



Лента ОТЛИЧИЙ

Годовой отчет 2017



Отличаться и побеждать

Конкуренция на розничном рынке постоянно ужесточается. Покупатели продолжают искать широкий выбор качественной продукции по оптимальным ценам. Им также важно, чтобы процесс совершения покупок доставлял им удовольствие.

«Лента» делает все возможное, чтобы удовлетворить запросы своих покупателей. Наша стратегия роста вкупе со стремлением отличаться от конкурентов позволили Компании стать третьим ритейлером на российском рынке.

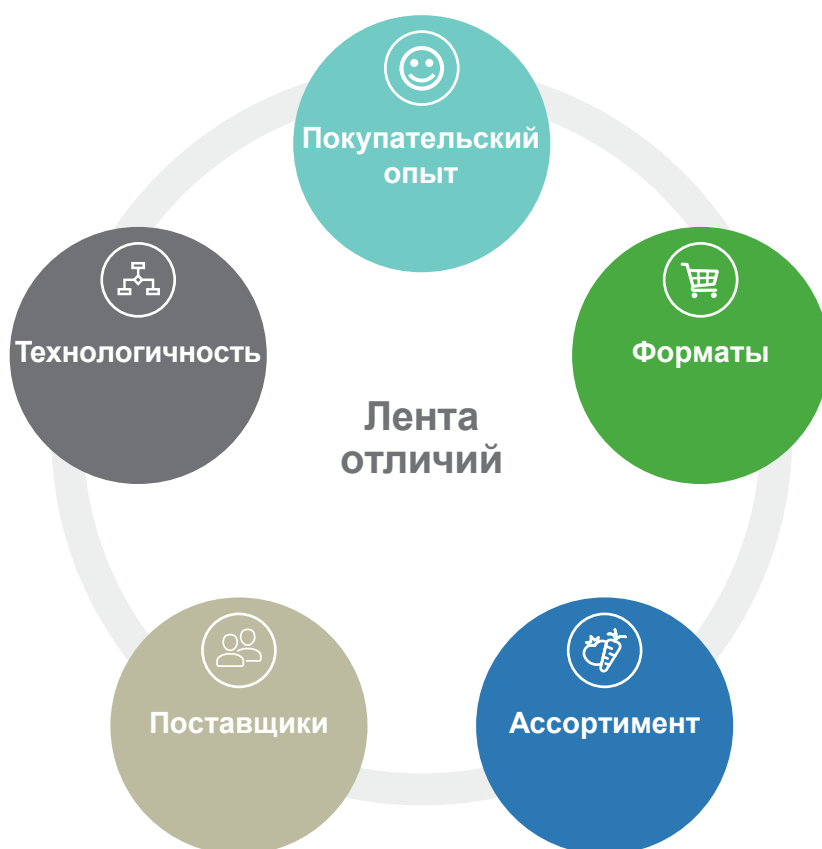


Чем мы отличаемся

Мы внимательны к нашим покупателям и много работаем над тем, чтобы максимально соответствовать их ожиданиям, предлагая широкий ассортимент качественной продукции по привлекательным ценам.

То, как мы создаем свои магазины, – от расположения, формата и планировки до ассортимента – предопределяется покупателями и нашим желанием сделать процесс ежедневных покупок простым и приятным для них.

→ Подробнее на стр. 2–11



Содержание

Стратегический отчет

- 02 Лента отличий
- 12 Краткий обзор
- 14 Год достижений
- 16 География «Ленты»
- 18 Обращение Председателя Совета директоров
- 20 Отчет Генерального директора
- 22 Бизнес-модель
- 24 Обзор рынка
- 28 Стратегия
- 30 Обзор операционной деятельности
- 42 Корпоративная социальная ответственность
- 56 Обзор финансовой деятельности
- 60 Основные риски и факторы неопределенности

Корпоративное управление

- 71 Вступительное слово Председателя Совета директоров
- 72 Совет директоров
- 76 Правление
- 78 Система корпоративного управления
- 77 Комитеты при Совете директоров
- 90 Взаимодействие с акционерами
- 90 Заявление об ответственности

Финансовая отчетность

- 100 Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности
- 101 Аудиторское заключение независимого аудитора
- 104 Консолидированный отчет о финансовом положении
- 105 Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе
- 106 Консолидированный отчет о движении денежных средств
- 107 Консолидированный отчет об изменении капитала
- 108 Примечания к консолидированной финансовой отчетности

Приложения

- 154 Список городов присутствия на 31 декабря 2017 г.
- 156 Глоссарий
- 158 Предупреждения



Внимание к клиенту

Привлекательный дизайн, вежливый персонал, широкий выбор товаров, отличное качество, доступные цены и быстрое обслуживание на кассе — вот рецепт правильного покупательского опыта. Если покупатель получает удовольствие от совершения покупок, он чаще к нам возвращается, покупает больше товаров и рекомендует нас другим.

→ Подробнее на стр. 34

Рост продаж

+19,2%





Внимание к формату

В основе выбора необходимого формата магазина лежит понимание того, как и где совершаются покупки. Тщательный подбор оптимальной локации и наличие нескольких форматов позволяют выбрать наиболее подходящие тип и размер магазина с учетом местной специфики. Адаптивность позволяет нам достичь широкого присутствия в выбранных городах.

Новые магазины

+89

→ Подробнее на стр. 31









Ориентация на местные вкусы

Мы старательно формируем ассортимент свежей качественной продукции с учетом региональной специфики и выстраиваем партнерские отношения с местными поставщиками в каждом регионе присутствия компании. Эта гибкость – один из основных факторов дифференциации «Ленты». Мы предлагаем широкий выбор эксклюзивных товаров и постоянно развиваем линейки собственных торговых марок для повышения ценовой конкурентоспособности ассортимента.

Доля продаж продукции
местных поставщиков

20,6%

→ Подробнее на стр. 35 и 36





Выстраивание партнерских отношений

Прочные взаимоотношения с нашими поставщиками — важнейший элемент реализации планов развития Компании. Мы постоянно ищем партнеров для расширения ассортимента нишевых продуктов, популярных в конкретных регионах. Мы работаем в тесном взаимодействии с фермерскими хозяйствами для обеспечения высокого качества и свежести всей продукции в наших магазинах.

В 2017 г. более 94% всей продукции, представленной в магазинах «Лента», было закуплено в России, в том числе свыше 20% — у местных поставщиков.

Прямые поставки фермерских
фруктов и овощей

14,3%

→ Подробнее на стр. 38



Лента отличий | Технологичность





Формирование ЛОЯЛЬНОСТИ

Мы активно взаимодействуем с покупателями, используя данные, получаемые в рамках нашей программы лояльности. Эта аналитика помогает выявлять модели поведения покупателей и отслеживать динамику конкурентоспособности нашего предложения. Анализ данных с карт постоянного покупателя позволяет «Ленте» персонифицировать предложения и повысить качество покупательского опыта.

Количество активных держателей карт постоянного покупателя

+17%

→ Подробнее на стр. 40

Крупнейшая сеть гипермаркетов в России

«Лента» — крупнейшая сеть гипермаркетов в России по размеру торговых площадей и третья среди крупнейших ритейлеров страны. Компания управляет 231 гипермаркетом и 97 супермаркетами, и мы быстро растем.

Что мы делаем

В наших удобно расположенных гипермаркетах и супермаркетах, как правило, работающих круглосуточно и без выходных, представлен широкий выбор качественных товаров по оптимальным ценам.

Стратегия Компании

Стратегия роста Компании заключается в стремительном расширении торговой сети с поддержанием оптимального соотношения уровня инвестиций и доходности, а также стабильно высоких финансовых показателей.

→ Подробнее на стр. 28

№3

на российском
продовольственном рынке



25,7%

фруктов и овощей
импортируются напрямую

→ Подробнее на стр. 38



12,3 млн

активных держателей карт
постоянного покупателя

→ Подробнее на стр. 40



231

гипермаркет

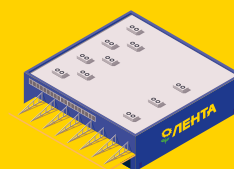
→ Подробнее на стр. 31



97

супермаркетов

→ Подробнее на стр. 33



28 500

товарных позиций (SKU)
в гипермаркете стандартного формата

→ Подробнее на стр. 35



290

собственных грузовых
автомобилей

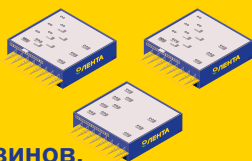
→ Подробнее на стр. 39



36

новых магазинов,
включая 14 гипермаркетов,
арендованных у «Седьмо-
го Континента», и 22 супермар-
кета, приобретенных у ГК «Хо-
лидей»

→ Подробнее на стр. 16



94%

продукции закупается
в России,
в том числе 21% — у местных
поставщиков

→ Подробнее на стр. 38



42 366

сотрудников
(ПШЕ) —
работающих в магазинах, рас-
пределительных центрах
и офисах «Ленты»

→ Подробнее на стр. 45



Год достижений

Финансовые показатели

Выручка (млрд руб.)

+19,2%



Валовая прибыль (млрд руб.)

+15,4%



Скорректированная EBITDA (млрд руб.)

+11,8%



Чистая прибыль (млрд руб.)

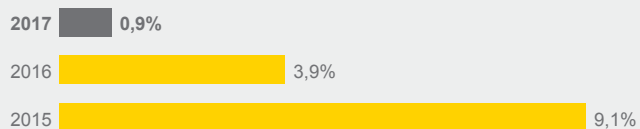
+18,4%



Операционные показатели

Сопоставимые продажи

+0,9%



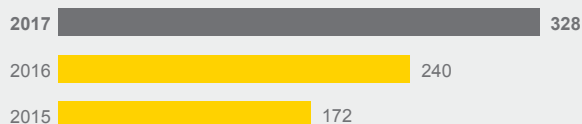
Торговая площадь (кв. м)

+20,6%



Количество магазинов

+89



Количество активных держателей карт постоянного покупателя

+17%

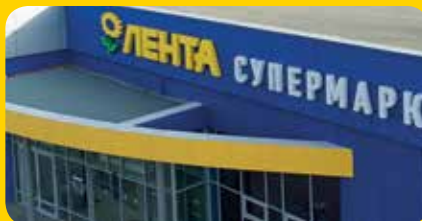


Ключевые события года



Февраль 2017 г. Объявлены долгосрочные цели на период до 2020 г.

Мы ориентируемся на прибыльный рост, поддержание оптимального соотношения капитальных вложений и возврата инвестиций, высоких финансовых показателей и консервативного подхода к уровню долговой нагрузки. Мы намерены удвоить нашу торговую площадь за три года, инвестировать в развитие руководителей «Ленты».



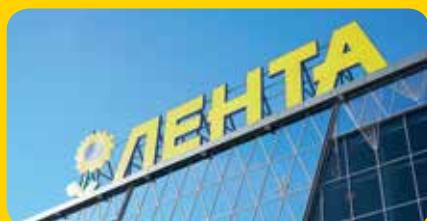
Февраль 2017 г. Первый супермаркет в Новосибирске

Первый супермаркет 2017 г. мы открыли в Новосибирске, что стало возможным благодаря узнаваемости бренда «Лента» и лояльности жителей города. Новый супермаркет укрепляет наши позиции в регионе, закладывая основу для стремительного расширения этого формата на рынке с высоким потенциалом развития.



Июль 2017 г. Соглашение об аренде гипермаркетов, работающих под брендом «НАШ»

Мы заключили соглашения об аренде на 15 лет 14 гипермаркетов, работающих под брендом «НАШ», в Москве и регионах общей торговой площадью примерно 78 400 кв. м. Магазины совместимы с форматами «стандарт», «компакт» и «суперкомпакт» «Ленты», а их локации хорошо дополняют сеть Компании.



Ноябрь 2017 г. Соглашение с ГК «Холидей» о приобретении 22 супермаркетов

Приобретение 22 супермаркетов, у ГК «Холидей» в Сибири позволит нам значительно укрепить позиции региона, в то время как у покупателей появится возможность совершать покупки в магазинах «Лента» недалеко от дома. Благодаря удачному расположению супермаркеты прекрасно дополняют существующую сеть магазинов «Ленты».



Ноябрь 2017 г. «Лента» стала участником крупнейшего европейского закупочного союза

Мы — единственная российская сеть в составе ведущего европейского закупочного союза EMD — крупнейшего в мире закупочного объединения компаний FMCG. Совместные с крупными европейскими ритейлерами закупки позволяют «Ленте» предложить покупателям широкий ассортимент качественных доступных товаров от международных производителей.



Ноябрь 2017 г. Вдвое увеличен парк грузового автотранспорта

Новые автомобили с рефрижераторными полуприцепами позволят значительно повысить эффективность цепочки поставок Компании. С приобретением новых грузовых автомобилей MAN, использующих дизельный двигатель с высокой топливной эффективностью, мы удвоили собственный автопарк. Теперь доля собственных перевозок из распределительных центров Компании в ее магазины превысит 60%.

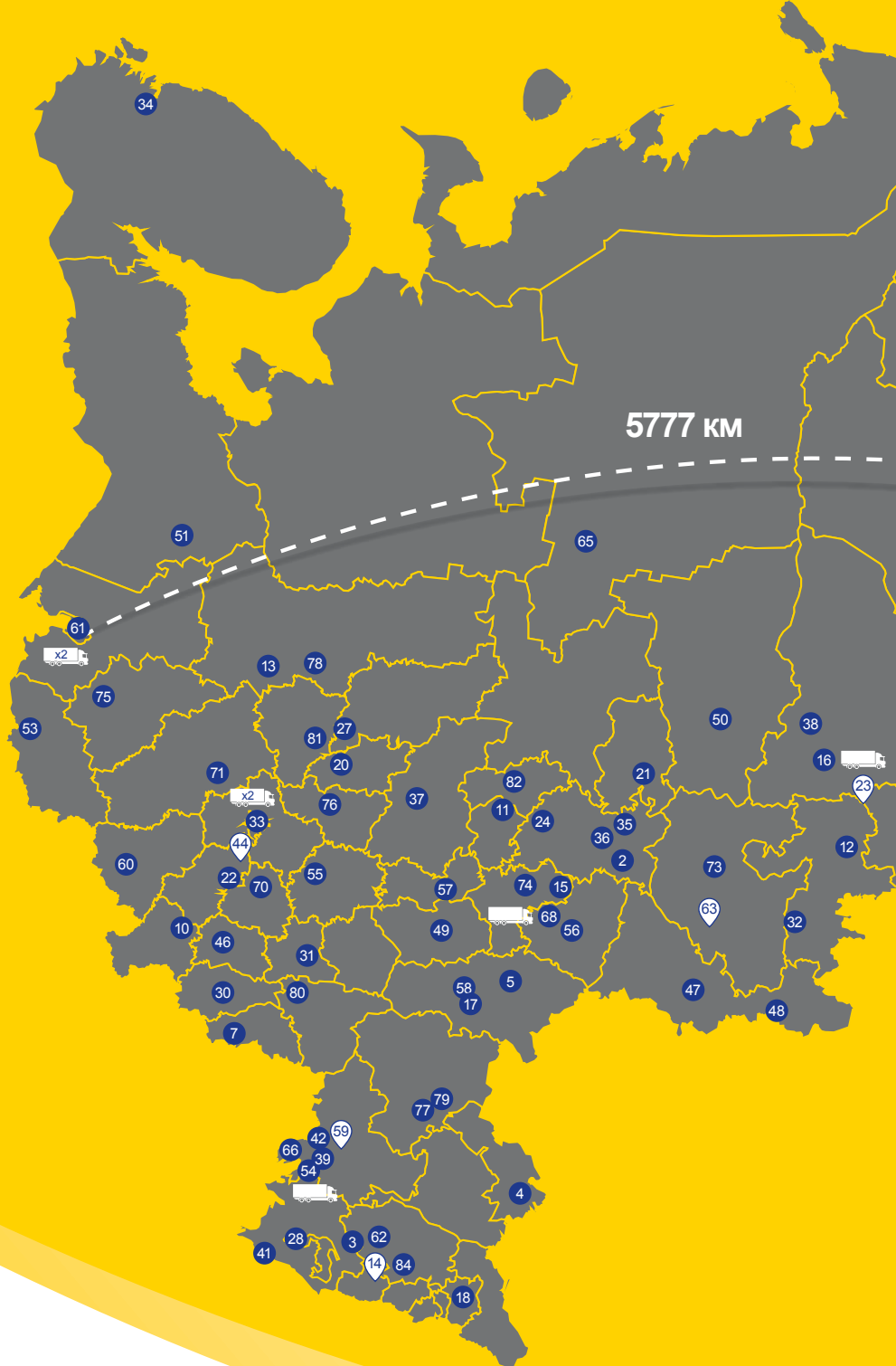
Ускорение темпов развития

В 2017 году «Лента» продолжила расширять географию присутствия.

По итогам 2017 г. наша сеть насчитывает 231 гипермаркет и 97 супермаркетов.

Мы продолжили наращивать свое присутствие в городах, где мы уже работаем, одновременно расширяя географию присутствия сети – в 2017 г. магазины «Лента» открылись в 7 новых городах.

Сегодня «Лента» представлена в 84 городах России, включая 15 городов-миллионников.



