



**СТРАТЕГИЯ
«ГРУППЫ ЛЕНТА»
2025-2028**



Заявление об ограничении ответственности

Информация, содержащаяся в данной презентации, была подготовлена МКПАО «Лента» (далее – Компания). Представленные здесь заключения основаны на общей информации, собранной на момент подготовки материала, и могут быть изменены без дополнительного извещения. Компания полагается на информацию, полученную из источников, которые она считает надежными; тем не менее, Компания не гарантирует ее точность или полноту. Содержание данной презентации не было верифицировано Компанией или кем-либо от ее лица будь то консультантами или другой независимой третьей стороной. Информация, содержащаяся в настоящей презентации, не должна ни в каких целях считаться полной, точной или беспристрастной. Компания не давала и не дает от своего имени, от имени акционеров, директоров, должностных лиц или служащих, или любых иных лиц, никаких заверений или гарантий, как ясно выраженных, так и подразумеваемых, в отношении точности, полноты или объективности содержащейся в презентации информации или мнений. Соответственно, ни один из директоров Компании, ее акционеров, должностных лиц или служащих, или любых иных лиц, не принимает на себя никакой ответственности за любые потери любого рода, которые могут быть понесены в результате любого использования данной презентации или ее содержания, или же иным образом в связи с этой презентацией. Информация и мнения, содержащиеся в настоящей презентации (включая и не ограничиваясь заявлениями относительно будущих событий, указанных ниже), действительны на дату выпуска настоящей презентации и могут быть изменены без уведомления. Темы, поднятые в настоящей презентации, могут включать заявления в отношении будущих событий. Определенные утверждения в данной Презентации Компании могут представлять заявления прогнозного характера. Любые утверждения, отражающие ожидания или прогнозы на будущее, включая утверждения об операционной деятельности, положении на рынке, тенденциях в секторе, общем экономическом положении, предстоящих затратах и финансовых результатах, являются заявлениями прогнозного характера. Заявления прогнозного характера могут быть

идентифицированы, по таким словам, как "ожидает", "предвидит", "планирует", "намеревается", "прогнозирует", "заявляет" и подобным. Любые утверждения в данных материалах, не являющиеся констатацией исторических фактов, включая (но не ограничиваясь) заявления в отношении финансового положения; бизнес стратегии; планов и задач, касающихся будущих операций; перспектив роста и развития; планов и потенциала будущего роста; роста спроса на товары; экономических прогнозов; рыночных трендов; развития рынков и любые прочие заявления в отношении будущего Компании сопряжены с известными и неизвестными рисками, неопределенностями и прочими факторами, в связи с которыми фактические результаты деятельности Компании, итоги и достижения могут существенно отличаться от любых будущих результатов, итогов или достижений, отраженных в или предполагаемых такими прогнозными заявлениями. Такие прогнозные заявления основаны на ряде предположений относительно текущих и будущих бизнес-планов, а также текущей и будущей среды компании или ее Группы. Эти предположения в значительной степени подвержены неопределенности и непредвиденным обстоятельствам, которые трудно или невозможно предсказать и которые находятся за рамками контроля Компании, поэтому она может не реализовать озвученные планы, ожидания, убеждения или прогнозы. Прошлые результаты не должны рассматриваться в качестве индикатора или гарантии будущих результатов. Компания не дает никаких гарантий, явных или подразумеваемых, в отношении будущих результатов. Данные заявления относительно будущих событий действительны только на дату, когда они были сделаны; Компания, совет директоров, сотрудники, директора, должностные лица, агенты или консультанты не принимают на себя никаких обязательств по дополнению, изменению, обновлению или пересмотру каких-либо прогнозных заявлений, содержащихся в настоящей презентации, чтобы они отражали фактические результаты, изменения в допущениях или изменения в факторах, повлиявших на данные заявления, изменения в ожиданиях Компании или любые изменения в событиях, условиях или обстоятельствах, на которых были основаны данные заявления. Вышеуказанные лица не обязаны обновлять или поддерживать актуальность совершенно любой информации, отраженной в данной презентации.

Определенная финансовая информация, включенная в данную презентацию, в том числе финансовые показатели не по МСФО могли быть не проаудированы, проверены или подтверждены независимой аудиторской компанией. Включение такой финансовой информации в эту или иную презентацию не следует рассматривать как заверение или гарантию со стороны Компании, консультантов, аффилированных лиц, их директоров, должностных лиц или сотрудников относительно точности или полноты представления такой информации о финансовом состоянии или результатах деятельности Компании. Некоторые цифровые данные, включенные в настоящую презентацию, были округлены. Соответственно, итоговые значения в ряде таблиц или графиков могут не совпадать с арифметической суммой цифр, к которым они относятся. Настоящая презентация не представляет собой предложение продажи, или же побуждения любого предложения подписки на, или покупки любых ценных бумаг. Понимается, что ни одно положение данного отчета/презентации не создает основу какого-либо контракта либо обязательства любого характера. Настоящая презентация не предназначена для распространения или использования физическими или юридическими лицами, которые являются гражданами или резидентами или находятся на территории, в штате, стране или другой юрисдикции, в которой публикация, доступность или использование данных материалов будет противозаконным или потребует какой-либо регистрации, лицензирования или другого разрешения в рамках данной юрисдикции. Настоящая презентация не является публичной офертой или рекламой ценных бумаг, или иными видом рекламы в Российской Федерации, а также не является приглашением к проведению деловых переговоров, заключению сделок купли/продажи/передачи ценных бумаг на территории Российской Федерации. Никакая часть настоящей презентации или факт ее распространения не должны составлять основу или быть связаны с каким-либо договором, обязательством или инвестиционным решением.

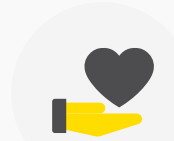
«Группа Лента» выполнит цели стратегии 2020-2025

Стратегические цели 2025¹



Увеличить выручку до 1 трлн ₽

за счет стратегической амбиции каждого из форматов



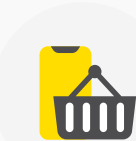
Стать ближе к покупателю

за счет экспансии в супермаркетах и магазинах у дома



Сохранить лидерство в канале гипермаркет

и развивать онлайн-продажи



Оставаться наиболее прибыльным ритейлером

EBITDA margin > 7%



Снижение уровня долговой нагрузки

Net Debt / EBITDA менее 1,5x в 2025

Прогнозные результаты 2025²

>1 трлн ₽

выручка

x2 к 2020

>2,9 млн

кв. м торговая площадь

+1,4 млн к 2020

30,8 п.п.

