания провела масштабную работу по обучению сотрудников розничных магазинов и функциональных подразделений тому, как использовать данный рейтинг, с разъяснением его целей и значимости. Благодаря всем проведенным мероприятиям по улучшению сервиса в 2023 г. наблюдалось повышение уровня рейтинга клиентского обслуживания. Прирост уровня рейтинга качества обслуживания в 2023 г. к 2022 г. составил 11%.



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

Помимо этого, Компания регулярно реализует проекты по сбору дополнительной обратной связи от покупателей – «Срочная связь с директором», «Любимый покупатель», «Лучший сотрудник». В рамках этих проектов обратная связь собирается с помощью специальных QR-кодов на кассах и в торговых залах.

В 2023 г. в Компанию поступило 8 154 072 обращения покупателей, что на 62% выше результатов 2022 г. Такое изменение обусловлено расширением каналов обратной связи, ростом трафика и открытием новых магазинов. При этом количество положительных отзывов выросло на 284%

Лучшая положительная динамика по жалобам покупателей в 2023 году

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

Проект «Геосервисы»

Второй год подряд в «Магните» реализуется проект «Геосервисы». Механизм его работы заключается в том, что обращения покупателей, поступающие на различные геосервисы (Google, «Яндекс», «2ГИС», «Фламп») консолидируются внутри Компании. Поступившие обращения затем направляются ответственным сотрудникам для обработки. В отчетном году проект «Геосервисы» не только получил свое продолжение, но и был признан одним из основных каналов взаимодействия с потребителями.

В 2023 г. количество отзывов о работе наших магазинов выросло на 43% по сравнению с предыдущим отчетным периодом, а количество положительных отзывов увеличилось на 51%. Результаты проекта демонстрируют, что наши покупатели открыто делятся своим мнением о работе магазинов сети «Магнит», а изменение тональности отзывов в положительную сторону показывает, что мы движемся в правильном направлении в области развития клиентского сервиса.

В отчетном году мы начали активную разработку единого инструмента работы с обратной связью. Данный инструмент будет агрегировать обращения клиентов, полученные из разных каналов коммуникации, и осуществлять их маршрутизацию

по ответственным подразделениям для проработки. Он, кроме того, позволит выстраивать детальный анализ для корректной работы с корневыми причинами обращений.

Опрос потребителей

Реализация проектов по улучшению качества невозможна без проведения исследований в отношении ожиданий и уровня удовлетворенности наших клиентов. Мы регулярно проводим оценку индекса потребительской лояльности (NPS¹), чтобы понимать, в каком направлении нам необходимо работать в будущем.

Для повышения уровня лояльности мы реализуем целый ряд проектов. Один из них – «Все для семьи, для родственников». В рамках проекта мы провели 1 650 интервью в филиалах Центрального округа, чтобы выявить потребности покупателей и определить зоны для развития. После этого была составлена программа активностей «5 шагов роста NPS». По результатам проекта рост NPS на конец 2022 г. составил 16%. В отчетном году проект получил свое продолжение: мы провели повторный опрос и замеры основные показатели после внедрения программы. В результате

19,5

составил индекс NPS по результатам исследований в 2023 г.

индекс NPS увеличился на 3%. В 2023 г. данный проект был удостоен награды по итогам учрежденного «Магнитом» внутреннего конкурса «С заботой о людях».

¹ Net Promoter Score – показатель приверженности потребителей товару или компании. Замеры построены на вопросе, рекомендует ли клиент компанию своим друзьям, с оценкой от 0 до 10 баллов. NPS используют, чтобы оценить готовность покупателя к повторным покупкам.

Проект «Сервисный марафон»

В 2023 г. мы реализовали новый проект для формата «Магнит Косметик» – «Сервисный марафон». Основная механика проекта – выполнение тематических заданий в чатах в Telegram. В проекте приняли участие более 40 тыс. сотрудников из 7,4 тыс. магазинов.

Цель проекта заключалась в том, чтобы развить культуру сервиса, изменить поведенческие сервисные привычки и поведенческие модели сотрудников и улучшить атмосферу в коллективе. Проект показал свою эффективность – после его реализации наблюдался высокий уровень вовлеченности сотрудников, отмечалось улучшение метрик клиентского сервиса.

В 2024 г. мы планируем масштабировать проект на большой и малый форматы магазинов сети «Магнит».