крупнейшая сеть гипермаркетов

№1

магазинов

328

городов

84

● Гипермаркеты ● Супермаркеты

1 Ачинск	10 Брянск	19 Иркутск	27 Кострома	1
2 Альметьевск	11 Чебоксары	20 Иваново	28 Краснодар	3
3 Армавир	12 Челябинск	21 Ижевск	29 Красноярск	5
4 Астрахань	13 Череповец	22 Калуга	30 Курск	1
5 Балаково	14 Черкесск	23 Каменск-Уральский	31 Липецк	2
6 Барнаул	15 Димитровград	24 Казань	32 Магнитогорск	2
7 Белгород	16 Екатеринбург	25 Кемерово	33 Москва	24 43
8 Бийск	17 Энгельс	26 Ханты-Мансийск	34 Мурманск	1
9 Братск	18 Грозный			

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Условные обозначения



Новые города



Существующие магазины



Распределительные центры

35 Набережные Челны	1	42 Новошахтинск	1	51 Петрозаводск	2	60 Смоленск	1	68 Тольятти	2	76 Владимир	1	1
36 Нижнекамск	1	43 Новосибирск	7	52 Прокопьевск	1	61 Санкт-Петербург	36	69 Томск	3	77 Волгоград	4	
37 Нижний Новгород	4	44 Обнинск	1	53 Псков	1	62 Ставрополь	2	70 Тула	1	78 Вологда	1	
38 Нижний Тагил	2	45 Омск	6	54 Ростов-на-Дону	4	63 Sterlitaмак	1	71 Тверь	1	79 Волжский	1	
39 Новочеркасск	1	46 Орел	1	55 Рязань	3	64 Сургут	2	72 Тюмень	5	80 Воронеж	2	
40 Новокузнецк	5	47 Оренбург	5	56 Самара	3	65 Сыктывкар	1	73 Уфа	4	81 Ярославль	4	
41 Новороссийск	2	48 Орск	1	57 Саранск	1	66 Таганрог	2	74 Ульяновск	2	82 Йошкар-Ола	1	
		49 Пенза	2	58 Саратов	3	67 Тобольск	1	75 Великий Новгород	2	83 Югра	1	
		50 Пермь	2	59 Шахты	1					84 Железноводск	1	

Сохраняя динамику роста

Поддержание высокой динамики роста «Ленты» в долгосрочной перспективе является для нас основным приоритетом.

Джон Оливер
Председатель
Совета директоров



В 2017 г. мы вновь добились высоких результатов. Мы продолжили активное укрепление и расширение присутствия в крупных городах России, успешно развивая гипермаркеты и супермаркеты. Как и в предыдущее годы, в 2017 г. успех Компании был подкреплён нашей бизнес-моделью «низкая цена / низкие затраты».

В непростые для бизнеса времена критически важное значение приобретают гибкость и адаптивность, и наличие у «Ленты» этих качеств позволило нам добиться отличных результатов. Внимание к покупателю, анализ структуры, времени и места совершения покупок позволяют нам получить представление об их предпочтениях и соответствующим образом скорректировать свой ассортимент.

Основным инструментом, обеспечивающим понимание предпочтений покупателей, является карта постоянного покупателя «Ленты». Она позволяет нам получать уникальную по глубине аналитику поведения покупателей и формировать на ее основе адресные предложения, в точности отвечающие их предпочтениям, а также предвосхищать их изменения.

Корпоративное управление

Мы стремимся внедрять и поддерживать высочайшие стандарты корпоративного управления, и в этом Совет директоров задает тон всей Компании. В состав Совета директоров «Ленты» входят преданные своему делу профессионалы, чьи опыт и квалификация дополняют друг друга и гарантируют высокую эффективность работы, подкрепляемую тщательным всесторонним анализом вопросов повестки дня.

В декабре в качестве неисполнительного директора к «Ленте» присоединился Стивен Хеллман. Компании



«Мы гордимся тем, что, несмотря на довольно непростую ситуацию на розничном рынке, управляющая команда «Ленты» остается самой стабильной в отрасли».

будет очень полезен его российский и международный опыт, накопленный в самых различных отраслях. Он сменил Стивена Пила, который входил в состав Совета директоров с 2011 г. Мы благодарны Стивену за вклад в развитие Компании, и желаем ему успехов во всех будущих начинаниях.

Реализация стратегии Компании находится в руках группы профессионалов, преданных своему делу. Мы гордимся тем, что, несмотря на довольно непростую ситуацию на розничном рынке, управляющая команда «Ленты» остается самой стабильной в отрасли на протяжении многих лет. Помимо управления ростом и развитием Компании, члены Правления охотно делятся ценным опытом с младшими коллегами, что обеспечивает наличие у следующего поколения управленцев знаний и навыков, необходимых для дальнейшего развития компании.

Корпоративная социальная ответственность

Наши покупатели привыкли видеть на полках «Ленты» качественные товары по доступным ценам, и мы всегда оправдываем их ожидания. Однако мы осознаем свою ответственность не только перед ними, но и перед нашими сотрудниками, партнерами и местными сообществами. Осведомленность о потребностях общества и среде, в которой мы работаем, вкупе с пониманием того, как мы можем принести пользу, определяет нашу политику в области Корпоративной социальной ответственности.

Уважение к окружающей среде определяет механизм принятия решений в Компании во аспектах ее деятельности. В течение года мы продолжили реализовывать ряд мер, направленных на минимизацию воздействия бизнеса Компании на окружающую среду. Мы убеждены в том, являемся

частью общества, в котором работаем, поэтому реализуем различные социальные проекты в регионах присутствия. Высшая награда для нас — видеть успешное развитие наших социальных инициатив в 2017 г.

Фокус на долгосрочное развитие

Я признателен своим коллегам по Совету директоров за всестороннюю экспертизу и поддержку в течение всего года. Я бы также хотел поблагодарить членов Правления за высокие результаты, которые они в очередной раз обеспечили в условиях чрезвычайно острой конкуренции на розничном рынке, выразить особую признательность акционерам «Ленты» за веру в Компанию и нашим поставщикам и партнерам — за их неизменные лояльность и поддержку.

И, конечно, я не могу не отметить сотрудников Компании. Где бы вы ни работали, в офисе или в магазине, каждый из вас играет важную роль

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

в формировании уникальности Компании, и я искренне благодарен вам за это.

Повышение стоимости бизнеса в интересах акционеров в долгосрочной перспективе является одним из основных приоритетов для Компании и напрямую зависит от нашей способности поддерживать текущую динамику роста вместе с высокими показателями доходности инвестиций. Эффективное планирование, четкая стратегия, надежная и гибкая бизнес-модель являются основой успеха Компании сегодня и платформой для достижения новых высот в будущем. Мы продолжим выполнять данные нами обещания и можем заверить наших акционеров и покупателей, что, как и прежде, будем принимать решения, руководствуясь в первую очередь их интересами.

Джон Оливер

Председатель Совета директоров

Приоритетные направления работы Совета директоров

Одна из моих основных обязанностей заключается в обеспечении эффективной и слаженной работы Совета директоров для достижения поставленных целей. Ключевой задачей Совета директоров является создание условий для долгосрочного роста Компании и обеспечение стабильных показателей доходности инвестиций для акционеров, включая:

- формирование корпоративной культуры управления;
- постановку стратегических целей;
- контроль работы финансовых и кадровых подразделений;
- анализ эффективности управления;
- определение приемлемого уровня рисков для Компании.

Совет директоров оказывает Правлению поддержку в вопросах реализации стратегии Компании, контролирует его работу и соответствие достигнутых показателей нашим ожиданиям. Для меня большая честь осуществлять руководство «Лентой» на столь интересном этапе ее развития и быть частью такой уникальной команды. Мы с уверенностью смотрим в будущее.



Год уверенного роста

«Лента» завершила очередной успешный год. Мы продолжили реализацию нашей стратегии, помогая покупателям жить лучше, сохраняя свои деньги.

Ян Дюннинг

Генеральный директор



2017-й стал еще одним успешным годом для «Ленты». Выручка выросла по итогам года на 19,2% до 365,2 млрд руб. (в 2016 г.: 306,4 млрд руб.), при этом сопоставимые продажи увеличились на 0,9%.

В основе этого роста, как и прежде, лежит наша бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты». Покупатели высоко оценили наши усилия по улучшению ассортимента, маркетинга и коммуникаций, и это подтверждается заметным ростом среднего чека.

Результаты 2017 года

Суммарная торговая площадь «Ленты» выросла на 20,6% и составила 1 382 111 кв. м по состоянию на 31 декабря 2017 г.

Мы продолжили активное расширение торговой сети — магазины «Лента» открылись в 7 новых городах. Тридцать из сорока новых гипермаркетов были открыты в 4-м квартале 2017 года. Торговая сеть Компании насчитывает 231 гипермаркет в 84 городах по всей России.

В 2017 г. мы удвоили сеть супермаркетов, открыв 49 новых магазинов (нетто) — больше, чем за все четыре предыдущие года. При этом чистый прирост торговой площади составил 236 000 кв. м, что полностью соответствует нашему прогнозу.

Мы продолжили расширять географию присутствия Компании в соответствии с планом. Мы заметно усилили позиции в Москве, открыв 11 новых гипермаркетов и 10 супермаркетов. Мы вышли на рынки Сибири и Урала с форматом супермаркетов. Сегодня в наша сеть супермаркетов насчитывает 97 магазинов в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и Центральном регионе.



«Мы не раз подтверждали свою способность преуспевать на разных рынках — как открывая новые магазины, так и приобретая уже существующие активы».

Мы обеспечили рост продаж за счет формирования уникального ассортимента, за которым к нам возвращается покупатель, расширения представленности местных товаров в магазинах «Лента» и других инициатив. Развитие ассортимента собственных торговых марок (СТМ) Компании также способствовало росту продаж.

Обзор рынка

В течение года потребительский бюджет продолжал испытывать давление, а конкуренция оставалась интенсивной. В условиях повышенной волатильности нам особенно пригодилось умение адаптироваться к меняющимся условиям. Успешная реализация программы развития и внимание к покупателю позволили «Ленте» опять продемонстрировать способность преуспеть и укрепить свои позиции на рынке.

На момент проведения IPO в 2014 г. мы были шестой продовольственной сетью на российском рынке. В 2017 г. мы стали третьей розничной сетью страны, укрепив свое положение на всех ключевых для Компании рынках. Мы значительно расширили свое присутствие в Москве и обеспечили уверенный рост в других городах-миллионниках.

Стратегия в действии

В отчетном году мы реализовали ряд программ по повышению привлекательности предложения «Ленты», в том числе улучшение ассортимента, особенно за счет запуска новых линеек СТМ, а также развитие маркетинговых коммуникаций и программы лояльности. Мы много работали над укреплением партнерских отношений с местными производителями.

Развитие маркетинговых коммуникаций включало использование цифровых каналов для направления индивидуальных предложений, стимулирующих

увеличение трафика и размера потребительской корзины. Количество активных держателей карт «Ленты» достигло к концу года 12,3 млн человек, что выше показателя 2016 г. на 17%.

Мы не раз подтверждали свою способность преуспевать на разных рынках — как открывая новые магазины, так и приобретая существующие. Успешная интеграция приобретенных активов также способствовала положительной динамике развития Компании в 2017 г. 14 гипермаркетов, ранее работавших под брендом «НАШ», продемонстрировали отличные результаты после открытия под брендом «Лента» в ноябре 2017 г., как и 11 гипермаркетов, приобретенных у Kesko в 2016 г.

В декабре 2017 г. мы приобрели 22 супермаркета у ГК «Холидей», что позволило Компании значительно увеличить присутствие в Сибири. Эти магазины по размеру и планировке соответствуют формату «Ленты» и выгодно расположены, успешно дополняя бизнес Компании.

В ноябре 2017 г. «Лента» стала первой российской сетью в составе ведущего европейского закупочного союза EMD. Это дало нам возможность значительно расширить ассортимент высококачественной продукции международных производителей, что будет способствовать дальнейшему развитию СТМ Компании.

Перспективы

Мы продолжим активно работать над увеличением объемов продаж за счет повышения привлекательности нашего предложения и предоставления лучшего покупательского опыта. В 2018 г. результаты начнет приносить ряд запущенных инициатив, при этом мы продолжаем работу над новыми решениями, позволяющими сделать процесс покупок в магазинах «Лента» комфортнее.

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Выручка (руб.)

365,2 млрд

Мы ожидаем некоторого улучшения макроэкономической ситуации и потребительской среды в 2018 г. на фоне смягчения эффектов дефляции и каннибализации трафика. Показатели продаж в начале 2018 г. выглядят обнадеживающе, и рынок по-прежнему предлагает возможности для роста.

Стратегия развития Компании ориентирована на органический рост, но, имея опыт успешных сделок по приобретению и поглощению, мы продолжим поиск перспективных активов в обоих форматах, которые смогут выгодно дополнить бизнес Компании.

В 2018 г. капитальные затраты «Ленты» составят 30—35 млрд руб. Этот показатель включает как капиталовложения в органическое развитие, так и покупку земельных участков под новые магазины, а также инвестиции в увеличение мощностей распределительных центров и расширение собственного парка грузовых автомобилей. Мы также планируем инвестировать в развитие ИТ-инфраструктуры и цифровой маркетинг.

В 2018 г. мы продолжим уделять особое внимание обеспечению высокого уровня доходности инвестиций и повышению стоимости бизнеса в интересах акционеров. Эффективная бизнес-модель, высокие финансовые показатели и сильная команда позволяют нам с уверенностью смотреть в будущее.

Ян Дюннинг

Генеральный директор

Процесс создания стоимости

Наша уникальная бизнес-модель, нацеленная на высокие темпы роста, позволяет нам предлагать покупателям качественные товары по конкурентным ценам. Наши магазины соответствуют особенностям своего местоположения и отвечают потребностям покупателей, а полностью интегрированная логистическая сеть и ИТ-платформа поддерживают рост бизнеса Компании.

Ресурсы

Финансирование

Регламентированный подход к инвестированию в инфраструктуру, системы и персонал

Сильный бренд

Репутация оператора с оптимальным соотношением качества и цены, поддерживаемая собственными брендами, пользующимися доверием покупателей

География и форматы

Правильное расположение магазинов нужного формата в городах по всей России

Сотрудники

Хорошо обученные, мотивированные и вовлеченные в работу сотрудники во всех подразделениях

Технологии

Современные системы лежат в основе повышения эффективности бизнес-процессов и лояльности покупателей

Партнерства

Выстраивание партнерских отношений с производителями и поставщиками, которые отвечают нашим стандартам качества

Ассортимент

Широкий ассортимент, тщательно сформированный с учетом местных предпочтений

Ключевые отличия



Основа устойчивого развития — эффективное управление и корпоративная социальная ответственность

Стратегия роста

Одна из трех крупнейших мультиформатных продовольственных сетей

Укрепить свои позиции в тройке крупнейших мультиформатных продовольственных торговых сетей и сохранить статус крупнейшей сети гипермаркетов в России для дальнейшей реализации эффекта масштаба в работе с поставщиками и эффективности постоянных затрат

Обеспечение прибыльного роста

Последовательный акцент на прибыльном росте, баланс между капитальными вложениями и возвратом инвестиций (IRR на уровне 20%), чтобы сохранить лучшие на рынке показатели доходности

Высокие финансовые показатели

Укреплять устойчивое финансовое положение, придерживаться консервативного подхода к долговой нагрузке

Инвестирование в менеджмент

Продолжать инвестиции в повышение квалификации руководства для поддержания высокой эффективности команды «Ленты»

Торговая площадь

Удвоить торговую площадь за четыре года с 2016 г. по конец 2020 г.

Новые форматы

Создать новые форматы для дальнейшего роста бизнеса

Создание стоимости

Акционеры

- Устойчивое финансовое положение
- Возврат инвестиций

Оптимальное соотношение цены и качества

- Скидка 5% на все покупки по карте постоянного покупателя
- Социальная программа «Ленты»

Сотрудники

- Различные варианты трудоустройства
- Мотивированный и вовлеченный персонал
- Профессиональное развитие и обучение сотрудников
- Карьерный рост
- Достойная заработная плата и социальный пакет

Партнеры

- Дополнительные возможности роста для местных поставщиков «Ленты»
- Лучший партнер для поставщиков среди российских розничных сетей
- Сеть распределительных центров — сокращение затрат и сроков поставки поставщиков

Местные сообщества и окружающая среда

- Поддержка местных сообществ
- Инвестиции в экономику регионов
- Забота об окружающей среде

Скорректированный показатель EBITDA (руб.)

35,5 млрд

Число сотрудников (ПШЕ)

42 366

Заработная плата (руб.)

17,4 млрд

Налоги (руб.)

11,5 млрд

Количество проектов

133

Хорошие перспективы роста в условиях меняющейся конъюнктуры рынка

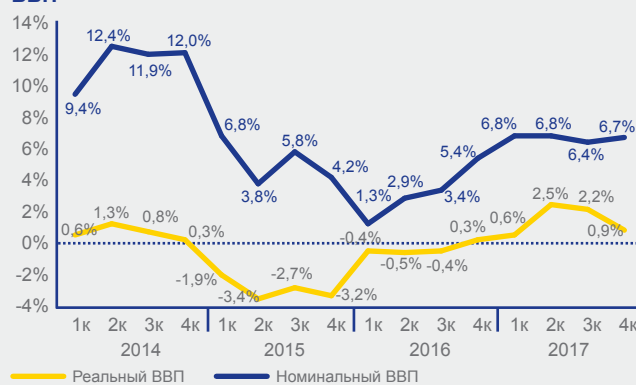
По сравнению с рынками других стран российский рынок торговли продовольственными товарами остается фрагментированным. Как и в прошлые годы, для наиболее эффективных игроков федерального уровня рынок предоставляет прекрасные возможности реализации потенциала роста.

Сохраняющаяся сложная ситуация для розничных сетей и потребителей

2017 г. стал еще одним непростым годом для российского розничного сектора. Покупатели были вынуждены сохранять режим экономии и тщательно контролировать расходы.