доля в канале гипермаркет³

~12% доля онлайн-продаж в выручке «Гипер Ленты»

+4,8 п.п. к 2020

>7%

EBITDA margin

при наращивании темпов открытий

+0,2 п.п. к 2020⁴

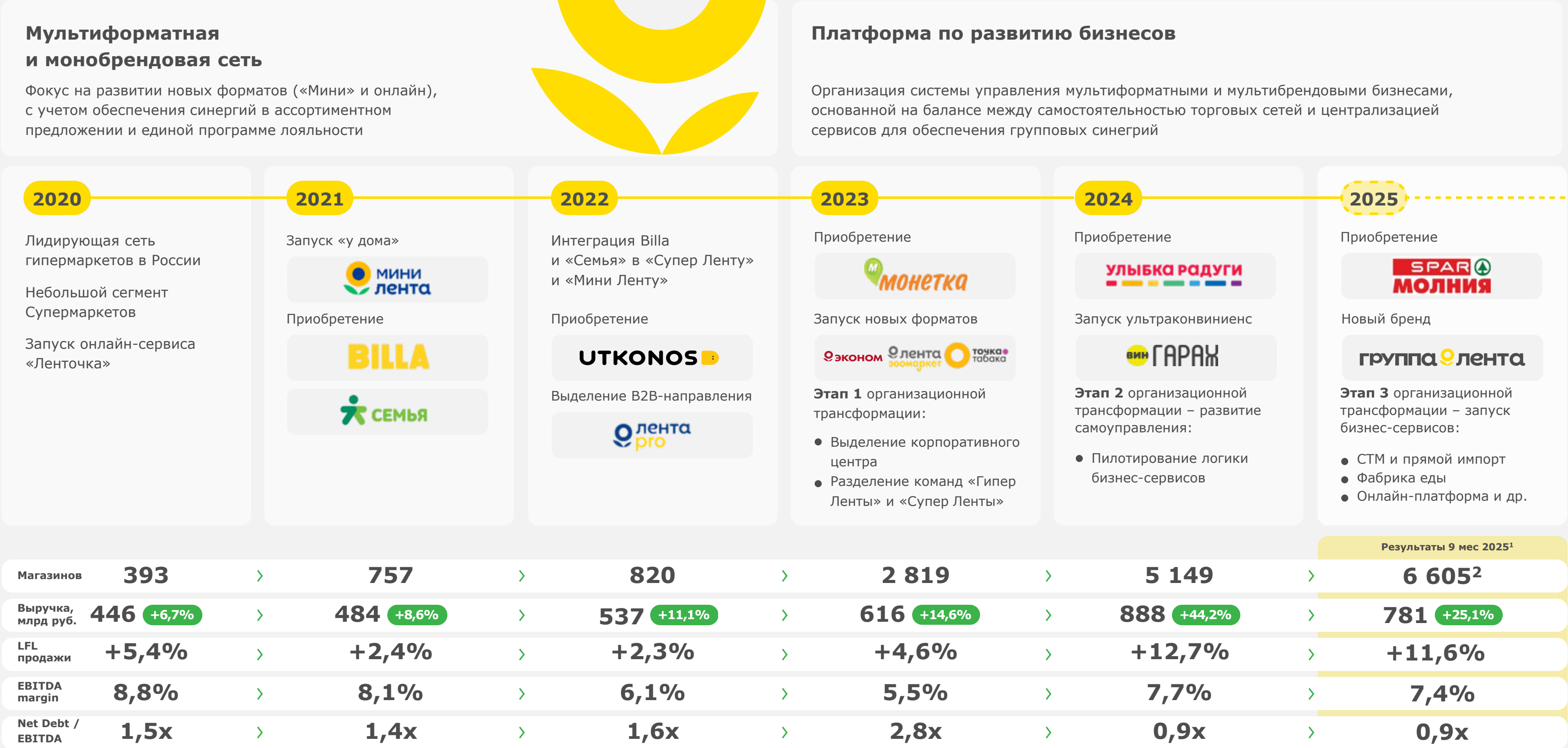
менее 1,0x

Net Debt / EBITDA

-0,5x к 2020

Финансовые показатели до применения IFRS-16
1. Согласно стратегическому апдейту от октября 2023 | 2. Прогноз результатов Группы в 2025 году на основании данных за 9 мес. 2025 | 3. Прогноз «Инфолайн» от сентября 2025 | 4. Сравнение без учета аренды, для нивелирования эффекта собственных гипермаркетов

Ключевые этапы реализации стратегии



Сегодня «Группа Лента» управляет 6 605 торговыми точками¹, ежедневно обслуживающими 4 млн покупателей²



Широкая география

1 000+ населенных пунктов

Близость к покупателям

6 605 торговых точек

3 701 магазин у дома

362 супермаркета

1 908 дрогери

269 гипермаркетов

179 табакошопов

134 зоомакета

52 ультраконвиниенс

Клиентская аудитория

~4 млн чеков в день
50+ млн держателей карт лояльности
150 тыс. юридических лиц³

Онлайн-платформа

44 тыс. заказов в день⁴
7,3 млн MAU⁵ онлайн-витрин

Логистическая инфраструктура

24 РЦ и более 1 200 собственных грузовиков

Централизованные сервисы

36 бизнес-сервисов

Широкий портфель СТМ⁶

20+ тыс. эксклюзивных позиций

Вовлеченная команда

100 тыс. сотрудников
45% eNPS⁷
~33% текучесть⁸

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ



Взгляд в будущее

Макроэкономика

Сохранение
высокой
неопределенности



Увеличение давления
на себестоимость
и структуру затрат

Рынок

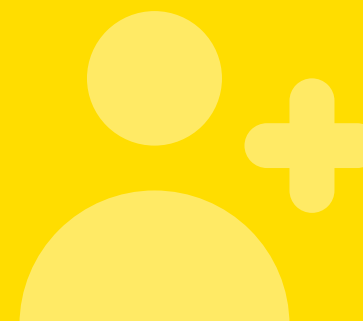
Консолидация
и рост доли
крупных игроков



Ужесточение ценовой
конкуренции
и поддержание уровня
инвестиций в сервис

Демография

Демографическая
яма и смена
поколений



Кадровый дефицит
и изменение факторов
выбора работодателя

Покупатели

Экономия усилий
и времени
на потребление



Сохранение темпов роста
онлайн-канала и категорий
готовой еды

Ключевые факторы устойчивости «Группы Лента»



Диверсифицированный
портфель бизнесов —
сегменты и бренды



Централизованные
сервисы — источники
групповых синергий



Философия лидерства
по эффективности
и развитие культуры CI¹



Внедрение окупаемых
технологий для роста
производительности



Быстрая адаптация
омниканального
CVP² бизнесов

Стратегия «Группы Лента» — стать чемпионом российского ретейла

Устойчиво растущий ретейлер, развивающий диверсифицированный портфель бизнесов

-  Активное развитие текущих форматов через расширение клиентской базы
-  Быстрое пилотирование и масштабирование комплементарных бизнесов
-  Расширение портфеля за счет выхода в новые сегменты рынка

Платформа для эффективного развития бизнесов

-  Развитие самоуправления — бизнес-сервисы как внутренние подрядчики Группы
-  Быстрое пилотирование и внедрение окупаемых технологических решений
-  Эффективная интеграция M&A активов в контур текущих бизнесов или групповую платформу