Ключевые результаты

| | |
|--|--|
| 54% и выше уровень вовлеченности участников | на 7,3% снизилась доля жалоб покупателей |
| 71% участников отмечают появление желания улучшить сервис и экспериментировать | на 0,8% улучшилась оценка тайного покупателя |
| 44% участников отмечают улучшение отношений в коллективе | 51% участников отмечают улучшение отношений с покупателями |
| 30% участников рекомендуют участие в «Сервисном марафоне» | |

Обучение и просвещение сотрудников

Обучение наших сотрудников знаниям и помощь в отработке умений в коммуникации с клиентами – это ключ к улучшению клиентского сервиса и повышению лояльности потребителей. В процессе обучения мы делаем акцент на дружелюбном и искреннем общении, а также прорабатываем сложные сценарии взаимодействия, чтобы в любой ситуации клиент остался доволен своим опытом взаимодействия с «Магнитом».

Помимо обучающих программ, мы проводим среди сотрудников различные конкурсы, во время которых на простых механизмах объясняем принципы работы с покупателями.

| Обучающая программа | Краткое описание | Результат 2023 г. |
|-------------------------------|--|--|
| «Дружественный сервис» | Цель тренинга – научить сотрудников магазинов различным приемам работы с покупателями, проработать сложности в общении с клиентами. В отчетном периоде мы сосредоточились на развитии эмпатии у сотрудников и подготовили соответствующие обучающие материалы. | |
| «Активные продажи» | Цель программы – повысить качество консультирования покупателей в прилавочной зоне. Программа включает в себя обучение по следующим темам: <ul style="list-style-type: none"> • основные этапы продаж; • дружественные коммуникации; • работа с обратной связью от клиентов. Сотрудники проходят программу в два этапа. На первом этапе при вступлении в должность сотрудники знакомятся с информационными статьями и проходят обучение с помощью видеотренажера. Затем региональные менеджеры обучают их практическим навыкам в онлайн- или офлайн-формате. Программа охватывает всех сотрудников сети «Магнит». | >400 тренингов ежегодно от региональных менеджеров по клиентскому сервису |

Стандарты кассовой дисциплины

Уровень сервиса на кассовых узлах является важным элементом качества работы магазинов, а также влияет на лояльность потребителей. В 2023 г. мы продолжили работать над удержанием целевых показателей по соблюдению законодательных и внутренних стандартов кассовой дисциплины. Проведенные мероприятия позволили сократить количество ошибок и нарушений на 54%.

В Компании разработан рейтинг кассиров, позволяющий оценить скорость и качество их работы в магазинах сети «Магнит». В отчетном году прирост показателей работы кассиров в комплексной оценке составил 6,7% в среднем по сети по сравнению с 2022 г. (ММ +9,78%, БФ +3,71%). В 2023 г. мы масштабировали этот рейтинг на формат «Магнит у дома», дискаунтеры, а также создали аналогичный рейтинг в «ДИКСИ». На основе рейтинга мы провели отборочные этапы внутреннего корпоративного чемпионата «Касса высшего класса» в большом и малом форматах, который был учрежден в соответствии с разработанной компетенцией продавца-кассира. На российском рынке «Магнит» стал первым, кто разработал компетенцию продавца-кассира совместно с агентством ООО «Эволюция труда» (World Skills) и защитил ее на внутреннем конкурсе. За период отборочных этапов результат рейтинга составил +1,89% в формате БФ и +1,25% в формате ММ. Отдельным достижением Компании стал установленный рекорд России по скорости сканирования товаров – 48 сканирований в минуту. Лучший результат был зафиксирован в Книге рекордов России.

Мы продолжаем пользоваться такой новой технологией, как чат-бот «Эксперт по кассе». Этот инструмент помогает сотрудникам Компании находить ответы на различные вопросы. Мы регулярно анализируем, какие вопросы попадают в чат, и при появлении новых оперативно их обрабатываем и вносим в банк ответов. В отчетном году Компания расширила зону действия чат-бота, сделав его доступным для продавцов-кассиров.

Практики клиентского сервиса «ДИКСИ»

Уровень NPS регулярных покупателей «ДИКСИ» в 2023 г. вырос с 6% до 13%. В 2023 г. была внедрена система оценки NPS и факторов клиентского опыта на уровне каждого магазина сети, что позволит в будущем более оперативно и адресно реагировать на обратную связь от покупателей. Количество жалоб в расчете на 1 тыс. чеков сократилось: на онлайн-доставку на 48%, на офлайн и не связанные с онлайн-доставкой услуги – на 3,6%. Улучшилось восприятие магазинов «ДИКСИ» по ряду важных характеристик на 5–7 п. п. Улучшилось восприятие уровня цен, чистоты торговых залов, технического оснащения магазинов, а также выгоды условий по программе лояльности. Кроме того, с 51% до 59% выросла доля товарооборота «ДИКСИ», которая приходится на участников программы лояльности «Клуб друзей ДИКСИ».



Планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

Главная цель «Магнита» в области взаимодействия с покупателями – развитие клиентоцентричности.

Компания намерена развивать текущие проекты и внедрять новые с учетом интересов и потребностей своих клиентов.

В частности, планируется:

- масштабирование проекта «Сервисный марафон» на большой и малый форматы;
- внедрение единого инструмента сбора обратной связи;

- совершенствование рейтинга качества обслуживания – внедрение автоматизированных решений, дополнение новыми метриками, продвижение по всем форматам магазинов сети «Магнит».

Налоговая политика

Подход к управлению

GRI 3-3, 207-1, 207-2, 207-3

«Магнит» является добросовестным налогоплательщиком. Мы понимаем, что, уплачивая налоги, мы косвенно оказываем положительное влияние на социально-экономическое развитие регионов. Поэтому мы ответственно и прозрачно подходим к исполнению своих налоговых обязательств.

Основные принципы налоговой политики «Магнита»:

- добросовестность;
- прозрачность;
- надежность контрагентов;
- единообразие;
- эффективное решение споров;
- управление налоговыми рисками.

Налоговая политика Компании обеспечивает решение ряда важных задач, таких как:

- эффективное планирование налоговой нагрузки и ее распределение во времени в рамках законодательства;
- мониторинг изменений в налоговом законодательстве, принятие и реализация мер реагирования на них;
- контроль за исполнением налоговых обязательств в целях обеспечения высокой оборачиваемости капитала;
- оптимизация расходов на налоговую функцию.

Общее руководство налоговой функцией осуществляет Финансовый директор, а непосредственное руководство налоговой функцией – Заместитель Финансового директора, в подчинении у которого находится Департамент бухгалтерского и налогового учета. Департамент ведет налоговый учет, формирует отчетность, взаимодействует с налоговыми органами в рамках проведения проверок, верифицирует суммы начисленных и уплаченных налогов, выявляет налоговые риски и определяет меры по их снижению. К задачам Департамента также относятся анализ возможностей снижения налоговой нагрузки с учетом льгот и преференций, подготовка законодательных инициатив в сфере налогообложения, разработка внутренней документации.

Структура управления налоговой политикой



«Магнит» в полном объеме соблюдает налоговое законодательство Российской Федерации. Ключевым внутренним документом Компании является Налоговая политика ПАО «Магнит».

Внешние документы

- Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ
- Налоговый кодекс Российской Федерации, принятые в соответствии с ним федеральные законы, законы субъектов Российской Федерации, нормативные правовые акты представительных органов муниципальных образований о налогах и сборах, нормативные правовые акты, принятые органами исполнительной власти различных уровней в пределах предоставленных им полномочий по вопросам, связанным с налогами и сборами

Внутренние документы

- Налоговая политика ПАО «Магнит»
- Учетная политика ПАО «Магнит»



Ключевые мероприятия в области информационной безопасности в 2023 году

| Проект | Цель проекта | Ключевой результат 2023 года |
|---|---|---|
| Система оркестрации | Автоматизация процесса разбора инцидентов в области ИБ. Для перевода процесса в автоматический режим мы разработали необходимые программы, управляющие проведением разбора сетевых инцидентов | Сокращение сроков разбора инцидента с нескольких часов до нескольких минут |
| Виртуальная комната данных от российского поставщика | Создание безопасной среды для обмена конфиденциальной информацией с деловыми партнерами | Внедрен процесс безопасного обмена конфиденциальной информацией |
| Технология DevSecOps – анализатор кода | Проверка кода в ИТ-продуктах «Магнита». Анализатор кода выявляет уязвимости и в случае их существенности возвращает продукт команде разработчиков для последующего совершенствования | Обработано более 2 тыс. критических уязвимостей |
| Импортозамещение системы по сбору событий в области ИБ | Выявление тревожных событий в области ИБ. Система фиксирует все события по информационным системам, взаимовызывает их и принимает решение, является ли то или иное событие тревожным | Выявлено и устранено более 800 тревожных событий |
| Подключение к системе Bug Bounty | Проведение независимой проверки надежности информационных систем Компании. Особенность заключается в том, что любой желающий может протестировать систему и – в случае выявления уязвимости и подтверждения данного факта в соответствующем отчете – получить денежное вознаграждение от Компании. Преимущество процесса состоит в его непрерывности, а также в получении Компанией наиболее качественной информации о надежности ее информационных систем от высокомотивированных участников теста по его завершении | Подключено четыре приложения |