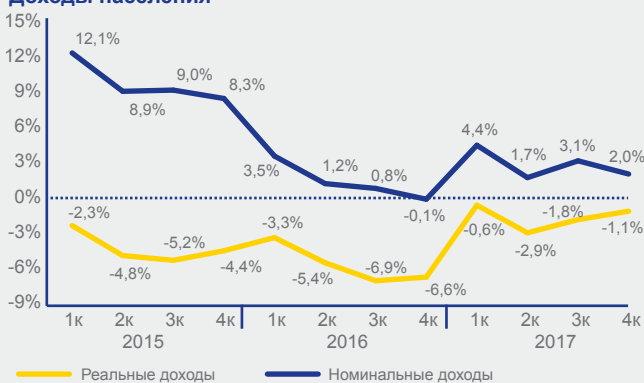
Несмотря на трудности на внутреннем рынке и влияние международной ситуации, включая экономические санкции, рост российской экономики в 2017 г. составил 1,5%: первый годовой прирост за последние три года, которому способствовали повышение цен на нефть и рост агропромышленного комплекса, вызванный сокращением импорта продовольствия из стран ЕС, что, в свою очередь, пошло на пользу местным производителям. Отчасти благодаря значительному снижению темпов роста инфляции цен на продукты питания, уровень инфляции устойчиво снижался, составив по итогам 2017 г. менее 3%.

ВВП



Источник: Росстат

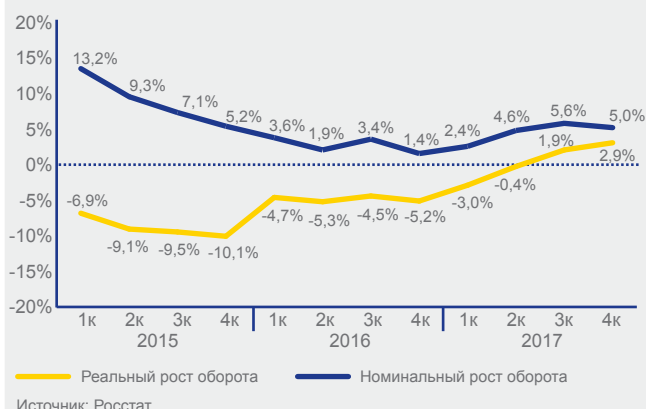
Доходы населения



Источник: Росстат

«Конкуренция между ритейлерами за ограниченные располагаемые доходы покупателей оставалась жесткой».

Динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами



Продуктовая инфляция

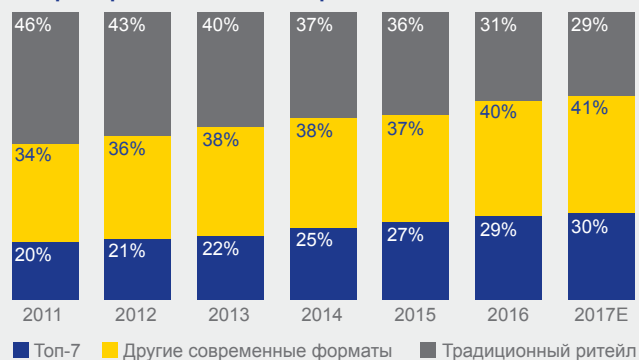


Конкуренция остается жесткой

Как и в 2016 г., покупательские настроения в 2017 г. были нестабильны. Россияне хорошо адаптировались к непростым экономическим реалиям и стремятся находить товары по наиболее выгодным ценам и пользоваться промоакциями. В то же время им хочется совершать покупки в приятной атмосфере в магазинах той сети, которой они доверяют.

В 2017 г. конкуренция между ритейлерами за ограниченные располагаемые доходы покупателей оставалась жесткой, а уровень использования ритейлерами промоакций и скидок — высоким. Ужесточению конкуренции также способствовал интенсивный рост сегмента магазинов шаговой доступности. Преимущества «Ленты» — низкочувствительная бизнес-модель, масштаб, анализ покупательских предпочтений и умение адаптироваться к новым условиям — позволили Компании преуспеть в 2017 г., невзирая на сохраняющуюся на рынке турбулентность.

Оборот продовольственной розницы в 2017 г.



Доля рынка крупнейших ритейлеров в разных странах



Доля торговой площади на 31 декабря 2017



Наращивание присутствия

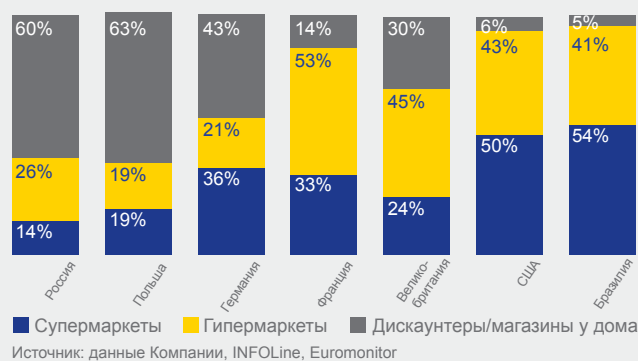
С точки зрения развития современных розничных форматов, российский рынок идет по пути остальных стран Европы. На наш взгляд, даже на фоне непредсказуемых изменений макроэкономического и потребительского климата сектор по-прежнему демонстрирует значительный потенциал роста.

Несмотря на удобство магазинов шаговой доступности, позволяющих быстро совершать покупки, покупатели позитивно воспринимают формат гипермаркетов и готовы ездить в удаленные магазины ради более широкого ассортимента, выгодных цен и качественных товаров. Формат супермаркетов пользуется популярностью среди населения и укрепляет свои позиции в России, поскольку потребности многих покупателей начинают совпадать с потребностями покупателей на более развитых рынках.

Потенциал дальнейшего роста

Имея успешный опыт открытия новых магазинов, мы по-прежнему видим серьезный потенциал развития обоих форматов по всей России. Гибкость, проявленная «Лентой»

Доля различных форматов на 31 декабря 2017 г.



Расхождения в расчетах обусловлены округлением.

Вероятный рост потребительских расходов по мере восстановления экономики будет в первую очередь благоприятен для наиболее крупных и эффективных игроков федерального уровня.

Гипермаркеты

Суммарная торговая площадь, 5,97 млн кв. м



Супермаркеты

Суммарная торговая площадь 3,16 млн. кв. м



Магазины у дома /дискаунтеры

суммарная торговая площадь 13,8 млн кв. м



в условиях рыночной нестабильности, позволила нам сформировать базу лояльных покупателей, которым важен не только бренд, но и разрабатываемые нами специальные программы стимулирования лояльности. Вероятный рост потребительских расходов по мере восстановления экономики будет в первую очередь благоприятен для наиболее крупных и эффективных игроков федерального уровня.

Независимо от того, приведет ли экономический рост к ослаблению давления на цены, мы готовы к обоим вариантам развития событий, зарекомендовав себя как компания, которая умеет адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Благодаря последовательной коммерческой стратегии, принесшей хорошие плоды в трудные времена, «Лента» имеет все возможности вести успешную деятельность в следующем году.

Ориентация на рост и повышение стоимости бизнеса

Стратегические приоритеты

A

Одна из трех крупнейших мультиформатных торговых

Задачи

Войти в тройку ведущих мультиформатных продовольственных ритейлеров России и стать крупнейшей сетью гипермаркетов, чтобы получить максимум преимуществ от поставщиков и экономии масштаба в фиксированных расходах.

Достижения в 2017 г.

«Лента» вошла в тройку ведущих мультиформатных продовольственных ритейлеров России.

Цели на 2018 г.

Усилить дифференциацию предложения для гипермаркетов и супермаркетов, подготовить логистическую сеть к дальнейшему росту.

Риски

- Ускорение органического и неорганического роста других сетей гипермаркетов
- Активный рост специализированных магазинов и нишевых форматов

B

Ориентация на прибыльный рост

Задачи

Последовательный акцент на прибыльном росте, баланс между капитальными вложениями и возвратом инвестиций (IRR на уровне 20%), чтобы сохранить лучшие на рынке показатели доходности.

Достижения в 2017 г.

Рост показателя EBITDA на 11,8%.

Цели на 2018 г.

Акцент на дифференциации, партнерствах с поставщиками и инновациях.

Риски

- Введение новых правил и норм, повышающих расходы на обеспечение их соблюдения и операционные расходы
- Значительный спад в экономике, усиление конкуренции и проведение конкурентных закупок

C

Высокие финансовые показатели

Задачи

Укреплять устойчивое финансовое положение, придерживаться консервативного подхода к долговой нагрузке.

Достижения в 2017 г.

Коэффициент долговой нагрузки на конец года составил 2,6х, что на 0,2х ниже уровня 2016 г.

Цели на 2018 г.

Придерживаться консервативного подхода к долговой нагрузке.

Риски

- Регулирование цен / нормы прибыли предприятий розничной торговли или значительный спад в экономике
- Изменение условий налогообложения, колебания процентных ставок и ограничение доступа к финансовым ресурсам

Гипермаркеты

Увеличение торговой площади

Задачи

Открывать органически 150-200 тыс. кв.м торговой площади ежегодно, долгосрочный потенциал рынка в целевых городах – около 400 новых гипермаркетов.

Достижения в 2017 г.

Общая площадь открытых гипермаркетов составила 198 тыс. кв. м.

Цели на 2018 г.

Открыть около 20 гипермаркетов.

Планирование развития сети

Задачи

Приоритет в среднесрочной перспективе – Москва, Санкт-Петербург и другие крупные города; продолжение развития в городах присутствия, выход в менее крупные новые города.

Достижения в 2017 г.

Основной акцент — на открытии новых магазинов в Москве и крупнейших городах.

Цели на 2018 г.

Уделять основное внимание Москве, а также крупным городам, в которых «Лента» уже ведет операционную деятельность, выход в 4—5 новых городов.

Инвестиции в будущее

Задачи

Новые инвестиции и повышение эффективности сети для увеличения возврата на капитал и создания возможностей для выхода в мелкие населенные пункты.

Достижения в 2017 г.

Сопоставимые продажи на ПШЕ 7,5%, несмотря на дефляцию розничных цен. В целях оптимизации затрат на грузоперевозки собственный автопарк увеличен на 130 грузовых автомобилей.

Цели на 2018 г.

Внедрение таких инноваций, как система самостоятельного сканирования и цифровой маркетинг. Организация и централизация профессиональных не прямых закупок.

По мере развития «Ленты» наши стратегические приоритеты позволяют нам ставить перед собой ясные цели: инвестиции в развитие сотрудников, расширение бизнеса и реализация потенциала.

D

Инвестирование в руководство

Задачи

Провести оценку потребностей в профессиональном развитии и обучении 150 руководителей среднего звена с целью обеспечения наличия у сотрудников «Ленты» необходимых навыков в условиях роста Компании.

Достижения в 2017 г.

В рамках программы «Лента-Лидер» подготовлено свыше 100 руководителей.

Цели на 2018 г.

Всесторонняя оценка 150 руководителей высшего звена с целью обеспечения наличия у команды «Ленты» необходимых для обеспечения роста Компании навыков.

Риски

- Дефицит руководящих кадров, обладающих надлежащей квалификацией и опытом
- Возможность снижения стандартов в результате динамичного расширения

E

Двукратное увеличение торговой площади

Задачи

Удвоить торговую площадь за четыре года с 2016 г. до конца 2020 г.

Достижения в 2017 г.

Увеличение площади на 236 329 кв. м — на 20,6% по сравнению с 2016 г.

Цели на 2018 г.

Открытие около 20 гипермаркетов и около 50 супермаркетов органически.

Риски

- Стремление к выполнению целевых показателей по ускоренному развитию торговой сети может привести к ошибкам в выборе местоположения новых магазинов
- На рост площади может отрицательно повлиять ограничение доступа к финансовым ресурсам, не относящимся к денежным потокам от собственной деятельности

F

Новые форматы

Задачи

Создать новые форматы для дальнейшего роста бизнеса.

Достижения в 2017 г.

Программа «Лента ПРО» реализуется во всех регионах деятельности и предлагает профессиональным покупателям специальный ассортимент товаров.

Цели на 2018 г.

Удвоить продажи в рамках программы «Лента ПРО» и значительно увеличить объемы продаж через интернет-партнеров.

Риски

- На эффективность предложения и маркетинга может повлиять низкий уровень инноваций
- На объем/масштаб инновационной деятельности могут повлиять проблемы с преемственностью руководства и доступность финансовых ресурсов

Супермаркеты

Увеличение темпов открытия новых магазинов

Задачи

Существенно нарастить число открытий супермаркетов, увеличив их торговую площадь в 8 раз до 2020 г. (до 15-20% от общей торговой площади Компании).

Достижения в 2017 г.

Открыто 49 супермаркетов общей площадью 39 000 кв. м.

Цели на 2018 г.

Открыть около 50 супермаркетов.

Укрепление занятых позиций

Задачи

Расширить сеть супермаркетов вокруг существующих распределительных центров, начиная с 2017 г.

Достижения в 2017 г.

Открытие супермаркетов в Новосибирске и Екатеринбурге.

Цели на 2018 г.

Выход на рынки новых регионов не планируется.

Увеличение доли собственных площадей

Задачи

Основной акцент на арендной схеме развития с сохранением в собственности 20-30% торговой площади.

Достижения в 2017 г.

Доля собственной площади увеличена до 18,5%.

Цели на 2018 г.

Увеличить долю собственной площади за счет магазинов, приобретенных в рамках сделки с ГК «Холидей».

Высокие показатели

В преимущественно сложной обстановке острой борьбы продовольственных ритейлеров за покупателя «Лента» снова сумела справиться с трудностями, продемонстрировав в 2017 г. значительный рост. Мы приняли во внимание потребности наших покупателей и постарались максимально соответствовать их ожиданиям. Наши усилия были вознаграждены.

Итоги года

- > Выручка выросла на 19,2% до 365,2 млрд руб. (в 2016 г.: 306,4 млрд руб.).
- > Сопоставимые продажи увеличились на 0,9%.
- > Прирост суммарной торговой площади за 2017 г. составил 20,6%.
- > «Лента» стала третьей на рынке продовольственной розницы в России.

Выручка выросла на 19,2% до 365,2 млрд руб. (в 2016 г.: 21,2% и 306,4 млрд руб. соответственно). Сопоставимые продажи увеличились на 0,9%, рост сопоставимого среднего чека составил 2,3%. Сопоставимый трафик сократился на 1,4%. Прирост торговой площади составил 20,6% по сравнению с 29,9% в 2016 г.

Эффективная бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», остается ключевым фактором нашего успешного развития, позволяя нам предугадывать изменения, адаптироваться к ним и, в сочетании с привлекательным ассортиментом и высочайшим уровнем обслуживания, привлекать и удерживать новых покупателей.

Мы продолжили реализацию программы по открытию новых магазинов в рамках стратегии роста Компании. Открыв магазины в 7 новых городах, к концу 2017 г. «Лента» расширила список городов присутствия до 84 по всей территории России. Прирост торговой площади составил в 2017 г. 236 000 кв. м, при этом суммарная торговая площадь «Ленты» выросла до 1 382 111 кв. м (на 20,6% по сравнению с предыдущим годом).



**Эффективная бизнес-модель
остаётся ключевым фактором
нашего успешного развития,
позволяя нам предугадывать
изменения и адаптироваться к ним.**

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения



Форматы

Адаптивность к условиям конкретного места расположения обеспечивает Компании высокую плотность сети магазинов в городах присутствия.

Форматы магазинов «Лента»

В основе расширения сети Компании лежит скрупулезное планирование. Пригодность площадки для размещения магазина и ее соответствие критериям требуемой доходности инвестиций тщательно изучаются и анализируются. Наша способность определять оптимальный размер и формат для каждой конкретной локации позволяет открывать магазины, максимально отвечающие потребностям местного покупателя.

Решение о том, приобрести или арендовать магазин — всегда принимается с учетом конкретных условий соответствующей локации. Большинство магазинов находится в собственности Компании, что устраняет риски повышения арендной платы. Несмотря на то что владение на праве собственности неизбежно требует большего объема капитальных затрат, оно дает нам свободу планировать и проектировать магазины в форматах, наиболее подходящих для конкретной зоны обслуживания, и обеспечивает максимальную доходность инвестиций. В 2017 г. доля арендуемых площадей в суммарной торговой площади Компании выросла с 18% до 24%.

Наращивание присутствия в населенных пунктах, где уже имеются магазины «Лента», — один из ключевых элементов стратегии Компании, позволяющий увеличить охват и укрепить свои позиции на рынке.

Гипермаркеты

Практически все наши гипермаркеты расположены в жилых районах с хорошей транспортной доступностью или недалеко от них. «Лента» управляет гипермаркетами трех форматов — стандартный, компактный и суперкомпактный — со средним размером торговой площади 7100 кв. м, 4900 кв. м и 3100 кв. м соответственно, каждый из которых круглосуточно и без выходных пред-

«Лента» присутствует

ВО ВСЕХ городах-миллионниках Российской Федерации

лагает широкий ассортимент свежих продуктов питания, бакалеи и хозяйственных товаров.

Гипермаркеты компактного формата представлены в трех вариантах, что обеспечивает нам возможность адаптироваться к конкретной зоне обслуживания.

Категорийный менеджмент



В 2017 г. «Лента» реализовала 35 проектов в категорийном менеджменте, направленных на совершенствование структуры ассортимента, его соответствие стратегии Компании и тенденциям рынка, с особым акцентом на органической продукции и здоровом питании. Также был произведен анализ принципов планировок торгового зала и навигации.

К участию в проектах были привлечены поставщики, совместно с которыми мы разрабатывали идеи по

дальнейшему развитию соответствующих товарных категорий.

По итогам проектов было получено представление о возможных путях повышения пенетрации различных категорий, рентабельности закупок и максимального наращивания кросс-категорийных продаж. Корректировки товарных категорий, произведенные по итогам проектов, уже дают результат, и мы планируем реализовать еще 39 подобных проектов в 2018 г.