Чемпион Российского ритейла

Лучшее клиентское предложение каждого бизнеса в географии присутствия

-  Позитивная динамика клиентских метрик: NPS¹, CSAT² и др.
-  Развитие омниканального предложения и обеспечение позитивного офлайн LFL-трафика
-  Лидерство по плотности продаж³ среди форматных конкурентов за счет адаптации CVP

Эффективность и проактивность — основа культурного кода

-  Позитивная динамика вовлеченности⁴ и eNPS для роста производительности и снижения текучести
-  Развитие культуры CI как подхода к постоянному поиску точек роста и областей улучшения процессов
-  Лидерство по эффективности SG&A³ и фокус на окупаемости инвестиций

1. Net Promoter Score — индекс определения приверженности потребителей бренду | 2. Customer Satisfaction Score — метрика, которая измеряет, насколько покупатели довольны конкретным взаимодействием с магазином | 3. По сравнению с доступными данными по публичным конкурентам | 4. Оценка готовности сотрудника рекомендовать компанию, связывать с ней будущее и прилагать дополнительные усилия для ее успеха

гипер  лента

ГИПЕРМАРКЕТЫ



«Гипер Лента» — лидер рынка среди гипермаркетов

269

гипермаркетов¹

404

млрд руб. выручка²

122

населенных пункта

47+

тыс. сотрудников³

«Гипер Лента» — гипермаркет с востребованным ассортиментом по выгодным ценам, становящийся ближе к покупателям

1

Классический гипермаркет:

«Центр притяжения» с широким выбором товаров и услуг по выгодным ценам

5,0 тыс. кв. м

25 тыс. SKU⁴

75% EDPP⁵ цен

2

Компактный городской гипермаркет «XS»

Широкое покрытие ключевых потребностей по выгодным ценам близко к покупателю

2,5 тыс. кв. м

13 тыс. SKU

75% EDPP цен

3

Гипермаркет «Эконом»:

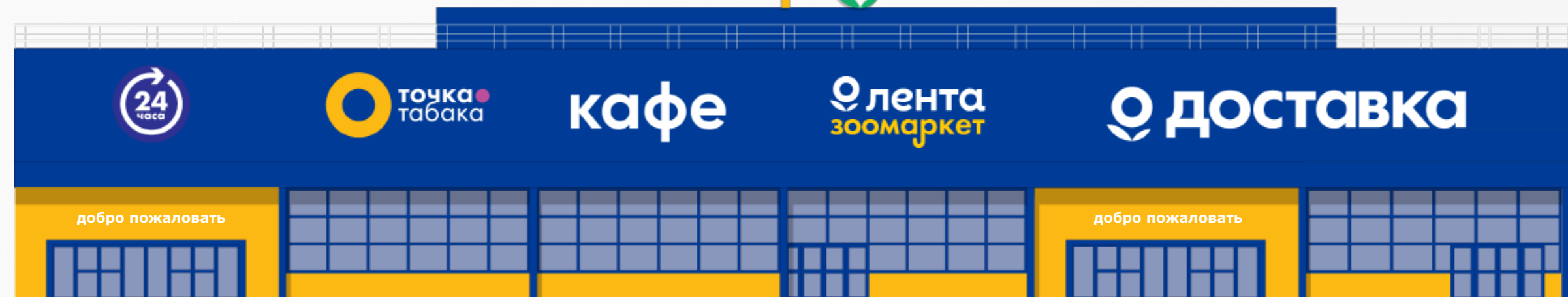
Предложение стабильно низких цен на наиболее востребованный ассортимент

2,5 тыс. кв. м

10 тыс. SKU

100% EDPP цен

гиперлента



Ключевые достижения и факторы успеха «Гипер Ленты»

#1

по выручке
в канале «Гипермаркет»

+4,8 п.п. доля в канале к 2020¹

Положительный
офлайн
LFL-трафик²



12%

доля онлайн-продаж³

vs менее 1,5% в 2020

01

Переход от избыточного
ассортимента к востребованному

- Оптимизация ассортимента на 15% в классических гипермаркетах и улучшение на 7% оборачиваемости запаса без потери плотности продаж
- Диджитализация процессов управления ассортиментом — внедрение инструментов Deli⁴ и Bird⁴ в коммерческие процессы
- Снижение в 1,5 раза % потерь с 2020 за счет оптимизации ассортимента и улучшения кросс-функционального взаимодействия

02

Переход от High-Low⁵
к постоянно низким ценам

- Увеличение доли EDPP цен до 75% для повышения эффективности и сокращения в 2 раза количества смен ценников
- Цифровизация процессов ценообразования для повышения эффективности принятия решений: Pricing⁶ и Promo Tool⁶
- Увеличение на 12 п.п. доли персональных промо-предложений к 2022 и переход на омнимаркетинг

03

Усиление уникальности
предложения

- Заведение в ассортимент 1 500 SKU вкусняшек⁷ в 2025 году, в т.ч. с использованием ИИ⁸ для раннего выявления рыночных трендов и хайповых товаров
- Увеличение доли СТМ на 6 п.п. до 20,8% в продажах с фокусом на большую ценность для клиента по меньшей цене
- Расширение предложения товаров и услуг в зоне субаренды за счет собственных бизнесов табакошопов и зоомаркетов, а также партнерств

04

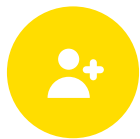
Оптимизация SG&A
при улучшении уровня сервиса

- Повышение продуктивности на 10% за счет внедрения культуры непрерывных улучшений и проектов по сокращению операций в магазине⁹
- 150+ млн руб. ежегодный эффект от внедрения идей сотрудников, поданных через фабрику идей Lenta UP!
- Снижение SG&A¹⁰ на 1,6 п.п. к 2020 за счет роста эффективности управления расходами

Ежегодный рост оценок цен, ассортимента, скорости и качества обслуживания покупателями «Гипер Ленты»¹¹

1. Прогноз «Инфолайн» от сентября 2025 | 2. В 2023 и 2024 годовой LFL-трафик, в 2025 за 9 месяцев | 3. С положительной EBTIDA | 4. Внутреннее обозначение инструментов для анализа покупательского поведения и оценки эффективности ассортиментной матрицы для принятия обоснованных ассортиментных решений с использованием рыночных и внутренних данных | 5. High-Low — модель ценообразования со значительной разницей между регулярной и акционной ценой | 6. Внутреннее обозначение инструментов для планирования и управления ценообразованием и промо на основе мониторинга конкурентов и анализа эластичности спроса | 7. Трендовые товары, не массово представленные на рынке и имеющие выделяющиеся атрибуты: упаковка, вкус, свойства | 8. Искусственный интеллект | 9. Рост к 2022 за счет проектов коробочной выкладки, универсализации персонала, внедрения касс самообслуживания и т.д. | 10. Не включая расходы на аренду | 11. Оценка удовлетворенности покупателей на основании заполнения ими анкеты и проставления оценок после совершенной покупки