В целях снижения вероятности наступления инцидентов ИБ мы ежегодно проводим следующие плановые испытания систем ИТ-безопасности по нескольким направлениям:

- внутренние проверки (собственными силами) работы механизмов защиты и реагирования на угрозы;
- внешние проверки (квалифицированными компаниями) работы систем безопасности;
- проверки в ходе настройки новых политик и правил защиты и реагирования.

По результатам проверок, в 2023 г. системы ИТ-безопасности продемонстрировали свою эффективность, корректно отработав при основных и критичных векторах атак и вредоносной активности. Некритичные проблемы и недостатки были оперативно устранены.

Защита персональных данных

GRI 418-1

FB-FR-230a.1

«Магнит» ведет системную работу в области защиты персональных данных. Мы осуществляем мониторинг информационных систем в части корректной обработки персональных данных, проводим обучение для сотрудников, ведем реестр сетевых инцидентов.

В 2023 г. в условиях изменения законодательства мы реализовали проект «Защита персональных данных» во всех компаниях Группы. Проект состоит из пяти блоков:

- анализ внутренних документов в соответствии с законодательством Российской Федерации с точки зрения их достаточности и актуальности;
- аудит процессов, в которых обрабатываются персональные данные;
- выделение критичных информационных систем, в которых обрабатываются персональные данные, а также анализ

- защищенности этих систем;
- аудит процесса разработки информационных систем;
- аудит эффективности средств защиты информации, применяемых в процессе защиты персональных данных.

В 2023 г. было выявлено 426 событий, связанных с нелегитимным обращением к персональным данным. В 100% инцидентов команда ИБ своевременно среагировала и устранила предпосылки к разглашению персональных данных.

Обучение сотрудников в области информационной безопасности

«Магнит» уделяет особое внимание обучению сотрудников вопросам, связанным с информационной безопасностью. Мы понимаем, что высокий уровень компетенций сотрудников в данной сфере напрямую влияет на возможность Компании предупреждать и предотвращать случаи кибератак.

В 2023 г. Компания работала над внедрением системы по повышению осведомленности сотрудников. Мы регулярно проводим технические проверки, с тем чтобы определить, насколько хорошо сотрудники знают установленные в Компании правила обращения с информацией. Новая система позволяет отслеживать, как сотрудник реагирует на то или иное событие. Затем формируются рейтинги сотрудников, действовавших по инструкции, и тех, кто допустил ошибки. Компания анализирует информацию по второй группе, после чего принимает решение о необходимости проведения дополнительного обучения

или диалога с руководителем функции. Такой подход помогает нам своевременно обучать сотрудников именно в тех областях, в которых наблюдается низкий уровень осведомленности. В свою очередь сотрудник может отследить свой прогресс в области информационной безопасности, ознакомиться с результатами прошлых и текущих проверок.

«Магнит» проводит обучение по двум направлениям – для сотрудников Департамента информационной безопасности и для сотрудников других подразделений.

Направления обучения в области информационной безопасности

Сотрудники Департамента информационной безопасности

Специальное обучение: знакомство с изменениями в сфере ИБ в рамках тематических курсов и форумов

Повышение компетенций: обучение новых сотрудников навыкам работы с информационными системами «Магнита», обучение работе с новыми системами

Проведено **два обучающих курса** для десяти сотрудников в 2023 г.

15 сотрудников получили навыки работы с информационными системами безопасности

Сотрудники других подразделений

Интерактивный курс по основным требованиям и правилам в области ИБ:

- безопасность пароля и электронной почты;
- правила удаленной работы;
- работа с конфиденциальной информацией и персональными данными;
- практические задания;
- заключительное тестирование

3 240 сотрудников прошли обучающий курс

Планы на 2024 год и среднесрочную перспективу

Мы намерены и дальше развивать наши практики в области информационной безопасности.

В планах у Компании на 2024 г.:

- продолжить импортозамещение зарубежных решений;
- повышать уровень зрелости практик компаний Группы в области информационной безопасности;

- продолжить реализацию проектов по обеспечению безопасности разработки;
- повышать безопасность в облачных средах;
- внедрить автоматизированное решение по ведению реестра персональных данных.