Новых гипермаркетов

40

Открыто 40 гипермаркетов

В 2017 г. мы открыли 40 гипермаркетов в 26 городах, включая 7 новых населенных пунктов. Мы гордимся тем, что первыми открыли гипермаркеты в Черкесске, Ачинске и Братске. На конец года наша торговая сеть насчитывала 231 гипермаркет по всей России. Этот показатель соответствует нашим прогнозам и демонстрирует способность Компании поддерживать высокие темпы расширения в непростых условиях. Чистый прирост торговой площади гипермаркетов по сравнению с 2016 г. составил 18,0%, или 197 720 кв. м.

Данный результат соответствует нашим прогнозам и отражает показатели всех 14 арендованных гипермаркетов, ранее работавших под брендом «НАШ» (7 в Москве и еще 7 в Обнинске, Нижнем Новгороде, Челябинске, Перми, Рязани и Ростове-на-Дону), открытых после реконструкции под брендом «Лента». В последние несколько недель 2017 г. объем продаж в этих магазинах стремительно вырос, что подтверждает привлекательность нашего предложения и потенциал дальнейшего роста.

Продажи в 11 гипермаркетах, приобретенных у компании Kesko в 2016 г., продолжили стремительно расти. Способность «Ленты» преуспевать на разных рынках убедительно подтверждает привлекательность предложения Компании для покупателей.

«Лента» продолжает изучать возможности наращивания присутствия в сегменте гипермаркетов, демонстрирующем высокий потенциал (по нашим оценкам долгосрочный потенциал российского рынка составляет порядка 400 гипермаркетов). Анализ данных о покупателях и структуры покупок помогает Компании точно определять оптимальные места для новых магазинов.

Портфель проектов на 2018 г. уже сформирован, мы продолжим открывать новые магазины в городах присутствия Компании, и в новых населенных пунктах. В среднесрочной перспективе мы будем в первую очередь ориентироваться на Москву, Санкт-Петербург и другие крупнейшие города России, продолжая расширение в городах присутствия «Ленты», а также в новых менее крупных городах.





«Мы по-прежнему видим возможности для наращивания присутствия Компании в сегменте супермаркетов».

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Экспансия в сибирском регионе



В феврале 2017 г. мы открыли первый супермаркет в Сибири. В ноябре 2017 г. Компания приобрела у ГК «Холидей» 22 супермаркета: 11 в Новосибирске, 7 в Кемерово и 4 в Барнауле. Магазины по размеру и планировке соответствуют формату «супермаркет» «Ленты» и расположены в премиальных городских локациях с уже имеющимся трафиком, что позволит Компании существенно укрепить свои позиции в Сибири.

В декабре 2017 г. под брендом «Лента» были вновь открыты шесть магазинов в Новосибирске, а реконструкция оставшихся супермаркетов завершится в начале 2018 г.; тогда же будут получены лицензии на розничную продажу алкогольной продукции.

Супермаркеты

Супермаркеты — это стратегическое расширение бренда «Ленты». С момента открытия первого магазина в Москве в 2013 г. этот формат Компании пользуется высокой популярностью. Он обеспечивает «Ленте» присутствие в местах, где открытие гипермаркетов нецелесообразно, и рассчитан на ежедневные покупки. Средняя торговая площадь супермаркетов «Лента» составляет примерно 900 кв. м; они демонстрируют отличные показатели продаж на квадратный метр. Этот формат уже хорошо развит в Москве, Санкт-Петербурге и других городах, и является местом регулярного совершения покупок.

В 2017 г. сопоставимые продажи в супермаркетах «Лента» выросли на 1,9%. Несмотря на снижение сопоставимого трафика на 1,1%, сопоставимый средний чек вырос на 3,1%.

В 2017 г. мы ускорили темпы роста и увеличили торговую площадь супермаркетов на 38 243 кв. м. По ито-

гам года торговая площадь супермаркетов составила 84 528 кв. м, что на 82,6% выше показателя 2016 г. Мы открыли рекордные 49 супермаркетов, что соответствует прогнозу Компании (в 2016 г.: 17 супермаркетов). В настоящее время торговая сеть «Ленты» насчитывает в 97 супермаркетов.

В январе 2017 г. Компания подписала с ООО «Эдисонэнерго» (ADG Group) договоры аренды супермаркетов в 36 объектах, строящихся на месте бывших кинотеатров в привлекательных районах Москвы. Проект позволит «Ленте» увеличить торговую площадь супермаркетов примерно на 30 300 кв. м. Работы ведутся согласно графику, и первый магазин планируется открыть в конце 2018 г.

Мы видим возможности для наращивания присутствия Компании в этом сегменте как органически, так и за счет приобретений и сформировали внушительный портфель проектов по открытию новых супермаркетов.

Открыто супермаркетов

49





Покупательский опыт

Продуманная планировка магазинов обеспечивает нашим покупателям простоту навигации и поиска нужных товаров даже в самых больших магазинах «Лента».



Улучшение покупательского опыта

Все наши магазины имеют в целом схожую планировку и логичное размещение товарных категорий. Мы привлекаем внимание покупателей к свежим продуктам особенно к фруктам и овощам, и размещаем товары, участвующие в привлекательных промоакциях, в зонах с максимальной проходимостью, например, у входа.

В 2017 г. мы реализовали ряд инициатив по повышению привлекательности магазинов «Лента» за счет повышения комфорта для покупателей. Мы провели модернизацию стандартных гипермаркетов: обновили ассортимент и изменили планировку некоторых зон для улучшения навигации. В 2018 г. мы расширим программу модернизации на компактные и суперкомпактные гипермаркеты.

Все гипермаркеты, открытые в 2017 г., были оборудованы кассами самообслуживания, позволяющими сократить очереди и ускорить процесс оплаты покупок.

Мы издаем фирменный ежемесячный журнал «ЛЕНТА Magazine», пользующийся популярностью у миллиона наших клиентов. Активные держатели карт постоянного покупателя «Ленты» в 131 гипермаркете в Москве и Санкт-Петербурге, а также в Уральском и Приволжском федеральных округах получают журнал бесплатно. Каждый выпуск доступен в электронном виде и содержит около 50 рецептов и статьи на разные темы — от ухода за ребенком до рекомендаций по здоровому питанию, материалов по отдыху и оформлению домашнего интерьера.

Мы запустили ряд новых инициатив для конкретных групп покупателей. Например, акцию Back to School, в рамках которой в преддверии нового учебного года во всех гипермаркетах Компании открываются школьные базары, на которых можно заранее приобрести все необходимые школьные товары. В 2017 г. представленный в рамках акции ассортимент для школьников включал более 1000 позиций. Всего в акции приняли участие около 1,7 млн покупателей.

В сентябре Компания запустила «Клуб заботливых мам» — бонусную программу для молодых родителей. Приобретая товары партнеров программы, члены клуба накапливают бонусные баллы — «Пуговки», которые можно обменять на широкий ассортимент детских товаров. Следить за балансом «Пуговок», узнавать о новых предложениях и получать полезные советы по воспитанию детей можно на специальном сайте www.babyclub.lenta.com. За первые пять месяцев работы клуба его участниками стали около 9000 покупателей «Ленты».

По многочисленным просьбам покупателей в октябре 2017 г. мы перезапустили акцию «Мини-Лента 2». Как и в 2016 г., держатели карт постоянного покупателя могли собрать коллекцию из 32 миниатюр товаров популярных брендов и собственных торговых марок «Ленты». Дополнительно можно было приобрести миниатюрные кассу, тележку и деньги — все необходимое, чтобы открыть свой собственный мини-магазин.



Расширение ассортимента

Мы предлагаем покупателям широкий тщательно сформированный ассортимент товаров.

Расширение ассортимента

В нашем стандартном гипермаркете представлено около 28 500 товарных позиций. Это меньше, чем у конкурентов, но позволяет нам обеспечивать высокую эффективность затрат по всей цепочке поставок и предлагать покупателям более низкие цены.

В 2017 г. доля продаж свежих продуктов питания составила 40,3%. Доля продаж бакалейных товаров оценивалась в 48,0%, а на непродовольственные товары пришлось 11,7% от общего объема продаж.

Рост совокупного объема продаж продуктов питания (свежих продуктов и бакалейных товаров) составил 19,7%. В общем объеме продаж на непродовольственные товары пришлось 12,2% и 3,2% соответственно. В целом продажи товаров данной категории выросли на 15,5%.

Мы обновили ассортимент в стандартных гипермаркетах: убрали менее популярные позиции, такие как бытовая техника и книги, расширили ассортимент детских товаров, сладостей, чая и кофе. Мы повысили привлекательность магазинов за счет введения в ассортимент известных брендов и новых собственных торговых марок, а также европейских товаров, эксклюзивно представленных в «Ленте».

Предпочтения покупателей в различных регионах России неизбежно отличаются. Способность адаптировать ассортимент под запросы местных покупателей не только выгодно отличает «Ленту» от менее гибких конкурентов, но и способствует повышению лояльности покупателей.

В ноябре 2017 г. мы запустили продажи 80 товарных позиций в категориях бакалея, кондитерские изделия и бытовая химия под брендом Pirkka, собственной торговой маркой финского концерна Kesko, которая востребованна в Санкт-Петербурге и других регионах.

Централизация собственного производства продуктов питания играет важную роль в повышении эффективности Компании и обеспечении высоких стандартов качества. Наши выпечка, салаты и кулинария все больше востребованы покупателем. Мы рассматриваем централизацию собственного производства как один из основных факторов дифференциации для «Ленты». В 2017 г. доля продуктов собственного производства в общем объеме продаж хлебобулочных изделий составила 35% (7,9 млн руб.), что на 18% выше показателя 2016 г.

В 2017 г. мы внедрили технологию выпечки изделий из полуфабрикатов в пяти новых «мате-

ринских» магазинах. 29 «материнских» магазинов снабжают 77 «дочерних», продажи выпечки собственного производства выросли на 92% по сравнению с 2016 г.



Рост совокупного объема продаж продуктов питания (свежих продуктов питания и бакалейных товаров)

+19,7%

Доля продаж свежих продуктов питания

40,3%



Товары под собственными торговыми марками

Мы гордимся ассортиментом собственных торговых марок (СТМ), высококачественными товарами по доступным ценам. В 2017 г. мы сфокусировались на развитии СТМ, нарастив темпы роста продаж и расширив предложение в этом сегменте. В отчетном году ассортимент СТМ пополнился 843 товарными позициями, включая множество эксклюзивных продовольственных товаров, которые нельзя найти в других сетях.

Сегодня доля СТМ в совокупном объеме продаж «Ленты» составляет более 12%, а рост сопоставимы продаж СТМ (без учета марки «365 дней») составил в отчетном периоде 4,6%.

Бренд «365 дней» — это 1082 товарных позиции по самым доступным ценам в своих категориях. Под маркой «Лента» представлены 1152 товарных позиции качественных

товаров среднего ценового сегмента. В 2017 г. ассортимент обеих марок был дополнен мясными и молочными продуктами, хлебобулочными изделиями в разных ценовых сегментах.

Мы перезапустили СТМ Dolce Albero, кондитерские изделия, бакалею, чай и кофе высшего качества. На конец 2017 г. эта линейка включала 74 товарных позиции, при этом ведется постоянная работа по ее развитию. Основная часть товаров под маркой Dolce Albero производится в Европе, что дает еще одно конкурентное преимущество.

Мы расширили предложение непродовольственных товаров под СТМ Компании. В сентябре 2017 г. была запущена линейка средств для ухода за лицом и телом, в том числе шампуни, крем-гели для душа и увлажняющие средства под брендом Frelia. 24 товарных позиции этой линейки производятся в Чехии и Польше, что обеспечивает высо-

Перезапущен бренд

Dolce Albero

Запущены новые бренды

Bonvida, Little Times, Frelia

кое качество по разумной цене. Линейка позиционируется как привлекательная доступная альтернатива премиальным брендам.

В сентябре был запущен новый бренд средств детской гигиены Little Times. На момент запуска линейка включала семь типов подгузников и три типа подгузников-трусиков от компании Ontex — ведущего международного производителя предметов личной гигиены. Мы продолжаем развивать данную марку, дополняя ее линейку новыми категориями товаров.

В конце 2017 г. мы запустили СТМ Bonvida — новую линейку товаров для профессиональных клиентов. Изначально эта линейка включала 40 позиций, в том числе кофе и сахар в пакетиках, шампуни и гели для душа в мини-упаковках. Целевой аудиторией марки Bonvida являются участники программы «Лента ПРО», в основном профессиональные покупатели из индустрии гостепри-

имства. В начале 2018 г. ассортимент марки пополнился новыми товарами и, как и в случае с другими СТМ, запущенными Компанией, мы видим значительный потенциал его расширения в разных товарных категориях.

Мы ставим перед собой масштабные задачи по развитию СТМ, стремимся сделать каждую марку лучшей в своем классе и уверены, что они завоевуют доверие покупателей как самостоятельные бренды, выигрывающие у фирменных аналогов по цене и качеству. В 2018 г. мы определим новые цели по развитию СТМ Компании. Мы планируем уточнить позиционирование и увеличить темпы роста продаж СТМ, повысить спрос на эти товары с помощью промоакций и коммуникационных кампаний для покупателей.

Ценообразование и промоакции

Мы гордимся ценовым лидерством Компании и тщательно отслеживаем уровень цен конкурентов на местном и федеральном уровнях. Эта работа, в сочетании с Программой изучения покупательских предпочтений, помогает нам планировать промо для привлечения новых покупателей и повышения лояльности потребителей.

позиций СТМ запущено в 2017

843





Закупки

Мы стремимся выстраивать долгосрочные партнерства с поставщиками, отвечающими стандартам безопасности и качества продукции.

Закупки и партнерства с поставщиками

В 2017 г. количество поставщиков Компании выросло на 11,6% до 3548. Мы закупает продукцию в 27 странах. Около 94% всех закупок производится в России, а 20,6% - у местных поставщиков. В 2017 г. на долю местной продукции пришлось примерно 47,6% свежих продуктов в наших магазинах.

Мы стремимся выстраивать долгосрочные отношения с поставщиками, отвечающими нашим стандартам качества и безопасности: более выгодные условия закупок способствуют поддержанию низкого уровня затрат и созданию дополнительной выгоды для покупателей и дальнейшему развитию бизнеса Компании. В 2017 г. мы продолжили работу по выстраиванию партнерств с региональными производителями.

Прямой импорт

В 2017 г. мы развивали прямой импорт, расширив его ассортимент 53 новыми товарными позициями. На долю прямых импортных поставок пришлось более четверти продаж свежих фруктов и овощей в наших магазинах, при этом продажи импортных фруктов и овощей выросли более

чем вдвое — с 62 763 тонн до 122 210 тонн. С добавлением 7 новых стран в отчетном году география прямого импорта Компании была расширена до 27 стран, что позволило нам значительно нарастить ассортимент продукции, доступной на полках наших магазинов, включая несколько видов экзотических фруктов. В 2018 г. мы планируем заключить импортные соглашения с поставщиками из еще семи новых стран.

Ассортимент замороженных продуктов, импортируемых напрямую, пополнился 47 наименованиями круглогодичной и сезонной продукции. В 2017 г. наша база поставщиков добавила более 50 компаний из 7 стран; заключено 30 новых контрактов. Компания также получила более 30 единиц транспортной техники, закупленной для повышения эффективности дистрибуции импортируемой продукции.

В ноябре 2017 г. «Лента» стала единственной российской сетью в составе ведущего европейского закупочного союза EMD. Членство в EMD открыло Компании доступ к преимуществам закупочных соглашений союза.

Совместные с другими крупными европейскими ритейлерами закупки позволят «Ленте» предложить покупателям еще больше качественных

товаров по доступным ценам, включая СТМ Компании.

В ноябре 2017 г. мы заключили контракт на прямые поставки двух видов свежей карельской форели в гипермаркеты Москвы и Санкт-Петербурга. Контракт с одним из крупнейших российских производителей дает «Ленте» полный контроль над качеством рыбы на всех этапах ее выращивания и доставки «от водоема до прилавка». Рыба будет по-

Количество поставщиков увеличилось на 11,6% в 2017 г.

3 548

Прямой импорт из

27

стран



ставляться в магазины «Лента» в течение суток после ее вылова.

Логистическая сеть

Наша гибкая и высокоэффективная логистическая сеть поддерживает рост Компании, требующий отлаженных логистических процессов, чтобы обеспечивать постоянное наличие товара на полках магазинов. Поставки осуществляются через распределительные центры (РЦ) «Ленты» или поставщиками напрямую.

Семь наших стратегически расположенных РЦ спроектированы для обеспечения максимальной эффективности логистики и рассчитаны на обслуживание более 250 гипермаркетов и 250 супермаркетов. В 2017 г. мы

продолжили инвестировать в развитие РЦ и для расширения импортных мощностей Компании открыли в Новороссийске новый центр, специализирующийся на работе с фруктами и овощами.

В конце года был завершен проект по расширению мощностей РЦ в Новосибирске.

В 2017 г. уровень централизации поставок в гипермаркеты и супермаркеты Компании составил 53,7% по сравнению с 50,8% в 2016 г. Среднее расстояние транспортировки товаров уменьшилось на 4% до 553 км/паллет по сравнению с 579 км/паллет в 2016 г.

Растущий собственный парк грузовых автомобилей дает нам возможность эффективно управлять этим важным элементом логистической

сети. В 2017 г. собственный грузовой автотранспорт «Ленты» обеспечил 57,5% всех поставок в наши магазины (в 2016 г.: 52,1%).

В ноябре 2017 г. мы закупили 130 новых грузовых автомобилей MAN с рефрижераторными полуприцепами, удвоив собственный автопарк. Новая техника будет использоваться на региональных направлениях для доставки товаров от РЦ до магазинов и ряде межрегиональных маршрутов между центральной частью и Югом России. С учетом недавнего роста тарифов на аренду транспорта использование собственных грузовых автомобилей позволяет «Ленте» экономить значительные средства, повышая качество и стабильность поставок. На конец 2017 г. автопарк «Ленты» насчитывал 290 грузовых автомобилей (рост на 80%).