Ключевые приоритеты развития гипермаркетов



Улучшение клиентского предложения

- Фокус на обеспечении стабильно выгодных цен
- Усиление уникальности ассортимента в категориях дифференциаторах за счет вкусняшек
- Развитие предложения в зоне субаренды и на парковках как собственными сервисами, так и в партнерствах, в т.ч. открытие собственных кафе



Развитие омнипредложения

- Увеличение доли онлайн-продаж при росте EBITDA
- Фокус на развитии собственных сервисов доставки и самовывоза
- Повышение эффективности операций сборки и доставки, сокращение среднего времени доставки



Экспансия через органическое развитие форматов «XS» и «Эконом» и эффективная интеграция M&A-таргетов



Фокус на оптимизации SG&A

- Дальнейший рост производительности труда за счет изменения принципов пополнения и сокращения запасов на складах магазинов
- Универсализация сотрудников торгового зала для эффективных омниопераций по выкладке товара и сборке заказов
- Внедрение окупаемых технологий роботизации, видеоаналитики и ИИ



Обеспечение формата квалифицированными, вовлеченными, мотивированными на результат сотрудниками, разделяющими культуру «Гипер Ленты»



**МАГАЗИНЫ
У ДОМА**



«Монетка» — самая быстрорастущая сеть магазинов у дома¹

3 701

магазин²

252

млрд руб. выручка³

950+

населенных пунктов

30+

тыс. сотрудников

«Монетка» — магазин, создающий повседневную стабильность для покупателей, в котором можно быстро найти любимые товары по доступным ценам



260

КВ. М

средняя торговая
площадь магазина



4 000

SKU

средняя ассортиментная
матрица магазина



>60%

ассортимента

продается по EDPP ценам



до 30

минут

время доставки 50%
онлайн-заказов

Структура ассортиментного предложения

10%



Всегда свежие
овощи и фрукты

10%



Молочные продукты

5%



Свежее мясо

5%



Хлеб и выпечка

FRESH
30%

>17%

Ассортимент
локальных
производителей



1. По сравнению с публичными данными ключевых конкурентов | 2. По данным на 30.09.2025 | 3. Розничная выручка за 9 мес. 2025

Ключевые достижения и факторы успеха «Монетки»

Рост быстрее рынка

24%

ежегодный прирост выручки

CAGR в 2023-2025

Ускорение темпа открытия магазинов

x5 раз

700-1 000 магазинов в год

vs ~200 в 2020-2022

#1 по плотности продаж в сегменте

380 тыс. руб.¹

при ассортименте на ~25% меньше

среднерыночной² практики

Рост операционной эффективности

0,3 п.п.

снижение SG&A³

за счет роста производительности труда⁴ >10%

01

Переход от региональной сети к федеральному масштабу

- Усиление присутствия в домашних регионах — открытие более 1 000 магазинов
- Расширение географии присутствия — выход в 6 новых регионов⁵ Поволжья и Сибири
- Адаптация бизнес-модели 90+ магазинов «Монетки» под покупательские предпочтения в Москве и Санкт-Петербурге⁶ с быстрым выходом на положительную EBITDA margin

02

Трансформация бизнеса для поддержания активного роста

- Запуск подразделений онлайн-продаж, коммерческой недвижимости и трансформации, обновление региональной структуры управления
- Открытие 4 РЦ для поддержания экспансии и снижения затрат на логистику. Прирост складских площадей >85%, сокращение логистического плеча доставки >9%, увеличение автопарка >25%
- Добавление инструментов геоаналитики в процесс выбора локаций для повышения качества открытий

03

Усиление уникальности предложения

- Развитие уникальных позиций в любимых покупателями категориях: конфеты, заморозка, орехи и сухофрукты, здоровый образ жизни
- Пилотирование сервиса пекарни и кофепойнта, запланировано масштабирование проекта на территории присутствия
- Запуск быстрой доставки из 1 500+ магазинов: 20% заказов до 15 минут, 50% — до 30 минут

04

Реализация синергий при присоединении к «Группе Лента»

- Улучшение коммерческих условий за счет синхронизации переговорных кампаний
- Успешная обратная интеграция 80+ магазинов «Мини Лента» в «Монетку»
- Ускоренный запуск сервиса доставки на базе онлайн-платформы Группы

Ключевые приоритеты развития магазинов у дома



Поддержание высоких темпов экспансии: ежегодное открытие 1 000+ магазинов

- Нарастивание федеральной узнаваемости бренда
- Выход в новые регионы и адаптация CVP под локальную специфику
- Запуск новых РЦ для обеспечения эффективной логистики



Развитие предложения уникального ассортимента и дополнительных сервисов

- Быстрая адаптация ассортиментного и ценового предложения под изменение клиентских предпочтений
- Фокус на усилении дифференциаторов и трендовых потребностях
- Развитие дополнительных сервисов с фокусом на пекарне и готовой еде



Обеспечение магазинов квалифицированными, вовлеченными, мотивированными на результат сотрудниками

- Обновление ценностного предложения и культуры заботы
- Поддержание эффективности HR-процессов при существенном росте сети
- Развитие системы наставничества и преемственности знаний



Эффективный рост онлайн-канала с фокусом на быструю доставку

- Интеграция «Монетки» онлайн на партнерские витрины доставки
- Коллаборации с сервисами доставки «Ленты»
- Развитие собственного сервиса доставки от 15 минут



Сохранение культурного кода «Монетки» и развитие культуры CI при активном росте сети

суперлента

СУПЕРМАРКЕТЫ



«Супер Лента» — самая быстрорастущая сеть супермаркетов¹

362

супермаркета²

82

млрд руб. выручка³

108

населенных пунктов

7+

тыс. сотрудников

«Супер Лента» — комфортный современный супермаркет с широким ассортиментом и доступными ценами



750

КВ. М

средняя торговая
площадь магазина



8 000

SKU

ассортиментная матрица
стандартного магазина



70%

ассортимента

продается по EDPP ценам



от 30

минут

доставка даже объемных
онлайн-заказов

Основы формата



Свежие овощи
и фрукты



Мясная лавка



Готовая
кулинария



Рыбная лавка



Собственная
пекарня



1. По сравнению с публичными данными ключевых конкурентов | 2. По данным на 30.09.2025 | 3. Розничная выручка за 9 мес. 2025

Ключевые достижения и факторы успеха «Супер Ленты»

Рост быстрее
рынка

>20%

рост LFL-выручки

в течение 2 лет

Эффективное
наполнение
магазина

58%

рост плотности продаж¹

Улучшение
рентабельности
бизнеса

+6,5 п.п.