Новые поставщики замороженных продуктов

50





Технологичность

Изменения потребностей и предпочтений покупателей требует от ритейлеров понимания сути этих изменений и эффективной коммуникации с клиентами..

В тесном контакте с покупателями

Программа лояльности «Ленты» продолжает демонстрировать положительную динамику. Количество активных держателей карт постоянного покупателя в отчетном году выросло на 17% год к году и достигло 12,3 млн человек, более 95% покупок в «Ленте» совершалось с использованием этих карт. Держатели карты постоянного покупателя имеют гарантированную скидку

5% на весь ассортимент во всех магазинах Компании, а также дополнительные скидки вплоть до 50% на товары в рамках специальных акций.

Активные держатели карты постоянного покупателя регулярно получают индивидуальные скидки на те товары, которые они ранее приобрели «Ленте», и купоны, которые можно использовать при оплате следующих покупок.

Социально уязвимые граждане могут получить дополнительные скидки от 3% до 8% на ряд товаров в рамках Социальной программы «Ленты».

Большие данные изменили современную розницу. «Лента» стала первым российским ритейлером, внедрившим технологии аналитики больших данных, и на протяжении более пяти лет совершенствует подход к ведению бизнеса на основе анализа данных, которые позволяют нам отслеживать предпочтения клиентов и использовать эту информацию для развития бизнеса.

Мы анализируем данные, получаемые с согласия держателей карт лояльности и вознаграждаем покупателей различными бонусами и подарками, формируем индивидуальные предложения, оптимизируем цены и промоакции, улучшаем ассортимент и уровень сервиса.

Информация об уровне расходов и приобретаемых товарах позволяет уточнять параметры десяти основных групп покупателей, выделенных на основе анализа покупательского поведения. Это дает нам возможность повышать точность индивидуальных предложений, способствующих укреплению лояльности, увеличению среднего чека и частоты посещений наших магазинов.

В сентябре 2017 г. Компания запустила акцию «С днем рождения!». Все держатели карт лояльности «Лента» получают персональное поздравление от Компании и скидку в 15% на весь ассортимент в течение недели до дня рождения, в сам день рождения и неделю спустя.

Анализ данных о покупках клиентов «Ленты» показал, что заметное количество товаров в наших магазинах приобретается для бизнеса, и мы разработали программу «Лента ПРО для профессиональных клиентов в сегменте HORECA, мелкой независимой розницы офисных закупок. Участники программы получают дополнительные скидки на весь ассортимент гипермаркетов «Лента», где для них установлены специальные кассы, выдающие счета-фактуры для учета затрат и возврата НДС. После пилотирования в пяти городах в феврале 2017 г. программа была распространена на все гипермаркеты Компании.



ИТ-инфраструктура

Процессы управления персоналом, запасами, финансами и логистикой Компании опираются на комплекс самых современных бизнес-приложений.

В 2017 г. мы реализовали несколько масштабных ИТ-проектов, направленных на совершенствование внутренних систем и процессов, в том числе выставление счетов, ценообразование и управление договорами поставок. Для поддержки ряда бизнес-процессов, включая управление запасами и приемку товара в магазинах, внедрены решения на базе карманных персональных компьютеров (КПК). На конец 2017 г. с помощью КПК обрабатывалось более 90% процессов приемки товара, включая алкогольную продукцию. Полномасштабное внедрение этих решений завершилось в начале 2018 г.

На сегодняшний день поддержка всех критически важных сервисов «Ленты» сконцентрирована в двух центрах. Строительство центра обработки данных под Санкт-Петербургом началось в феврале 2017 г., а пуск и тестирование работы систем были проведены в начале 2018 г.

Резервный центр обработки данных в Москве служит для обеспечения бесперебойной работы систем в случае отказа основного центра, а также для распределения нагрузки в пиковые периоды.

Наличие двух центров обработки данных обеспечивает дополнительную надежность и отказоустойчивость систем «Ленты», возможность оперативно наращивать мощности обработки данных по мере роста бизнеса Компании.

Использованный в процессе строительства центров обработки данных модульный подход дает «Ленте» возможность привязки любых инвестиций в развитие этой платформы к реальной динамике роста Компании.

В 2017 г. мы внедрили систему QlikView, позволяющую менеджерам ускорить сбор и анализ данных с разным уровнем детализации, а также формировать более информативные отчеты.

В декабре 2017 г. в трех магазинах сети в Санкт-Петербурге были запущены пилотные испытания системы самостоятельного сканирования покупок NCR.

Управление запасами в реальном времени



В октябре 2017 г. мы завершили внедрение решения SAP CAR для управления данными по точкам продаж. Данное решение позволяет нам получать информацию о запасах в магазинах в режиме реального времени, что значительно улучшает процессы планирования.



Поступать правильно

Наши приоритеты



Привлечение, развитие и удержание лучшего персонала

→ Подробнее на стр. 45



Забота об окружающей среде

→ Подробнее на стр. 51



Низкие цены и удовлетворение запросов покупателей

→ Подробнее на стр. 49



Поддержка местных сообществ

→ Подробнее на стр. 52



Работа с местными поставщиками и производителями

→ Подробнее на стр. 50



Охрана труда и техника безопасности

→ Подробнее на стр. 54



В основе нашей работы — создание стоимости для всех заинтересованных лиц, в первую очередь для местных сообществ и наших сотрудников. Во всех аспектах деятельности от закупок товаров до выбора лучшего местоположения наших магазинов, «Лента» опирается на принципы корпоративной социальной ответственности.

Ответственное ведение бизнеса является неотъемлемой частью и основой успеха нашей долгосрочной стратегии. Наш подход к корпоративной социальной ответственности опирается на глубокое понимание потребностей местных сообществ во всех регионах присутствия «Ленты».

Шесть основополагающих приоритетов

Работа компании в области корпоративной социальной ответственности опирается на шесть основополагающих приоритетов, которые определяют наш подход к социальной ответственности и наши повседневные взаимоотношения с заинтересованными сторонами.

В рамках этих приоритетов мы ставим перед собой конкретные

цели, ориентированные прежде всего на обеспечение дальнейших инвестиций в развитие сотрудников, взаимодействие с местными сообществами, партнерами и поставщиками, поддержку оптимального соотношения цены и качества товаров, представленных в наших магазинах, а также дальнейшую реализацию проектов в области защиты окружающей среды.

Наши приоритеты

Политика деловой этики

Политика деловой этики «Ленты» устанавливает стандарты и правила, обязательные для всех сотрудников, и их обязательства по соблюдению этических норм поведения и поддержанию высокого уровня корпоративных стандартов в соответствии с ожиданиями Компании, в том числе:

- недопущение незаконных выплат органам власти и деловым партнерам;
- поддержание положительного имиджа и репутации Компании при формировании долгосрочных взаимоотношений с покупателями, местными сообществами и поставщиками;
- недопустимость предложения, выплаты, вымогательства и принятия прямым или косвенным образом взяток и незаконных поощрений в любом виде;
- недопущение конфликтов между личными интересами и интересами Компании;
- соблюдение корпоративных правил и стандартов «Ленты», предъявляющих более высокие этические требования к сотрудникам, чем применимое законодательство.

Сформированный в 2011 г. Комитет по этике Компании регулярно проводит анализ жалоб и случаев несоблюдения указанных требований. Он подотчетен Комитету по аудиту и Совету директоров. В случае несоблюдения Политики деловой этики могут применяться меры дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения.

Покупатели, сотрудники и поставщики имеют возможность обратиться в Комитет анонимно через сайт, горячую линию «Ленты», стойку информации любого нашего магазина. В 2017 г. на горячую линию «Ленты» поступило 510 обращений. Увеличение количества обращений по сравнению с 2016 г. свидетельствует о растущем доверии к этому способу передачи информации.

Несмотря на незначительный рост общего числа жалоб, их среднее количество на магазин заметно сократилось. В 2017 г. отчеты Комитета по этике о работе горячей линии были рассмотрены на четырех заседаниях Комитета по аудиту.

Ценности «Ленты» — это ряд основополагающих принципов, определяющих все аспекты и методы работы. Наряду с Политикой деловой этики они формируют основу нашего подхода к вопросам КСО и содействуют реализации масштабных планов долгосрочного устойчивого роста.

Удовлетворение запросов покупателя

Удовлетворенность покупателей лежит в основе нашего развития — мы стремимся предоставлять наилучший сервис, постоянно учитывая пожелания клиентов по продуктам и услугам.

Низкие цены

Оставаясь неизменным лидером по уровню цен, Компания намерена и далее предлагать покупателям качественные товары по конкурентным ценам. Мы стремимся максимально снижать издержки, что позволяет создавать дополнительную выгоду для покупателей.

Качество товаров

В магазинах Компании продаются только сертифицированные товары, при хранении которых обеспечивается соблюдение самых высоких санитарно-гигиенических требований.

Наши сотрудники

Мы абсолютно уверены, что добиться высокого уровня удовлетворенности покупателей невозможно без поддержания штата хорошо обученных и мотивированных сотрудников.

Уважение к каждому

Мы уважаем мнение своих покупателей, поставщиков и сотрудников и поощряем конструктивную критику и дружеские взаимоотношения.

Командная работа

Только работая вместе, мы сможем удовлетворить потребности наших покупателей. Компания поощряет открытость, основанную на взаимном доверии, когда любой сотрудник может попросить помощи у коллеги и каждый может быть уверен, что его мнение будет услышано.

Новаторство и новые идеи

В основе успеха нашей деятельности лежит постоянный поиск новых идей и решений. Нередко такие идеи предлагаются нашими сотрудниками. Мы считаем, что постоянное внедрение новых идей — обязательное условие поддержания наших ведущих позиций на рынке.



Привлечение, развитие и удержание лучшего персонала в рознице

Наша корпоративная культура опирается на командную работу, инновации и доверие, а наши сотрудники являются основой нашего успеха. Подбор, обучение и удержание целеустремленных сотрудников помогает обеспечить высочайшее качество обслуживания покупателей.

Удержание сотрудников

Показатель удержания персонала у «Ленты» выше, чем в секторе продовольственной розницы. Инвестирование в развитие сотрудников — один из наших основных



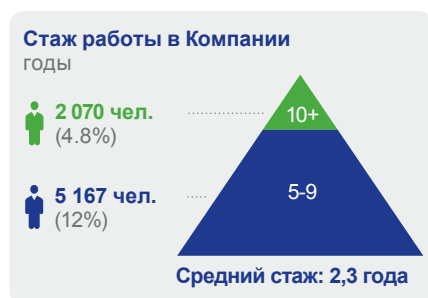
приоритетов, поскольку мы точно знаем, что это повышает лояльность, производительность и качество обслуживания покупателей.

В 2017 г. уровень текучести кадров составил 30%, что несколько выше показателей 2016 г., но ниже средне-рыночного. Конкуренция в данном секторе рынка труда остается ожесточенной, поскольку 2017—2020 гг. характеризуются снижением численности трудоспособного населения, вызванным демографическим кризисом в 90-х гг. XX века. В 2017 г. мы индексировали заработную плату сотрудников, что помогло сохранить ее привлекательность и снизить текучесть кадров в конце года.

Положительную роль в удержании кадров играет корпоративная программа продвижения и ротации сотрудников в сочетании с индивидуальными планами развития и программами поощрения.

Формированию благоприятной рабочей обстановки и укреплению командного духа способствуют различ-





ные инициативы по повышению уровня вовлеченности сотрудников. К ним относятся проекты по «геймификации» — внесению в рабочий процесс элементов игры, таких как соревнования или начисление баллов — для сотрудников магазинов, спортивные мероприятия, новогодние праздники для детей сотрудников и благотворительная деятельность.

Компания гордится тем, что предоставляет сотрудникам всех уровней возможность строить интересную и успешную карьеру. В 2017 г. «Лента» продемонстрировала высокие показатели удержания сотрудников на руководящих должностях за счет сочетания возможностей для карьерного развития с программами краткосрочной и долгосрочной мотивации.



Развитие персонала

В зависимости от уровня опыта и знаний сотрудникам Компании предлагается целый ряд образовательных возможностей, охватывающих все категории сотрудников и направленных на обеспечение развития «Ленты» за счет подготовки квалифицированных сотрудников и предоставления им возможности карьерного роста.

Повышение квалификации руководителей

Наши руководители обеспечивают достижение стабильно высоких результатов деятельности и содействуют формированию эффективной организационной культуры. В такой быстрорастущей компании, как «Лента», они играют ключевую роль, и для поддержания роста Компании мы должны непрерывно заниматься подготовкой новых руководящих кадров.

После полного обновления в 2016 г. программа «Лента-Лидер 2.0» стала основным инструментом подготовки руководителей. В 2017 г. обучение по программе прошли 102 руководителя, 60% из которых — директора магазинов. Конструктивная обратная связь от участников прошлого года помогла усовершенствовать структуру программы и половины учебных модулей.

По окончании программы «Лента-Лидер» каждый участник получает подробные рекомендации экспертов по индивидуальному

развитию. В будущем развитие по плану, составленному на основе анкетирования, станет обязательным элементом программы и карьерного роста руководящих сотрудников Компании.

В 2017 г. более 1500 сотрудников офисов, магазинов и распределительных центров приняли участие в программе «Эффективное управление» нацеленную на развитие управленческих навыков и охватывает такие аспекты управления, как постановка целей, планирование, анализ и принятие решений, формирование эффективных команд и мотивация. Обучение ведется преподавателями Компании; кроме того, поощряется обмен опытом участников с коллегами.

В 2017 г. мы продолжили развивать культуру предоставления конструктивной обратной связи коллегам: обучение прошли около 2000 руководителей.

В 2017 г. четыре руководителя «Ленты» проходили обучение в Открытом университете Великобритании для получения степени MBA.

Обучение персонала магазинов и специалистов

Сотрудники наших магазинов — это лицо Компании для покупателей, поэтому система обучения в «Ленте» ориентирована прежде всего на них. В каждом магазине реализуется комплексная программа введения в должность, в рамках которой сотрудники знакомятся с ценностями, историей и структурой Компании, а также с нашими политиками и стандартами. В 2017 г. более 17 200 сотрудников приняли участие в программе введения в должность и около 12 000 сотрудников прошли обучение в рамках процесса управления результативностью.



В 2017 г. объем обучения, предоставленного Компанией, составил свыше 2 400 000 человеко-часов — в среднем 68 часов на одного сотрудника.

В 2017 г. Компания предоставила свыше 2 400 000 человеко-часов — в среднем 68 часов на одного сотрудника против 44,8 часов в 2016 г. Почти 90% тренингов в Компании проводится с использованием внутренних ресурсов, что способствует поддержанию низкого уровня затрат. В отчетном году стоимость одного часа обучения составила 19 руб. (в 2016 г. — 27 руб.). Особую эффективность продемонстрировали дистанционные курсы; объем предоставленного по ним обучения был увеличен в 2017 г. более чем на 100%. На долю онлайн-обучения в 2017 г. пришлось около 8,5% от общего объема обучения.

Подбор и развитие персонала

«Лента» предоставляет сотрудникам множество возможностей карьерного роста и раскрытия потенциала. Мы поддерживаем карьерные амбиции и устремления всех наших сотрудников и стараемся обеспечивать карьерное продвижение в рамках внутрикорпоративной программы. Многие аспекты подбора и найма персонала централизованы, включая размещение объявлений о приеме на работу, рекламу вакансий, привлечение кандидатов и проведение собеседований. При этом финальные этапы отбора кандидатов проводятся в отдельных магазинах и распределительных центрах. В 2017 г. «Лента» создала около 7441 новых рабочих мест и приняла на новые должности 15 240 сотрудников.

В течение года более двух третей вакансий были заполнены сотрудниками Компании и 51% директоров новых магазинов был набран из числа внутренних кандидатов. В общей сложности около 4300 человек получили повышение по службе

и заняли новые должности, а еще более 9500 сотрудников были переведены на другие должности в рамках горизонтальной ротации.

Поддержание высоких темпов роста Компании требует особого внимания не только к качеству процессов подбора персонала, но и планированию преемственности. Лучшим источником кандидатов на роли руководителей являются наши 2500 руководителей секций. Для выявления сотрудников, стремящихся к развитию и демонстрирующих необходимый потенциал, в Компании проводится кейс-чемпионат «Растем вместе с „Лентой“».

Вознаграждение сотрудников

«Лента» предоставляет возможности карьерного роста своим сотрудникам, конкурентный уровень оплаты труда, медицинское страхование, спецдежду и необходимые средства индивидуальной защиты. В соответствии с Политикой Компании сотрудники с высокой результативностью, определяемой на основе бизнес-результатов и с учетом соответствия сотрудника ценностям Компании и модели компетенций, получают более высокое вознаграждение.

Процесс управления результативностью охватывает всех сотрудников, помогает в оценке их достижений и потенциала, влияет на уровень вознаграждения.

В соответствии правилами Компании, сотрудники, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, могут получить финансовую помощь.

В течение года в рамках инициатив, направленных на поддержку и мотивацию сотрудников, были пересмотрены и индексированы заработные платы, что привело к повышению базового вознаграждения в среднем

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Обучение



Гостеприимство

15 000+

сотрудников



ХАССП

18 000

человек



ИТ

80

человек

Внутренних тренеров

1058



на 7% для сотрудников магазинов и на 5% для сотрудников офисов и региональных подразделений.

Была утверждена программа долгосрочной мотивации для руководителей среднего звена.

Мы продолжили автоматизацию и интеграцию процессов на базе программного обеспечения Lumesse для работы с персоналом. В течение года были запущены модули «Управление вознаграждением» и «Управление карьерой и система преемственности», централизован и автоматизирован процесс расчета премий сотрудников магазинов.

Обеспечение многообразия и равных возможностей

Целя многообразие, мы предлагаем варианты трудоустройства для всех трудоспособных кандидатов. Решения по подбору и развитию персонала в Компании принимаются исключительно на основании уровня профессиональных знаний и компетенций.

В каждом нашем магазине имеется как минимум пять рабочих мест для

лиц с ограниченными возможностями, и три - в каждом распределительном центре. В 2017 г. кандидаты из этой группы занимали 107 вакансий. Мы также практикуем трудоустройство лиц, работающих на дому, и обеспечиваем справедливую оплату их труда.

Вовлеченность сотрудников

Между вовлеченностью сотрудников, эффективностью бизнеса и удовлетворенностью покупателей существует прямая связь, поэтому мы прилагаем все усилия, чтобы донести до сотрудников актуальную информацию о достижениях «Ленты» и ее планах. В рамках проекта по «геймификации» сотрудники магазинов получают баллы «Ленты» за «добрые дела», которые поддерживают ценности Компании и ее бизнес-результаты. Баллы можно обменивать на различные призы. Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, получают публичное признание за их вклад, а лучшие наработки передаются в другие магазины.

В 2017 г. 91 сотрудник Ленты получил благодарственное письмо Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Ежегодные премии присуждаются с учетом ряда критериев, в том числе достижений сотрудников и стажа их работы в Компании.

В розничной торговле уровень качества обслуживания является ключевым фактором дифференциации. Мы обучаем сотрудников магазинов активно взаимодействовать с покупателями и предоставлять им наилучший сервис. На основе анализа данных об использовании карт лояльности мы продолжили разрабатывать более эффективные промоакции и своевременно предлагать покупателям товары, востребованные именно ими.

Перспективы

Создание атмосферы поддержки и сотрудничества дает нашим сотрудникам возможность проявить свои лучшие качества. В 2017 г. мы продолжим совершенствовать программы мотивации и поощрения наших сотрудников, чтобы обеспечить непревзойденный уровень обслуживания покупателей.

Сотрудники

		
Количество сотрудников	13 455 29%	32 723 71%
Головной офис и региональные дирекции	592 32%	1,249 68%
Руководители среднего и высшего звена	240 45%	298 55%





В 2017 г. популярность карты постоянного покупателя «Ленты», дающей гарантированную 5% скидку на все покупки, продолжала расти.

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения



Низкие цены и удовлетворение запросов покупателей

Мы предлагаем широкий ассортимент высококачественных товаров по конкурентным ценам. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в 2017 г. мы продолжили инвестиции в цены для наших покупателей и приложили все усилия для обеспечения оптимального соотношения цены и качества наших товаров.

В 2017 г. популярность карты постоянного покупателя «Ленты», дающей гарантированную 5% скидку на все покупки, продолжала расти.

Мы запустили акцию «С днем рождения!» для активных держателей карты лояльности «Лента». В рамках акции покупатели сети получают персональное поздравление от Компании, которое включает 15% скидку на весь ассортимент, в том числе на товары, которые участвуют в других акциях. Предложением можно воспользоваться в течение недели до дня рождения, в сам день рождения покупателя и неделю спустя.

Широкому запуску акции предшествовал тестовый период в трех пилотных регионах, который подтвердил большой интерес покупа-



телей. Акция будет развернута во всех магазинах сети и действовать постоянно.

Акция «С днем рождения!» — ещё один шаг в развитии программы лояльности Компании. Всем активным держателям карты «Ленты» предоставляется 5% скидка на весь ассортимент товаров и возможность получения более глубоких скидок в рамках специальных акций. Активные держатели карты регулярно получают адресные предложения на востребованные товары и купоны, которыми можно оплатить следующие покупки.

В рамках Социальной программы «Ленты» социально уязвимым категориям граждан предоставляются дополнительные скидки в размере от 3 до 8% на продукты первой необходимости и некоторые хозяйственные товары. На конец 2017 г. в программе принимало участие более 2,26 млн человек, 428 000 из



которых присоединились к ней в отчетном году.

Общая сумма скидок, предоставленных участникам социальной программы в 2017 г., составила 13,6 млн руб.; таким образом, каждый покупатель сэкономил в среднем 7600 руб. в течение года.

Перспективы

Мы продолжим помогать нашим покупателям максимально эффективно расходовать свой бюджет благодаря привлекательным промоакциям или инвестируя в цены для того, чтобы сделать наше предложение максимально выгодным. Мы также продолжим внедрять новые услуги и вести диалог с покупателями в наиболее удобном для них формате. Для этого мы разрабатываем целый ряд цифровых инструментов, включая мобильное приложение.



Работа с местными поставщиками и производителями

Работа с местными поставщиками и производителями — отличительная черта нашей стратегии. В 2017 г. 94% всей продукции, представленной в наших магазинах, было закуплено в России, в том числе 20,6% — у региональных поставщиков; 47,6% ассортимента свежих продуктов питания было поставлено местными производителями.

Укрепление отношений с местными поставщиками было одним из приоритетных направлений работы Компании в 2017 г. Работа напрямую с производителями позволяет обеим сторонам сотрудничать на более выгодных условиях. Наши клиенты ценят стабильное качество и свежесть местной продукции, а сокращение времени транспортировки товара от производителя до магазина позволяет нам сократить логистические затраты.

Мы знаем, какую продукцию производят для нас конкретные фермеры. Местное происхождение товаров и возможность отслеживания источников продукции позволяют обеспечить прозрачность всей логистической сети. Вся реализуемая нами продукция должна отвечать требованиям к маркировке товара и соответствовать стандартам качества и безопасности.



Проект «Фермерская платформа» был запущен в 2015 г. для увеличения доли прямых поставок фруктов и овощей от производителей. Сокращая время доставки, «Лента» предлагает покупателям качественные и свежие овощи, грибы, салаты и сезонные фрукты. Несколько сортов капусты — цветная капуста, брокколи, савойская капуста, кольраби, — а также премиальные сорта картофеля выращиваются специально для «Ленты», как и уникальные региональные продукты: розовые томаты, персики, абрикосы, яблоки и черешня.

«Фермерская платформа» демонстрирует отличные результаты: начав программу с семи партнеров, «Лента» увеличила количество поставщиков в 15 раз, а товарных позиций — в 30 раз.

Партнеры Компании, крупные сельхозпроизводители, такие как «АФГ Националь», Агрохолдинг «СТЕПЬ», Торговый дом «Сад-Гигант», и более мелкие фермерские хозяйства, ведут свою деятельность в 30 регионах России. Благодаря сотрудничеству с «Лентой» им удалось значительно нарастить объемы производства сельскохозяйственной продукции.

Фермерская платформа

Доля продаж 14,3% (против запланированных 8,9%)

2016 33 фермера из 16 регионов

2017 70 фермеров из 14 регионов

География 103 фермера/30 регионов

На конец года в рамках «Фермерской платформы» осуществлялось 14,3% поставок свежих фруктов и овощей в магазины «Ленты».

Количество внутренних аудитов качества в 2017 г. выросло по сравнению с 2016 г. Каждый магазин проверялся ежеквартально, а новые магазины — дважды в квартал. Система самооценки была дополнена с учетом изменений законодательства в сфере ветеринарного и фитосанитарного надзора.

Мы продолжили проводить аудиты поставщиков: в течение года проведено 7764 лабораторных испытаний: 5589 товарных позиций поставщиков и 2175 товарных позиций под собственными торговыми марками и товаров прямого импорта. По сравнению с 2016 г. количество проверок фирменной продукции увеличилось на 16%, а товаров под собственными торговыми марками и товаров прямого импорта — на 31%. В 2017 г. 14 поставщиков фирменной продукции не прошли проверку и не получили разрешения на реализацию своей продукции в магазинах «Лента».

В Компании внедрена система НАССР — всемирно признанная методика обеспечения пищевой безопасности. Методика обновляется по мере роста Компании и с учетом изменений в государственном регулировании.



В 2017 году мы заменили люминесцентные лампы в 223 магазинах.

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Перспективы

Наличие на наших полках товаров местного производства служит для «Ленты» одним из основных факторов дифференциации. Мы знаем, что наши клиенты ценят постоянное расширение ассортимента и высокое качество этих товаров. В ближайшие годы Компания продолжит уделять этому аспекту повышенное внимание, привлекая новых поставщиков и оказывая постоянную поддержку экономическому развитию регионов нашего присутствия.



60% отходов «Ленты» подлежат утилизации



Забота об окружающей среде

Мы стремимся снизить наше воздействие на окружающую среду. Будь то использование сырья, потребление энергии, транспортировка грузов или утилизация отходов, мы ставим себе целью минимизировать негативное влияние нашей деятельности на экологию.

Мы соблюдаем все положения федерального и регионального законодательства, регулирующего нашу деятельность, и работаем в тесном контакте с местными органами власти и населением в процессе выбора площадок для новых магазинов. Мы соблюдаем природоохранные стандарты, применимые к нашей деятельности согласно российскому законодательству.

В 2017 г. мы начали 133 проекта, по утилизации отходов и сокращению вредных выбросов в соответствии с требованиями законодательства.

Утилизация отходов

В процессе работы магазинов «Ленты» образуется несколько видов отходов, утилизацией которых занимаются сторонние подрядчики. В 2017 г. мы снизили объем образующихся отходов и продолжаем повышать коэффициент их утилизации. Проект по централизованному сбору отходов реализован в пяти из шести наших дивизионов.

Потребление энергии

В 2017 г. мы заменили люминесцентные лампы в 80 супермаркетах и 143 гипермаркетах.

Использованные батарейки вредят окружающей среде из-за содержащихся в них тяжелых металлов: одна выброшенная батарейка может загрязнить до 20 кв. м почвы или до 400 литров воды. В 2017 г. мы расширили проект по сбору отработанных батареек в Санкт-Петербурге. В 2017 г. число магазинов, оборудованных пунктами сбора отработанных батареек увеличилось с девяти до 28; в течение года мы собрали почти 10 тонн батареек для последующей утилизации. В 2018 г. мы планируем распространить проект на другие города присутствия Компании.

Перспективы

Мы продолжим работу по увеличению объема переработки отходов и реализации программ повышения энергоэффективности.



Поддержка местных сообществ

Поддерживая репутацию социально ответственной компании, «Лента» играет активную роль жизни регионов присутствия.

Каждый раз, открывая новый магазин, мы вносим существенный вклад в развитие региональной экономики, содействуя развитию территории, снижению цен, формированию человеческого капитала за счет обучения и развития персонала, а также оказывая поддержку местным производителям и создавая рабочие места. Каждый новый магазин «Лента» — это источник дополнительных налоговых поступлений в региональный бюджет и заработной платы для порядка 250 сотрудников гипермаркета.

В 2017 г. мы оказывали поддержку самым разным категориям потребителей. В декабре покупатели в наших магазинах в Санкт-Петербурге, Тольятти, Пензе и Челябинске получили возможность пожертвовать деньги и товары первой необходимости, игрушки и сладости детям. Пожертвования на общую сумму 1 139 000 руб., включая товары на 698 000 руб. были переданы в 32 некоммерческие организации. Акция прошла в 18 гипермаркетах и длилась 13 дней.

Компания также осуществила ряд проектов по сбору мусора.

«Лента» последовательно выстраивает долгосрочные отношения с региональными органами власти. Мы заключили договоры о социально-экономическом сотрудничестве с администрациями Кемеровской, Томской, Волгоградской, Саратовской и Ростовской областей, а также с Правительством Республики Карелия. Это сотрудничество способствует повышению качества розничной торговли, а также укреплению связей с местными органами власти, обеспечивая координацию работы по поддержке социально незащищенных слоев населения.

Перспективы

Мы считаем своим приоритетом поддержку населения и экологических инициатив в городах присутствия, в том числе проведение фестивалей, конкурсов, благотворительных акций и образовательных проектов. В 2017 г. мы продолжим помогать тем категориям местного населения, которые нуждаются в нашей поддержке. Мы также продолжим разработку образовательных программ для покупателей, в том числе для детей и социально уязвимых слоев населения.

Пожертвования в декабре (руб.)

1 139 000





Подарки от наших покупателей получили около 6000 воспитанников 170 социальных учреждений

Мероприятия «Ленты»

Елка желаний

В декабре мы провели ежегодную благотворительную акцию «Елка желаний» для воспитанников детских домов. Новогодние елки, установленные в 179 гипермаркетах «Лента» 76 российских городов были украшены открытками с желаниями детей. Покупатели выбирали одну из открыток и покупали указанный в ней новогодний подарок. «Лента» передала все подарки в детские дома и учреждения, чтобы на новогоднем празднике каждый ребенок получил сюрприз от Деда Мороза. Подарки от наших покупателей получили около 6000 детей из 170 социальных учреждений. Акция «Елка желаний» впервые прошла в 2015 г. в пяти магазинах Северо-Западного региона по инициативе сотрудников Компании.

Фестивали тюльпанов

Пятый год подряд совместно с поставщиком «Лента» дарит Санкт-Петербургу луковицы голландских тюльпанов. Каждую осень город получает около 30 000 луковиц для ежегодного Фестиваля тюльпанов, который проходит весной на Елагинском острове. В 2018 г. на 3000 кв. км садов расцветут 160 000 цветов 130 сортов. Фестиваль тюльпанов — это традиционное ежегодное явление в жизни города. Его успех вдохновил «Ленту» провести аналогичный проект в Екатеринбурге: осенью 2017 г. наши сотрудники помогли высадить более 50 000 луковиц в парке Маяковского. В 2018 г. мы планируем подарить луковицы тюльпанов паркам в Новосибирске и Ростове-на-Дону.

Kazan City Racing и школа «Безопасное колесо»

Четвертый раз подряд «Лента» выступила спонсором автоспортивного шоу Kazan City Racing в Татарстане, центрального мероприятия Дня Города в Казани. В рамках шоу состоялся заезд классических советских автомобилей международного чемпионата Moscow Classic Grand Prix, а также была организована школа «Безопасное колесо», в которой юные автолюбители осваивали базовые навыки безопасного вождения.

Лучший по профессии

В 2017 г. 32 сотрудника «Ленты» представляли Компанию на ежегодной церемонии вручения премий Правительства Санкт-Петербурга «Лучший по профессии в сфере торговли и услуг Санкт-Петербурга 2017». Комитет в составе представителей городских властей, образовательных учреждений и экспертов потребительского рынка признал Юлию Давыдову («Лента-264») лучшим кассиром-контролером, выбрав ее из более чем пятидесяти претендентов на получение премии.

Мероприятия в поддержку больных детей

В октябре 2017 г. совместно с компанией Mars Chocolate мы спонсировали проведение мастер-класса по изготовлению шоколада в СПб ГАУЗ «Хоспис (детский)», который оказывает паллиативную помощь детям в Санкт-Петербурге. Дети получили возможность узнать больше о шоколаде и самостоятельно сделать сладости. Аналогичное мероприятие запланировано на 2018 г.

Забота о пожилых людях

Совместно с партнерами из компании SCA мы провели приуроченную ко Дню Победы акцию по сбору средств личной гигиены для ветера-

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения



нов и пожилых людей. Мы предложили покупателям скидки на абсорбирующее белье Тена, которое можно было приобрести и положить в специальные корзины в магазинах «Ленты» для раздачи в домах престарелых силами благотворительного фонда «Старость в радость».

В октябре «Лента» организовала спортивно-экологическую акцию «Сохраним природу вместе» в Парке Авиаторов в Ростове-на-Дону, в которой приняли участие более 80 сотрудников Компании, было собрано более 90 мешков мусора, а парк был подготовлен к наступающей зиме. В парке была высажена аллея «Ленты» из деревьев рябины, клена и липы. В рамках акции сотрудники Компании также организовали велоэстафету и танцевальный «флешмоб».

Уборка мусора во Всеволожске

В сентябре в городе Всеволожске Ленинградской области прошла масштабная акция «Мусора больше нет!». Помимо поддержания чистоты прилегающих к магазинам улиц, сотрудники «Ленты» также присоединились к жителям города, членам природоохранных организаций и другим местным компаниям на мероприятии, в ходе которого с территории близлежащих районов была убрана почти тонна мусора, в том числе шины и негабаритный мусор.



Охрана труда и техника безопасности

Мы обеспечиваем и поддерживаем безопасную среду для наших сотрудников и покупателей.

В рамках программы «Активная безопасность» все директора магазинов «Лента» проводят ежедневные и ежемесячные «прогулки безопасности», цель которых — выявить потенциальные риски для сотрудников и покупателей, повысить осведомленность персонала об опасных факторах и проверить наличие необходимых средств защиты. Среди сотрудников поощряется практика информирования о любом инциденте, независимо от его масштабов, что дает возможность выявлять причины инцидентов и не допускать их повторения.

В 2017 г. мероприятия по выявлению рисков были проведены в 146 магазинах и распределительных центрах, 35 из которых проверялись во второй раз с момента внедрения программы. Результаты таких проверок учитываются при разработке годовых целевых показателей для руководителей каждого магазина (распределительного центра).

Уровень травматизма в Компании увеличился на 0,04% по сравнению с 2016 г., что связано со значительным ростом количества магазинов.



Потери рабочего времени в связи с травматизмом составили 0,06% от суммарного количества отработанных часов.

Нашими основными целями в 2017 г. были поддержание высоких стандартов безопасности на всех объектах «Ленты» и автоматизация процессов для дальнейшего повышения уровня безопасности сотрудников. Различные процессы были объединены в специальные группы: например, группа по расследованию и анализу инцидентов без последствий или группа по экологическим проектам.

Также был оптимизирован поток документации, включая реестры и инструкции, и автоматизирован процесс обязательного инструктажа в части соблюдения законодательства. Кроме того, был разработан и внедрен новый электронный модуль RiskCheck для управления рисками, что позволило сократить время составления отчетов об оценке рисков с 18 часов до 90 минут.

Количество травм

на 100 000 отработанных часов



Перспективы

В 2018 г. мы продолжим внедрять модуль «Активная безопасность» в рамках всей Компании для выявления потенциальных рисков для сотрудников и покупателей и их информирования о потенциальных факторах опасности.