прирост EBITDA margin

в зрелой панели магазинов¹

Развитие
омниканальности

250%

рост онлайн-продаж

за 2 года¹

Фокус
на клиента

+10 п.п

прирост показателя NPS²

01

Создание имиджа комфортного
и доступного супермаркета

- Перевод 70% товаров на EDPP для предоставления клиентам стабильно низких цен
- Запуск 120 магазинов в обновленной концепции: внешний вид, навигация и эргономика
- Заведение 5 тыс. трендовых вкусняшек и новинок с 2023 года

02

Трансформация
собственного производства³

Внедрение устойчивой и прибыльной бизнес-модели собственного производства:

- Повышение привлекательности пекарни и оптимизация процессов выпечки
- На 50% увеличение продаж собственного производства
- Более 30% доля упакованной готовой еды в категории «Кулинария»

03

Обновление системы управления и
операционной модели

Завершение выделения «Супер Ленты» в отдельную управленческую структуру

Переход на омниканальную модель, объединение офлайн и онлайн

Повышение эффективности формата благодаря оптимизации затрат на операции, цифровизации⁴ процессов и гибких практик работы с сотрудниками:

- Увеличение продуктивности на 25%
- Сокращение потерь на 2,3 п.п.

04

Использование синергий
внутри Группы, включая новые M&A

- Реализация коммерческих синергий за счет работы через бизнес-сервисы централизованных закупок и СТМ
- Использование совместных каналов продвижения, единой программы лояльности и онлайн-платформы⁵
- Развитие общих с «Гипер Лентой» устойчивых ИТ-решений: уменьшение TCO⁶ и сохранение необходимой кастомизации
- Повышение эффективности сети за счет использования лучших практик интегрированных активов

Ключевые приоритеты развития супермаркетов



Повышение удовлетворенности клиентов

- Адаптация ассортимента под потребности различных клиентских сегментов
- Усиление категории готовой еды, развитие сервисов кулинарии, кофе-поинтов, кафе
- Повышение удобства магазинов за счет обновления дизайна и эргономики



Применение цифровых технологий и автоматизация

- Применение технологий ИИ в аналитике и совершенствовании бизнес-процессов
- Переход на цифровую платформу управления магазинами
- Автоматизация рутинных задач



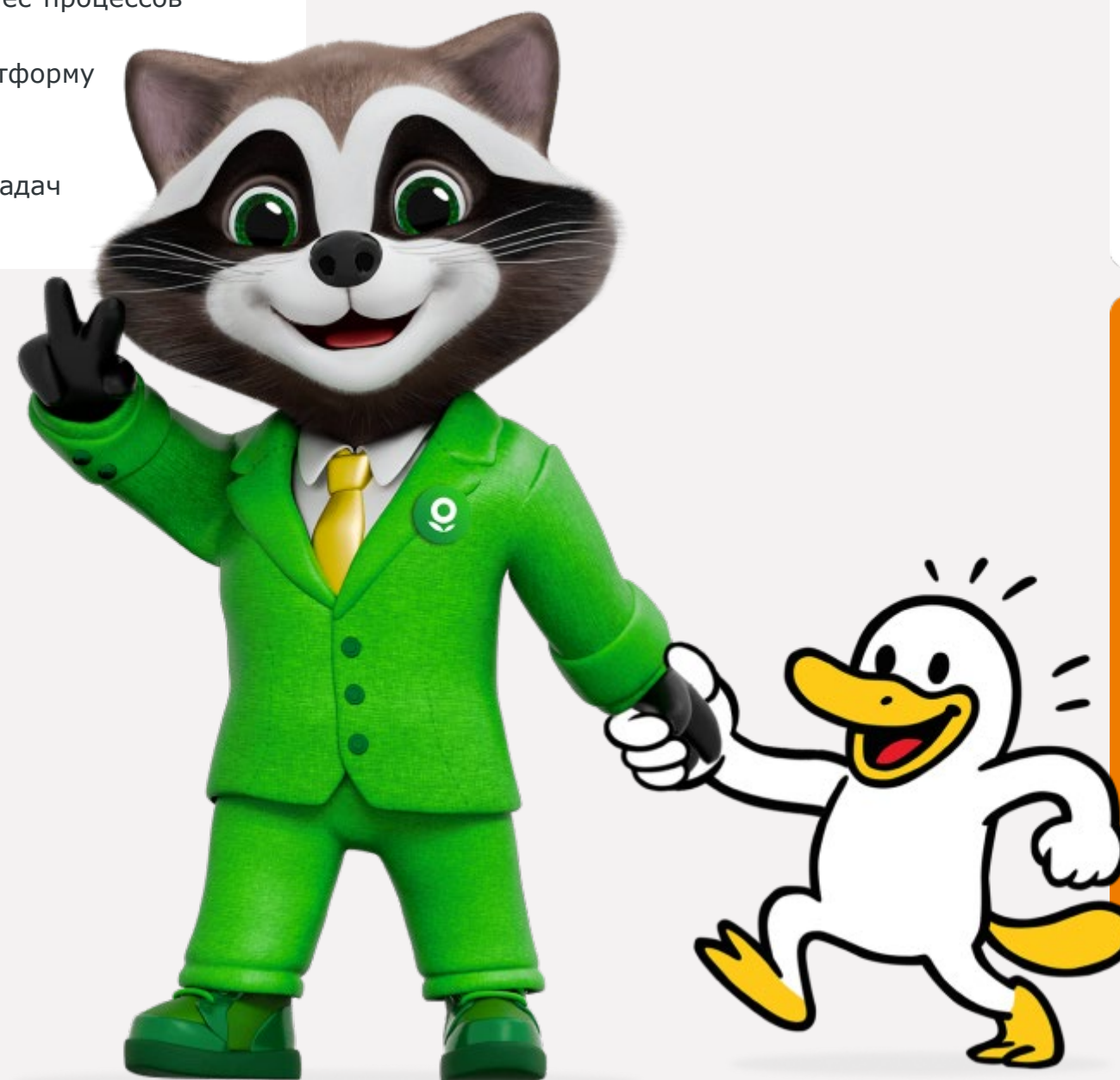
Расширение сети

- Органическое развитие в городах присутствия
- Выход в новые регионы, в том числе Поволжье и Юг России
- Фокус на M&A и быстрой интеграции сильных региональных игроков



Улучшение эффективности и контроль SG&A

- Совершенствование системы контроля затрат
- Дальнейшая оптимизация товарных запасов
- Повышение производительности персонала



Пилотирование «Утконоса» для расширения потенциала экспансии бизнеса

Создание модели рационального супермаркета со стабильно низкими ценами на наиболее востребованный ассортимент с упрощенным сервисом и оптимизированными операциями для открытия в локациях, менее подходящих для «Супер Ленты»

УТКОНОС

 улыбка радуги

ДРОГЕРИ



«Улыбка радуги» — самая быстрорастущая сеть drogery магазинов у дома¹

1 908

магазинов²

36

млрд руб. выручка³

350+

населенных пунктов

11+

тыс. сотрудников

«Улыбка радуги» — удобный магазин товаров для красоты и ухода за домом в шаговой доступности, где покупатель получает удовольствие от покупки и не переплачивает