Мы также организуем отдельную Группу обеспечения качества, ответственную за актуализацию всех соответствующих требований и повышение уровня взаимодействия подразделений по вопросам качества. Кроме того, в 2018 г. будет реализована новая система претензионной работы и контроля качества для товаров, реализуемых под собственными торговыми марками «Ленты».

Цели Компании на 2018 г.

Наряду с дальнейшей реализацией текущих программ в области корпоративной социальной ответственности, в 2018 г. мы будем уделять основное внимание следующим направлениям в этой сфере:

- > Дальнейшие инвестиции в поддержание оптимального соотношения цены и качества с целью обеспечения для наших покупателей самого выгодного на рынке предложения товаров.
- > Развитие программ для социально уязвимых групп населения. Помимо реализации собственных программ, для достижения поставленных в этой области целей мы также готовы к сотрудничеству с поставщиками и другими партнерами.
- > Развитие партнерских отношений с местными органами власти в целях укрепления сотрудничества в социально-экономической сфере.
- > Более масштабное привлечение местных производителей-поставщиков и подрядчиков из ряда отраслей.
- > Дальнейшая разработка программ в области охраны окружающей среды и в социальной сфере.
- > Дальнейшие инвестиции в обучение и развитие персонала в целях обеспечения Компании лидирующих позиций в секторе розничной торговли по профессиональному уровню сотрудников.
- > Работа с поставщиками с целью обеспечения неуклонного соблюдения ими применяемых Компанией стандартов качества и безопасности продукции.
- > Активное повышение уровня вовлеченности сотрудников в работу по различным направлениям деятельности Компании в сфере корпоративной социальной ответственности.

Еще один успешный год

Повышение производительности, увеличение объема продаж и торговой площади позволили нам обеспечить рост прибыли и поддержать стабильно высокий уровень балансовых показателей предыдущих лет.

Яхо Лемменс

Финансовый директор



Уважаемые акционеры!

В 2017 году «Лента» продемонстрировала высокие общие финансовые результаты, добившись уверенного роста продаж на 19,2%, а также заметного улучшения условий от поставщиков и повышения эффективности цепочки поставок и работы магазинов. При этом положительный эффект был частично нивелирован инвестициями в цены, преимущественно связанными с увеличением доли промо в продажах и разовым эффектом от нового Закона о Торговле. Скорректированный показатель EBITDA повысился на 11,8% до 35,5 млрд руб. (в 2016 г.: 31,8 млрд руб.), в то время как рентабельность по скорректированному показателю EBITDA снизилась на 0,7 п.п. до 9,7% (в 2016 г.: 10,4%).

Валовая прибыль,
млрд. руб.

+15,4%



Чистая прибыль,
млрд. руб.

+18,4%

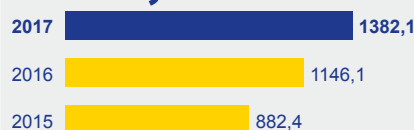


Выручка

В 2017 г. совокупная выручка Компании увеличилась на 19,2% до 365,2 млрд руб. (рост в 2016 г.: 21,2%) за счет выручки новых магазинов, открывшихся в течение года, и магазинов, открытых в 2016 г., но еще не включенных в сопоставимую группу, а также росту сопоставимых продаж на 0,9%. Чистый прирост торговых

Торговая площадь,
тыс. кв.м

+20,6%



Рост по сравнению с предыдущим годом	Первая половина 2017	Вторая половина 2017	2017	2016
Совокупная выручка	16,7%	21,3%	19,2%	21,2%
Сопоставимые продажи	-1,8%	3,2%	0,9%	3,9%
Сопоставимый трафик	-2,4%	-0,4%	-1,4%	-0,1%
Сопоставимый чек	0,6%	3,6%	2,3%	4,0%

площадей составил 20,6% по сравнению с 29,9% в 2016 г.

Продажи в первом полугодии 2017 г. испытывали давление от снижения реальных доходов населения и замедления инфляции, которые привели к дефляции на полке и росту доли промо-продаж. Новые инициативы, реализованные менеджментом, привели к существенному росту динамики продаж во второй половине 2017 года.

Валовая маржа

Валовая маржа снизилась до 21,4% (-0,7 п.п. против 2016 года) ввиду дополнительных инвестиций в цены и разового эффекта от нового Закона о Торговле, которые не удалось полностью компенсировать за счет более выгодных условий от поставщиков, улучшений в цепочках поставок и роста эффективности собственного производства

Среднее расстояние транспортировки товаров уменьшилось на 5% до 553 км/палет в 2017 г. по сравнению с 579 км/палет в 2016 г. Наряду с повышением уровня централизации до 53,7% это привело к сниже-

нию логистических расходов в процентах от выручки до 1,0% в 2017 г. по сравнению с 1,2% в 2016 г. Расходы на собственное производство увеличились на 19 б.п., в то время как товарные потери остались на прежнем уровне, несмотря на стремительное развитие формата гипермаркетов «Ленты» и увеличение доли супермаркетов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы незначительно увеличились до 15,3% от выручки (на 0,15 п.п. выше, чем в 2016 г.) в связи с ростом амортизационных отчислений, вызванного быстрым развитием сети, эффект от которого превысил результаты операционных улучшений и повышения эффективности.

Непрерывное повышение операционной эффективности в магазинах сети привело к повышению производительности и, соответственно, к сокращению расходов на оплату труда на 12 б.п. в процентах от выручки (в 2017 г.: 5,6%). Маркетинговые

Выручка, млрд руб.

365,2

Валовая прибыль, млрд руб.

78,2

Операционная прибыль, млрд руб.

25,6

и прочие расходы в процентах от выручки остались практически неизменными.

Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и административные расходы в процентах от выручки в 2017 г. незначительно увеличились до 11,5%, на 0,1 п.п. по сравнению с 2016 г., в первую очередь в связи с возросшими расходами на коммунальные услуги. Основное влияние на общие коммерческие, общехозяйственные и административные расходы оказал рост амортизационных отчислений, в то время как расходы на аренду остались на уровне 1,2% от общей выручки.

Показатель EBITDA

Скорректированный показатель EBITDA (отчетный показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, изменения бухгалтерских оценок и разовые расходы и доходы по неосновной деятельности) в 2017 г. достиг 35,5 млрд руб., продемонстрировав рост на 11,8% (в 2016 г.: 31,8 млрд руб.), а рентабельность по скорректированному показателю EBITDA составила 9,7% (в 2016 г.: 10,4%).

Проценты

Чистые процентные расходы выросли на 13,7% до 10,5 млрд рублей ввиду увеличения среднего размера долга, эффект от которого был частично компенсирован более низкими процентными ставками. Средневзвешенная стоимость долга «Ленты» в отчетном периоде снизилась и составила 10,3% (-160 б.п. против уровня 2016 года). Компания снижала стоимость долга на протяжении всего года – с 10,9% в первом квартале 2017 года до 9,7% в четвертом квартале. Такая

млн руб.	2017	2016	Изменения, % 2015–2016
Скорректированный показатель EBITDA	35 495	31 759	11,8
Разовые расходы и разовые доходы ¹	5	369	--
Опубликованный показатель EBITDA²	35 490	31 390	13,1

¹ Разовые расходы и доходы в 2016 г. представляют собой оплату профессиональных услуг, связанных с деятельностью в области слияний и поглощений. В 2015 г. они представляли собой оплату консультационных услуг, преимущественно связанных с оптимизацией юридической структуры Группы и разработкой схем мотивации сотрудников, а также расходы и доходы, относящиеся к публичным размещениям ценных бумаг Lenta Ltd, проведенным в марте и октябре 2015 г..

² Опубликованный показатель EBITDA (указанный в Примечании 6 к финансовой отчетности по МСФО) включает все операционные доходы и расходы, за исключением процентов, налогов, расходов на износ и амортизацию и некоторых прочих расходов.

динамика была обусловлена продолжающимся снижением ставок MosPrime, рефинансированием дорогих обязательств, а также улучшением условий по крупным долгосрочным обязательствам Компании. Мы ожидаем, что эффективная стоимость долга продолжит заметно снижаться и в 2018 году.

Налоги

Эффективная ставка налога на прибыль снизилась с 23,9% в 2016 году до 12,6% по итогам 2017 г. Если в 2016 году ключевое влияние на рост налоговой ставки оказала разовая постоянная разница по сделке с Kesko, которая привела к получе-

нию облагаемого налогом дохода, то в 2017 году основным фактором ее снижения послужил, главным образом, разовый положительный эффект от признания налогового убытка будущих периодов от юридических лиц Kesko, приобретенных в 2016 году. Базовая эффективная ставка налога на прибыль осталась неизменной.

Чистая прибыль

Чистая прибыль в 2017 году выросла на 18,4% и составила 13,3 млрд рублей, что сопоставимо темпам роста выручки. Такой результат был обусловлен ростом EBITDA и снижением эффективной ставки налога на

Ключевые показатели отчета о прибылях и убытках

млн рублей	1П 2016	1П 2017	2П 2016	2П 2017	2016	2017	% изм. 2017 – 2016
Выручка	140 087	163 531	166 267	201 647	306 352	365 178	19,2%
Валовая прибыль	30 656	35 534	37 112	42 701	67 768	78 236	15,4%
Валовая маржа	21,9%	21,7%	22,3%	21,2%	22,1%	21,4%	-0,7п.п.
Коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы, в % от выручки	15,5%	15,9%	14,9%	14,8%	15,2%	15,3%	-0,15п.п.
Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы, в % от выручки	11,7%	11,8%	11,2%	11,3%	11,4%	11,5%	0,1п.п.
Скорректированная EBITDAR⁴	15 372	17 601	19 822	22 106	35 195	39 706	12,8%
Рентабельность по скорректированной EBITDAR	11,0%	10,8%	11,9%	11,0%	11,5%	10,9%	-0,6п.п.
Расходы по аренде, в % от выручки	1,2%	1,2%	1,0%	1,1%	1,1%	1,2%	-0,03п.п.
Скорректированная EBITDA	13 676	15 623	18 084	19 871	31 759	35 495	11,8%
Рентабельность по скорректированной EBITDA	9,8%	9,6%	10,9%	9,9%	10,4%	9,7%	-0,7п.п.
Операционная прибыль	10 076	10 880	13 619	14 696	23 695	25 577	7,9%
Прибыль до налогообложения	5 650	5 560	8 903	9 611	14 553	15 172	4,3%
Чистая прибыль	4 326	4 492	6 876	8 772	11 202	13 264	18,4%
Рентабельность по чистой прибыли	3,1%	2,7%	4,1%	4,4%	3,7%	3,6%	-0,02п.п.

³ Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы определяется как коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений, амортизацию и одноразовых не операционных расходов, включая оплату профессиональных услуг в области сделок по слияниям и поглощениям.

⁴ Скорректированная EBITDAR определяется как скорректированная EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений.

прибыль до 12,6%, но частично сдержан ростом амортизационных отчислений и более высокими процентными расходами. Рентабельность по чистой прибыли практически не изменилась и составила 3,6%.

Капитальные вложения

Капитальные вложения в 2017 году снизились на 49,7% по сравнению с 2016 годом и составили 27,3 млрд рублей. Сокращение инвестиций стало отражением чуть более медленных темпов органического развития, более высокой доли новой арендованной торговой площади (54% в 2017 году против 15% в 2016 году), роста доли супермаркетов в новых торговых площадях (17% в 2017 году против 5% в 2016 году) и снижения объема инвестиций в приобретение земельных участков. Кроме того, «Лента» сократила объем предварительных инвестиций в будущие открытия магазинов по сравнению с предыдущими годами, но при этом в структуре сделок с недвижимостью существенно увеличилась доля инвестиций в магазины следующего года. Капитальные вложения были профинансированы в основном из операционного денежного потока и в меньшей степени - за счет долга.

Денежный поток

Чистые денежные средства от операционной деятельности до уплаты процентов и налога на прибыль в 2017 году составили 34,8 млрд рублей в сравнении с 27,9 млрд рублей годом ранее вследствие увеличения показателя EBITDA и движением оборотного капитала.

Чистый долг и долговая нагрузка

По состоянию на 31 декабря 2017 г. чистый долг «Ленты» составил 92,8 млрд руб. Соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA находилось на уровне 2,6х; соотношение чистого долга, скорректированного на лизинг, и скорректированного показателя EBITDAR находилось на уровне

3,2х; соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентов составляло 3,4х. По состоянию на 31 декабря 2016 г. соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA находилось на уровне 2,8х, соотношение чистого долга, скорректированного на лизинг, и скорректированного показателя EBITDAR находилось на уровне 3,3х, а соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентов составляло 3,4х.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. общий долг составил 107,1 млрд руб., объем свободных денежных средств — 14,3 млрд руб., а чистый долг — 92,8 млрд руб. Все заимствования «Ленты» выражены в российских рублях и на 82% являются долгосрочными со средним сроком погашения 1,9 года.

Несмотря на восстановление торговой конъюнктуры, для «Ленты» и ее покупателей сохранится сложная экономическая обстановка. Вместе с тем наша зарекомендовавшая себя бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», а также устойчивое финансовое положение говорят о том, что мы готовы к непредсказуемым изменениям в сложившейся рыночной ситуации. Мы намерены и далее укреплять наш бизнес, контролировать затраты и обеспечивать прибыльный рост.

Яхо Лемменс

Финансовый директор

⁵ Чистый долг, скорректированный на лизинг определяется как Чистый долг плюс операционная аренда умноженная на 8,0 в соответствии с подходом кредитных рейтинговых агентств

Основные риски и факторы неопределенности

Управление рисками

Риск — это неопределенное будущее событие, могущее повлиять на способность Компании достигать своих целей. Понимание влияния рисков на наш бизнес, — неотъемлемая часть процесса принятия решений в «Ленте». Мы постоянно отслеживаем риски, принимая меры для управления такими рисками и их минимизации, и оцениваем ситуацию для прогнозирования появления новых рисков.

Процесс управления рисками в Компании состоит из четырех основных этапов:

- идентификация;
- оценка;
- реагирование;
- мониторинг, отчетность и информирование руководства.

1-й этап. Идентификация рисков

Для построения полных профилей рисков Компания ежегодно проводит их стратегическую оценку по принципу «сверху вниз», и ежеквартально — оценку «снизу вверх» в функциональных подразделениях Компании для выявления рисков на различных уровнях деятельности. Идентификация рисков включена в основные бизнес-процессы включая процессы бюджетирования, бизнес-планирования, капитальных вложений и управления эффективностью.

2-й этап. Оценка рисков

Оценка рисков выполняется для определения вероятности их реализации

и возможных последствий их влияния. Она проводится для текущего и целевого уровней рисков, позволяя руководству принимать взвешенные решения в отношении надзора за рисками и «приватизации» управления конкретными рисками. Оценка рисков выполняется с трехлетним горизонтом на основе собственных критериев оценки рисков, предусматривающих использование четырехбалльных шкал для определения вероятности реализации и уровня риска.

3-й этап. Реагирование на риски

При превышении рисков приемлемого уровня, возможно, потребуются принятие мер для приведения текущего уровня риска к целевому. Ответственность за управление рисками несут их владельцы, а подробная информация о всех запланированных мероприятиях по управлению рисками и сроках их выполнения представлена в планах реагирования на риски.

4-й этап. Мониторинг рисков, отчетность и информирование руководства

Данный этап предусматривает своевременную реализацию мероприятий по отслеживанию, сбору и распространению информации о рисках для обеспечения руководству возможности получения и анализа информации об изменениях рисков. Мероприятия данного этапа позволяют лучше понять ситуацию и дают возможность принимать решения по реагированию на риски, в том числе по вмешательству руководства с целью предотвращения реализации риска либо минимизации последствий его влияния, если риск все же материализуется.

Весь вышеописанный процесс управления рисками опирается на общую структуру управления с четко определенными функциями и обязанностями в области управления рисками на всех уровнях Компании. Общую ответственность за эффективное управление рисками в рамках всего бизнеса несет Совет директоров Компании. Комитет по аудиту при Совете директоров осуществляет надзор за организацией деятельно-

сти по управлению рисками в Компании и подвергает ее критическому анализу. Руководство Компании осуществляет надзор за рисками в хозяйственной деятельности и проводит оценку рисков по принципу «сверху вниз», представляемую для анализа Комитету по аудиту и Совету директоров. Руководители функциональных подразделений в рамках всего бизнеса отвечают за выполнение мероприятий по управлению рисками по своим направлениям деятельности.

Политика Компании в области управления рисками

Политика Компании в области управления рисками устанавливает обязательные принципы и стандарты, общий подход и минимальные требования, предъявляемые к мероприятиям по управлению рисками. Политика содержит общий понятийный аппарат для обсуждения связанных с рисками вопросов и обеспечивает ряд преимуществ, в том числе:

- обеспечение принятия взвешенных решений для поддержания стабильности результатов и повышения эффективности деятельности за счет возможности исключения нежелательных неожиданностей и реализации открывающихся возможностей;
- выявление основных рисков, способных оказать существенное влияние на бизнес, и управление ими;
- четкое распределение ответственности и обязанностей в области управления рисками;
- более точное представление об основных механизмах контроля, их эффективности и недостатках в системе контроля;
- четкую процедуру, определяющую порядок информирования Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров о существенных рисках;
- формирование в рамках бизнеса культуры постоянного учета рисков и упреждающего управления ими;





- предоставление Совету директоров и Комитету по аудиту гарантий в отношении наличия в Компании процессов и моделей поведения, обеспечивающих постоянное выявление существенных рисков, понимание их характера и эффективное управление такими рисками.

Структура рисков

В 2017 г. произошел ряд событий и изменений, способных оказать значительное влияние на наш бизнес.