130

КВ. М

средняя торговая площадь магазина

9 500

SKU

средняя ассортиментная матрица магазина

до 15

минут

готовность онлайн-заказа к выдаче в магазине⁴

Структура ассортимента магазина

30%

Декоративная косметика и парфюмерия

20%

Товары персонального ухода и гигиены

30%

Уходовая косметика

10%

Товары для ухода за домом

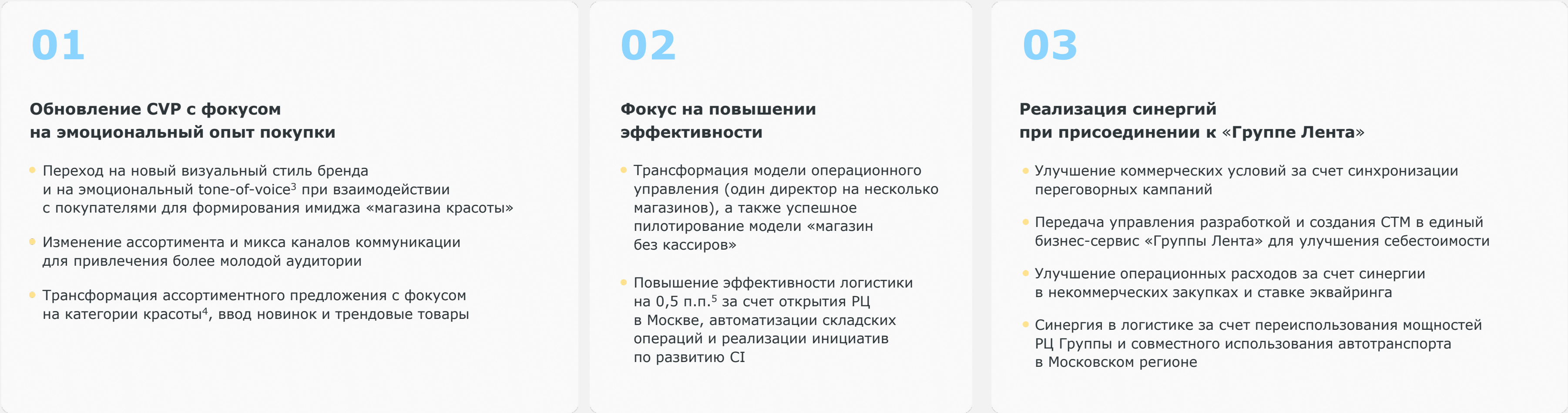
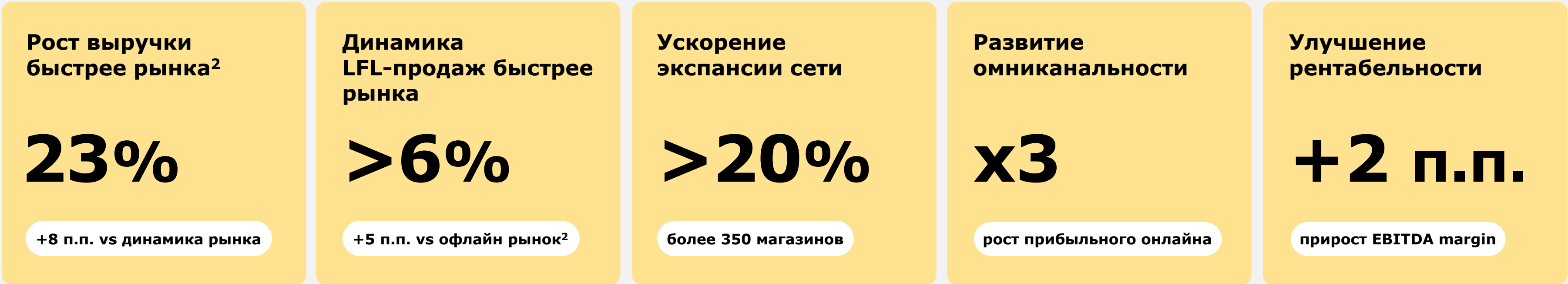
10%

Аксессуары

1. По сравнению с публичными данными ключевых конкурентов | 2. По данным на 30.09.2025 | 3. Розничная выручка за 9 мес. 2025 | 4. При заказе товаров, находящихся в наличии в конкретном магазине

группа лента / 22

Ключевые достижения¹ и факторы успеха «Улыбки радуги»



Ключевые приоритеты развития drogери магазинов



Поддержание высоких темпов органической экспансии 350+ магазинов в год

- Усиление позиций в текущих регионах присутствия и выход в новые
- Запуск новых РЦ для обеспечения эффективной логистики



Повышение эффективности бизнеса и развитие культуры СІ

- Повышение продуктивности персонала в магазинах (в т.ч. за счет масштабирования модели «магазин без кассиров»)
- Внедрение окупаемых технологий роботизации на РЦ



Развитие ассортимента и магазинов с фокусом на эмоциональный опыт покупки

- Рост доли категорий красоты с фокусом на новинки, уникальные и трендовые товары
- Обеспечение магазинов вовлеченными, дружелюбными сотрудниками



Эффективное развитие онлайн-канала на собственных и партнерских витринах

- Переход на онлайн-платформу «Группы Лента»
- Вовлечение покупателей магазинов в омниканальный опыт покупки
- Развитие прямых продаж СТМ на маркетплейсах для повышения узнаваемости брендов



Пилотирование магазинов в новых концепциях

Создание моделей флагманских и beauty-магазинов с расширенным ассортиментом, дополнительными сервисами и особым клиентским опытом



ПЛАТФОРМА



Организационная структура для эффективного извлечения синергий при сохранении гибкости бизнеса

Генеральный директор

Форматы

- 1

Разработка стратегии и CVP формата
- 2

Экспансия бизнеса и интеграция форматных M&A
- 3

Операционное управление бизнесом
- 4

Выделенная управленческая команда

Центры формирования прибыли

- 

Гипермаркеты
- 

Супермаркеты
- 

Магазины у дома
- 

Дрогери
- 

Ультраконвиниенс
- 

Зоомаркеты
- 

Табакошопы

Корпоративный центр

Бизнес-сервисы

- 1

Оказание услуг в логике внутренних подрядчиков
- 2

Централизация функций с потенциалом синергий

Ключевые центры синергий

- 

Логистика
- 

Фабрика еды
- 

Закупочный центр
- 

СТМ и прямой импорт

Администрирование

- 1

Формирование стратегии Группы
- 2

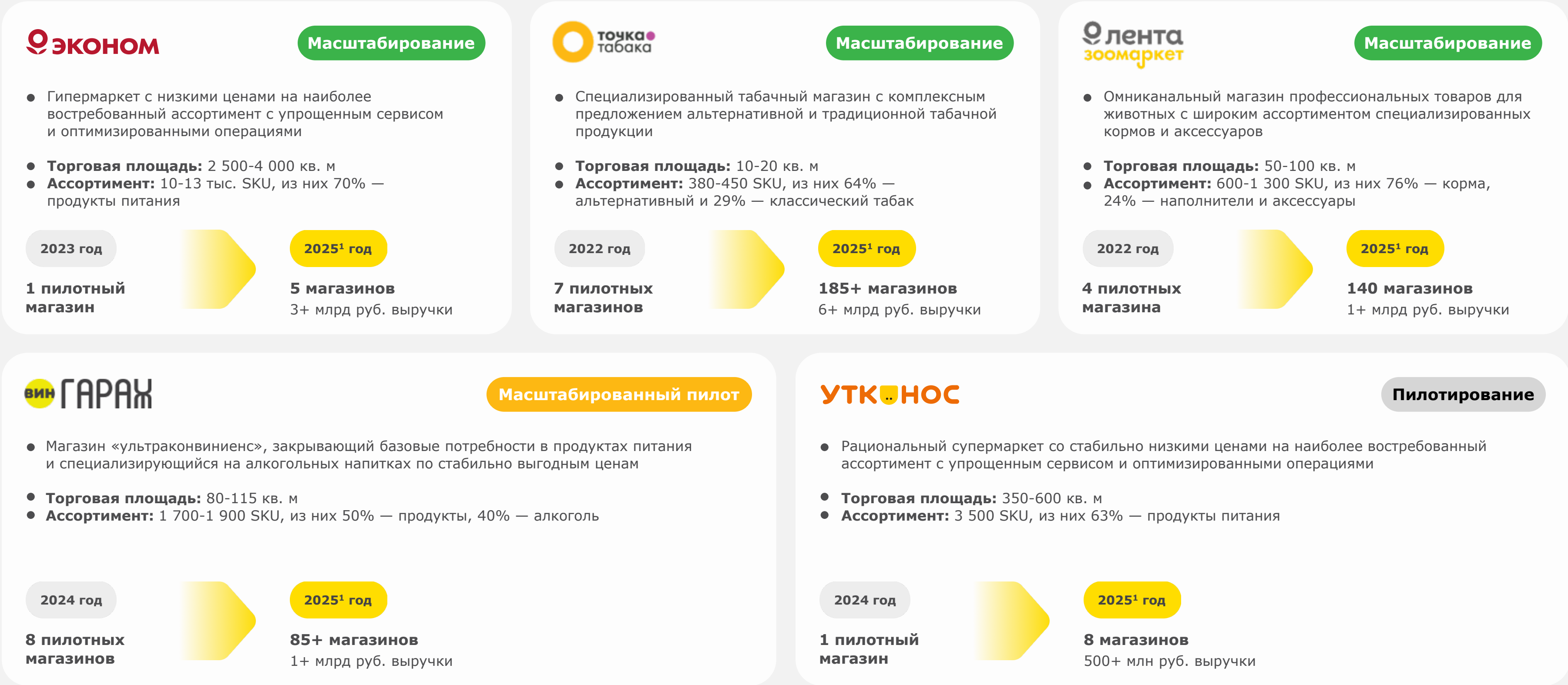
Управление инвестициями и финансированием
- 3

Разработка политик и системы корпоративного управления
- 4

Отслеживание результатов и принятие ключевых решений
- 5

Развитие центров компетенций: методология и лучшие практики

Внутренние «стартапы» запускаются выделенной командой для быстрого пилотирования и эффективного масштабирования



1. Прогноз результатов в 2025 году на основании данных за 9 мес. 2025, учитывая темп раскрутки открытий 2025 года

В корпоративном центре создаем самостоятельные команды с выделенным P&L, работающие на интересы Группы

Бизнес-сервисы

Центры синергий¹ – обеспечение форматов Группы услугами в логике внутренних подрядчиков с прозрачной стоимостью и SLA²

Логистика

- Эффективный сервис логистики для бизнесов внутри Группы
- Монетизация услуг для поставщиков и внешних юридических лиц

24 РЦ 1 200 грузовиков

Фабрика еды

- Готовая еда, полуфабрикаты, мясная и рыбная продукция
- Производство на собственных мощностях
- Партнерство с поставщиками

9 Централизованных производств

Закупочный центр

- Централизация работы с крупными поставщиками
- Децентрализованные закупки локальных и профильных категорий

45% Оборот централизованных закупок³

СТМ и прямой импорт

- Сервис разработки СТМ по тех. заданию форматов
- Развитие кросс-форматных брендов с маркетинговым продвижением
- Организация ВЭД

100+ Брендов в портфеле 180 Млрд руб. выручки⁴

Онлайн-платформа



 Разработка и поддержка универсальной платформы электронной коммерции

 Централизованный кросс-форматный сервис курьерской доставки

 Омниканальный центр поддержки и обслуживания покупателей

 Интеграция с внешними e-commerce платформами и сервисами доставки

 Инструменты ценообразования и категорийной аналитики

7,3 млн MAU онлайн-витрин 44 тыс. Заказов в день

В2В-направление



 Омниканальная продажа товаров и подарочных карт форматов Группы

 Команда менеджеров по продажам по географии присутствия Группы

 В2В-маркетинг: работа с базой CRM⁵, участие в отраслевых мероприятиях

 Сервис обслуживания и поддержки: доставка, документооборот и др.

 ИТ-платформа: кабинет для оформления заказов и единый сервис самообслуживания

100+ Тys. клиентов 25+ Млрд руб. выручки⁴

1. На слайде приведены наиболее крупные бизнес-сервисы | 2. Service Level Agreement — соглашение об уровне обслуживания | 3. От выручки Группы | 4. Прогноз выручки за полный 2025 год | 5. Customer Relationship Management — система управления взаимоотношениями с клиентами

Эффективная интеграция М&А-активов

Выход в новый сегмент рынка

Сохранение самостоятельности и рост эффективности бизнеса за счет интеграции в групповую платформу



Активный рост бизнеса

- Формирование стратегии формата
- Ускорение органической экспансии
- Развитие омниканального предложения



Интеграция в систему управления

- Единое управление финансами
- Матрицы полномочий и единые политики
- Двойные подчинения лидерам функций корпоративного центра



Фокус на синергиях

- Улучшение закупочных условий¹
- Подключение к централизованным бизнес-сервисам
- Внутренний бенчмаркинг и обмен лучшими практиками



Передача в текущие форматы

Реформатирование объектов приобретенного актива в более эффективную модель текущих форматов Группы

			Периметр сделки	Кол-во открытых магазинов ²
161	75	72		
-	4	5	9	
154	27	30	211	
7	44	37	88	



Передача 4 РЦ
и 1+ млн пользователей



1. Коммерческие и некоммерческие закупки, банковское обслуживание и лицензии программного обеспечения | 2. Без учета закрытий, проведенных в рамках стандартных процессов управления объектами

Прагматичное внедрение технологических решений

Эффективное и качественное ИТ

-  Реализация окупаемых ИТ-проектов
-  Фокус на кибербезопасности
-  Рост внутренних компетенций

Цели 2028 года

≤ 1% Стоимость ИТ-затрат к выручке¹

+ 25% Рост производительности ИТ-функции²

≥ 30% NPS ИТ-функции

Групповая система управления

-  Единые методологии
-  Архитектурный комитет
-  ИТ-стратегии форматов и функций
-  Развитие бренда ИТ-работодателя



-  Синергии на уровне Группы
 - Использование внутренних разработок
 - Закупка оборудования, ПО³ и лицензий
 - Единые ЦОД⁴

Внедрение современных технологий

Центры компетенций

Фокус на наиболее перспективных решениях и кросс-опыление между бизнесами

-  Робототехника
-  Искусственный интеллект
-  Видео- и аудиоаналитика
-  Продвинутая аналитика данных

R&D комитет

Выделенный бюджет и облегченный процесс согласования инвестиций на реализацию MVP⁵ и проведение пилотов для быстрого подтверждения бизнес-гипотез

1. Полные затраты CapEx и OpEx без учета стоимости разработки / поддержки онлайн платформы и развития центров компетенций по современным технологиям | 2. По сравнению с 2024 годом | 3. Программное обеспечение | 4. Центры обработки данных | 5. Minimal valuable product — минимальный жизнеспособный продукт

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
И ФИНАНСОВЫЕ
ПРИОРИТЕТЫ
ДО 2028 ГОДА**



Стратегические приоритеты до 2028 года

2,2 ТРЛН ₽
выручки

за счет реализации стратегии
форматов с фокусом на

- ↗ **Операционную эффективность**
- ▮ **Развитие культуры CI**
- 👥 **Вовлеченность персонала**



**Нарастить долю в канале
гипермаркетов, сохраняя
лидерство по эффективности**

- Создавать привлекательное ценовое предложение
- Нарастивать продажи в прибыльном онлайн-канале
- Развивать концепцию «центра притяжения»



**Ускорить экспансию,
эффективно открывая
1 000+ магазинов в год**

- Выходить в новые регионы, адаптируя CVP
- Оставаться лидером по LFL-росту и EBITDA маржинальности на домашних территориях



**Расти в 2 раза быстрее
рынка, увеличивая
рентабельность бизнеса**

- Ускорить развитие, ежегодно запуская 50+ магазинов
- Увеличивать количество и качество сервисов в магазине
- Развивать безубыточный онлайн-канал



**Обеспечить омниканальный
рост выручки бизнеса
с CAGR >20%**

- Развивать CVP с фокусом на категории красоты и эмоциональный опыт покупки
- Сохранить темпы развития, запуская 350+ магазинов в год



**Быстро запускать
и развивать новые бизнесы
в самостоятельные форматы**

- Ежегодно удваивать количество Ультракониенинс
- Увеличивать число табакошопов и онлайн-канал зоомагазинов
- Продолжать тестирование новых перспективных ниш



**Поддерживать развитие
и повышать эффективность
бизнесов Группы**

- Реализовывать синергии за счет развития бизнес-сервисов
- Внедрять окупаемые технологические решения
- Обеспечивать эффективную интеграцию M&A-активов

Ключевые финансовые приоритеты до 2028 года

Рост выручки

с CAGR >20% до 2,2 трлн руб.

за счет органического роста преимущественно малых форматов и сделок M&A

Поддержание комфортного уровня Net Debt/EBITDA

в пределах 1,0-1,5x

при условии сделок M&A целевой коэффициент не более 2,0x

Лидерство по рентабельности

EBITDA 8% в 2028

не ниже 7% в 2025-2027 годах

благодаря высокой вовлеченности сотрудников, росту производительности и развитию культуры CI

CapEx от выручки Группы

не более 5,5%

без учета потенциальных M&A сделок при строгом контроле доходности всех проектов развития

Рост акционерной стоимости за счет эффективного распределения капитала

1

Инвестиции в органическое развитие

1. Органический рост с фокусом на малые форматы
2. Развитие логистической инфраструктуры
3. Улучшение и редизайн текущего портфеля магазинов

2

Поддержание комфортного уровня долговой нагрузки

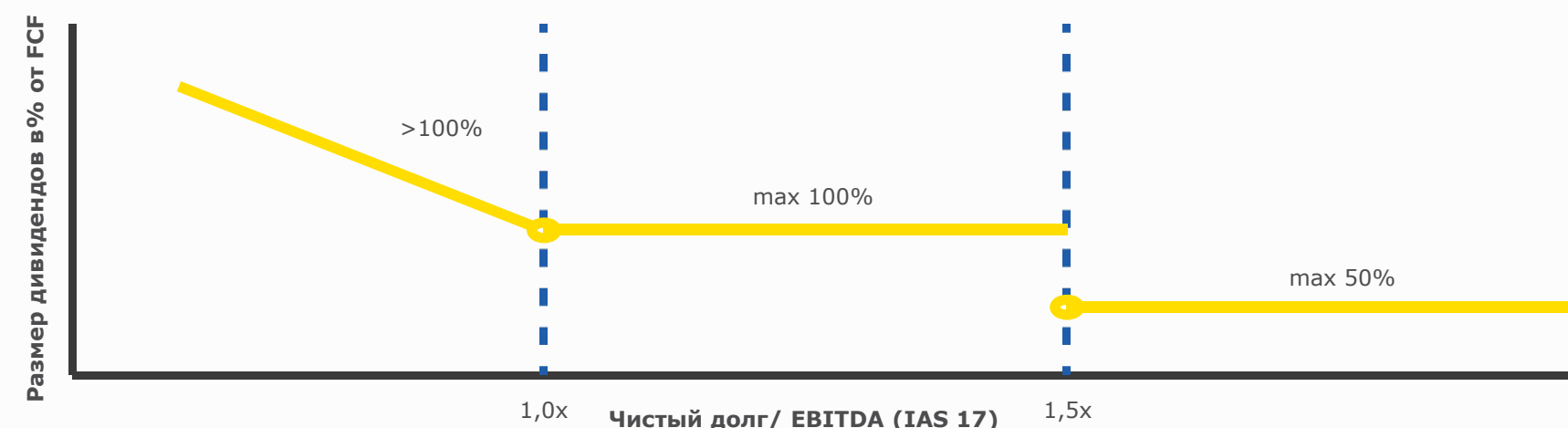
1. Оптимизация кредитного портфеля с учетом рыночной ситуации
2. Использование новых источников финансирования, в том числе потенциальный выход «Группы Лента» на рынок корпоративных облигаций

3

Инвестиции в новые бизнесы, в т.ч. сделки M&A, если

1. Проект имеет значение IRR выше минимальной принятой в компании нормы доходности
2. Сделка поддерживает реализацию стратегии Группы до 2028
3. Возможны синергетические эффекты для Группы

Потенциальная выплата дивидендов



Взаимодействие с инвесторами

группа  лента

 ir@lenta.com



**Корпоративный сайт
для инвесторов**



**Корпоративный
телеграм-канал**



Блог на Смартлаб