В июле 2016 г. были приняты поправки в Закон о торговле, согласно которым совокупный размер вознаграждения, выплачиваемого поставщиком продовольственных товаров торговой сети, не может превышать 5% от цены приобретенных продовольственных товаров; кроме того, были сокращены сроки оплаты. Новым законодательным требованиям должны соответствовать все новые договоры, заключенные после 13 июля 2016 г., а договоры, заключенные до этой даты, необходимо было привести в соответствие с новыми требованиями к 1 января 2017 г.

«Лента» обеспечила своевременное завершение всех ежегодных переговоров и подписание всех договоров с поставщиками. Кроме того, в сере-

дине 2015 г. мы перевели значительную часть закупок свежих продуктов питания на модель «чистой цены» (без выплаты вознаграждения). Во втором полугодии 2016 г. договоры со всеми действующими поставщиками были пересмотрены для применения в 2017 г. с целью обеспечить не менее, а по возможности более выгодные условия сотрудничества, чем в 2016 г. Поставленная задача была выполнена.

Поправки в закон о торговле оказали заметное влияние на конкурентную среду. Многие поставщики подняли базовые цены со значительным опережением темпов инфляции, но при этом также увеличили промо-активность, что привело к росту числа промоакций в секторе розничной торговли, в особенности у магазинов менее крупных форматов, которые традиционно проводили меньше промоакций. Побочным эффектом данных изменений стало общее снижение лояльности покупателей к конкретным брендам в пользу акционных товаров. С помощью анализа данных о покупателе карт постоянного покупателя, «Лента» оперативно отследила эти изменения и приняла меры для сохранения привлекательности наших гипермаркетов.

В числе наших приоритетных задач — открытие большого количества новых магазинов и минимизация риска снижения стандартов. «Лента» проводит организационные мероприятия, направленные на укрепление роли и расширение полномочий руководителей всех уровней, чтобы обеспечить нашим покупателям наилучший сервис.

К числу сохраняющихся положительных изменений в 2017 г. следует отнести снижение процентных ставок, что привело к снижению процентного риска, относящегося к развитию Компании, обеспечение которого требует, помимо использования собственных денежных потоков, привлечения дополнительных источников финансирования. По нашему мнению, ставка привлечения дополнительных заемных средств в следующем году не превысит 7,5—8,0%.

С момента распада Советского Союза население трудоспособного возраста стремительно сокращалось из-за сужения основания возрастной пирамиды в связи с низкой рождаемостью, что привело к резкому снижению доли молодежи по сравнению с предыдущим пятилетием и может стать причиной повышения зарплатных ожиданий.

Процесс управления рисками тесно связан с выполнением стратегических задач Компании.

Мы определили 17 основных рисков, которые могут оказать негативное воздействие на способность Компании обеспечить достижение ее целей. Ниже представлено описание этих рисков, возможных последствий их влияния и мер по минимизации каждого риска. Каждому риску присвоен высокий, средний или низкий уровень в зависимости от его потенциального влияния на выполнение стратегических приоритетных задач Компании.

Основные стратегические задачи:

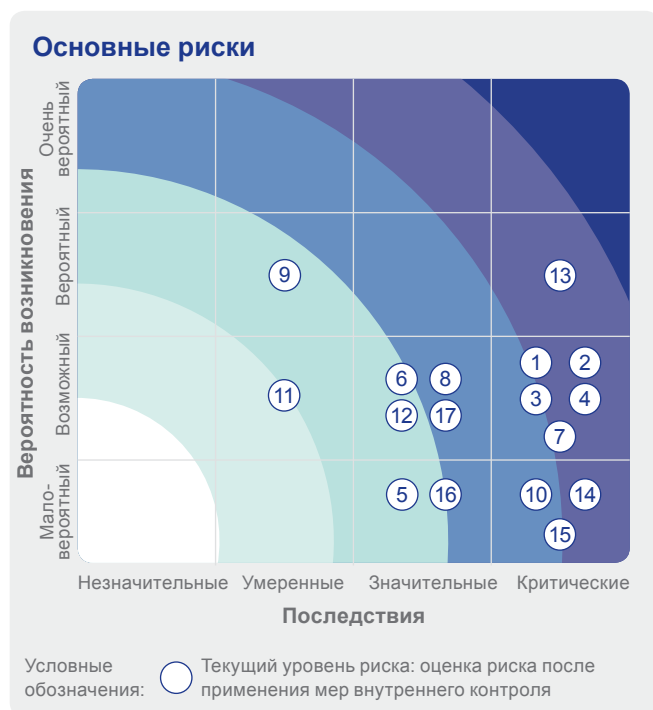
- А** Войти в тройку ведущих мультиформатных продовольственных ритейлеров России и стать крупнейшей сетью гипермаркетов, чтобы получить максимум преимуществ от поставщиков и экономии масштаба в фиксированных расходах.
- В** Последовательный акцент на прибыльном росте, баланс между капитальными вложениями и возвратом инвестиций (IRR на уровне 20%), чтобы сохранить лучшие на рынке показатели доходности.
- С** Укреплять устойчивое финансовое положение, придерживаться консервативного подхода к долговой нагрузке.
- Д** Инвестиции в развитие человеческого капитала, нацеленные на поддержание команды «Ленты» на высшем уровне в розничной отрасли.
- Е** Удвоить торговую площадь за четыре года с 2016 г. по конец 2020 г.
- Ф** Создать новые форматы для дальнейшего роста бизнеса.

Категории рисков

- > Стратегические
- > Финансовые
- > Операционные
- > Нормативно-правовые

Стратегические риски

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Введение новых правил и норм, существенно повышающих расходы на обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований и прочие операционные затраты	1	Государственные органы могут ввести правила и нормы, регулирующие деятельность магазинов в таких аспектах, как обеспечение доступности магазинов для инвалидов или стандарты для производителей продуктов питания, что может привести к возникновению значительных дополнительных затрат на обеспечение соблюдения новых нормативно-правовых требований и/или корректировку бизнес-модели Компании.	В
Регулирование цен / нормы прибыли предприятий розничной торговли	2	Государственные органы могут ввести регулирование цен или наценки, что приведет к снижению продаж и показателей рентабельности и/или изменениям в бизнес-модели.	В С Е
Значительный спад в экономике РФ	3	Не исключены дальнейший спад в российской экономике, снижение курса рубля и рост инфляции, что заставит потребителей снизить расходы на покупки и приведет к уменьшению объема продаж.	В С Е



Изменения в 2017

В 2017 г. «Лента» начала готовиться к выполнению новых установленных законом обязательств по переводу ветеринарных сопроводительных документов в цифровой формат. Сложность проекта состоит в том, что в нем участвует целый ряд государственных учреждений с разными приоритетами, что приводит к постоянной смене целей.

Компания также готовится к переходу к контролю акцизных марок на каждой бутылке алкогольной продукции. Правительство готовит внедрение подобной системы контроля для табачных изделий.

Изменения в законодательстве, регулирующем аутсорсинг персонала, привели к повышению его стоимости. Стоимость транспортировки товаров растет вследствие роста транспортного налога.

После принятия поправок в закон о торговле в июле 2016 г. новых изменений не последовало; стороны изучают эффект от нового закона о торговле. Сохраняется постоянный риск изменений в регулировании розничной торговли в РФ, которые могут повлиять на потребителей и компании розничной торговли. Соответственно, участники отрасли повысили уровень мониторинга новых законодательных инициатив.

В 2017 г. экономика России стабилизировалась.

Уровень инфляции цен на продукты питания существенно снизился, а ИПЦ упал ниже установленного ЦБ РФ целевого уровня в 4%.

Располагаемый доход растет, однако рост тарифов на электроэнергию и коммунальных платежей продолжает нивелировать эффект от роста заработных плат в крупных компаниях. Динамика роста реальных располагаемых доходов населения в течение года оставалась отрицательной.

Меры по снижению риска

Отслеживание законодательных инициатив и участие в текущем лоббировании совместно с Ассоциацией компаний розничной торговли.

Продолжены инвестиции в персонал и ИТ-ресурсы для подготовки операционных систем Компании к этим изменениям.

Отслеживание законодательных инициатив и участие в текущем лоббировании совместно с Ассоциацией компаний розничной торговли.

Активное отслеживание динамики основных экономических показателей и корректировка предложения в магазинах Компании.

Стратегические риски продолжение

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Рост конкуренции	4	<p>«Лента» может столкнуться с заметным усилением конкуренции на фоне консолидации, либо изменения стратегии конкурентов и появления у них дополнительных источников финансирования. Это может привести к ценовой войне и, соответственно, повлиять на показатели роста и рентабельности «Ленты».</p> <p>Результатом изменений в закон о торговле стала повышенная промо-активность поставщиков, что привело к увеличению доли промо-продаж у всех ритейлеров.</p> <p>Во второй половине года это привело к дополнительному давлению на прибыль даже у крупных игроков.</p>	A B C E
Конкурентные закупки	5	<p>«Лента» может не получить доступ к продукции по «самой низкой цене» вследствие стремления конкурентов к вертикальной интеграции бизнеса или наличия у них «более хороших» отношений с производителями.</p>	A B C
Местоположение новых магазинов	6	<p>Стремление к выполнению целевых показателей по ускоренному развитию торговой сети может привести к ошибкам в выборе местоположения новых магазинов. Это приведет к снижению показателя средней выручки в расчете на один магазин и невыполнению «Лентой» прогнозных целевых показателей по выручке.</p>	B E
Низкий уровень инноваций и адаптации	7	<p>Технологически развиваются высокими темпами. Большие данные, социальные сети, цифровой маркетинг, роботизация меняют мир. Они меняют и способы получения и восприятия информации покупателями и, как следствие, их поведение. Все эти изменения оказывают большое влияние на стоимость обслуживания покупателей. Неспособность своевременно адаптироваться к изменениям может привести к устареванию коммерческого предложения Компании, неэффективности маркетинга и потере привлекательности на фоне конкурентов.</p>	A B F

Операционные риски

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Снижение стандартов	8	<p>Непрерывный процесс быстрого расширения торговой сети может привести к непоследовательной реализации коммерческих и операционных стандартов Компании и в результате — к снижению качества продуктового предложения (показатели ассортимента, цены и качества товаров) и стандартов обслуживания покупателей — до уровня, когда это может негативно повлиять на рентабельность и бренд «Ленты».</p>	B D E

Изменения в 2017

Результатом изменений в закон о торговле стала повышенная промо-активность поставщиков во всех форматах, что привело к увеличению доли промо-продаж у всех ритейлеров.

Во второй половине года даже лидеры рынка ощутили давление на прибыль.

Рост рынка обеспечивается в основном двумя лидерами сектора, «Лентой» и несколькими нишевыми игроками.

«Лента» доминировала по темпам роста в сегменте гипермаркетов и приобрела на рынке еще одну компанию среднего размера.

Меры по снижению риска

Активный мониторинг поведения конкурентов и изменений в конкурентной среде, анализ структурных изменений на рынке.

Введенный в 2014 г. запрет на импорт продовольственных товаров определенных категорий привел к дефициту на рынке молока, а также некоторых фруктов и овощей, вследствие чего компании розничной торговли были вынуждены искать новых поставщиков. Сохраняется отсутствие доступа к некоторым видам продукции высокого качества (например, в категориях молочных продуктов и продуктов мясопереработки). Ситуация в российском секторе сельского хозяйства и фермерства значительно улучшилась, однако в отдельных сегментах, таких как мясные и молочные продукты, остается сложной в силу недостатка предложения и конкуренции.

Конкуренция за площадки со стороны развивающихся торговых центров и сопоставимых компаний остается низкой. Это привело к снижению конкуренции за земельные участки под застройку и расширило выбор участков для строительства, доступных для «Ленты». С другой стороны, замедление темпов экономического развития означает, что в некоторых городах, особенно в небольших, новые магазины могут демонстрировать пониженную динамику наращивания продаж до целевого уровня.

Развитие технологий продолжается высокими темпами, и конкуренты все активнее используют инструменты цифрового маркетинга.

В конце 2015 г. в «Ленте» была создана отдельная служба по работе с поставщиками, что привело к увеличению доли местных поставщиков и заключению множества долгосрочных соглашений с фермерскими хозяйствами. Кроме того, увеличились объемы прямого импорта, поскольку в некоторых случаях новый закон о торговле дает определенные преимущества этой схеме закупок.

В 2017 г. «Лента» стала участником EMD, крупнейшего закупочного союза европейских ритейлеров, таким образом получив доступ к производителям товаров СТМ по всей Европе, что позволит Компании значительно расширить предложение под собственными торговыми марками.

В «Ленте» действует эффективный, использующий строгие критерии процесс утверждения капитальных вложений, а также эффективный процесс постинвестиционного мониторинга. На протяжении последних двух лет капитальные вложения Компании были в основном ориентированы на более крупные города, а также более перспективные в текущей ситуации менее крупные города с высоким уровнем благосостояния населения, где уже есть магазины «Лента». «Лента» экспериментирует с моделями реализации проектов с низким уровнем капитальных затрат и бережливым управлением, ориентированными на повышение рентабельности существующих магазинов, а также возможное рентабельное открытие магазинов в менее крупных новых городах.

У «Ленты» уже есть опыт использования анализа большого объема данных с карт лояльности для категорийного менеджмента и персонализированных промоакций. В настоящее время «Лента» наращивает масштабы использования возможностей цифрового маркетинга. Реализуется инициатива структурированной организации инновационной деятельности.

Изменения в 2017

В 2017 г. «Лента» обеспечила рекордный прирост торговой площади и существенно увеличила численность сотрудников.

Меры по снижению риска

Действующая в Компании комплексная программа развития руководящих кадров обеспечивает наличие высококвалифицированных директоров для управления новыми магазинами и единообразное понимание наших операционных стандартов в рамках всей Компании. Кроме того, в «Ленте» действуют использующие строгие критерии процедуры обеспечения качества в магазинах и применяются коммерческие КПЭ, контролируемые ежедневно и еженедельно. Сотрудники операционных подразделений и коммерческих отделов совместно работают над обеспечением соответствия цен, предложения и обслуживания корпоративным стандартам, а также их адаптации к требованиям местного рынка. Кроме того, регулярно проводятся заседания высшего руководства, посвященные поддержанию коммерческих и операционных стандартов «Ленты».

Операционные риски продолжение

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Наличие товаров в необходимых объемах	9	Формирование «рынка поставщика» может привести к возникновению трудностей с закупкой полного ассортимента товаров, необходимого для удовлетворения покупательского спроса, либо к тому, что поставщики просто не обеспечат поставку необходимого количества товаров, в результате чего «Лента» будет терять объемы продаж и покупателей.	A B C
Ошибки информационных систем и кража данных	10	Техническая неисправность (например, при контроле за изменениями) может нарушить работу одной из ключевых систем цепочки поставок, что приведет к нехватке товарных запасов или ошибкам в ценообразовании и в результате — к потере выручки и, возможно, долгосрочной лояльности покупателей. Кибератака или кража могут привести к потере персональных данных или ценной коммерческой информации и в результате — к негативному освещению в СМИ, потере коммерческих преимуществ, штрафам или расследованиям регулирующих органов.	B
Преемственность руководства	11	Нехватка на российском рынке труда руководителей с необходимым опытом работы и нежелание зарубежных специалистов переезжать в Россию могут привести к тому, что «Лента» не сможет привлечь управленцев с квалификацией и опытом работы, необходимыми для реализации планов развития. Это приведет к возникновению дополнительной нагрузки на руководство и воспрепятствует надлежащей реализации стратегии.	A B C D E F
Пищевые отравления	12	Отсутствие программ адаптации и постоянного санитарно-гигиенического аудита независимых поставщиков продукции с высоким уровнем риска (например, мясные, рыбные, молочные продукты) может привести к продаже загрязненных продуктов питания, результатом чего могут стать отравление покупателей со смертельным исходом, негативное освещение в СМИ и расследования регулирующих органов.	A B

Финансовые риски

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Налоговый риск	13	Налоговая система в России постоянно меняется, и новые правила зачастую сформулированы нечетко, что приводит к неопределенности налоговой позиции.	B C
Изменение процентных ставок	14	Часть кредитов в долговом портфеле «Ленты» имеет плавающую процентную ставку, вследствие чего присутствует вероятность значительного повышения расходов на выплату процентов и нарушения ковенантов.	B C
Источники финансирования	15	Для поддержания динамики роста «Ленте», помимо собственных денежных потоков, необходимы также дополнительные источники финансирования. Нарушение работы банковской системы или слишком высокий уровень долговой нагрузки может сделать невозможным привлечение средств для реализации плана развития.	A B C E F

Изменения в 2017

См. риск № 5

«Лента» использует сложные бизнес-системы для автоматизации и поддержки процессов принятия повседневных решений. Нарушение работы основных систем может оказать значительное влияние на бизнес.

«Лента» располагает большими объемами данных, в частности, все более активно использует данные о покупателях. Несмотря на то, что информация о покупательских привычках не является конфиденциальной финансовой информацией, ее не следует раскрывать третьим сторонам.

«Лента» становится все более привлекательным работодателем по сравнению с большинством других компаний благодаря возможностям карьерного роста в динамично развивающейся компании. В 2017 г. в рамках дальнейшего совершенствования программ повышения квалификации руководящих кадров программа «Лента-Лидер» для подготовки отдельных руководителей к переводу на должности более высоких уровней управления была расширена на большее число сотрудников.

Доля закупок у местных производителей растет. Однако стандарты безопасности в пищевой отрасли зачастую гораздо ниже, чем в «Ленте», а ответственность часто в основном ложится на предприятие розничной торговли, а не на поставщика. Количество магазинов с собственным производством и соответствующие риски растут.

Меры по снижению риска

См. риск № 5

В Компании задействованы комплексные процедуры для обеспечения бесперебойной работы информационных систем. В 2016 г. был проведен комплексный внешний аудит контроля информационных систем и кибербезопасности; в 2017 г. были выполнены мероприятия, рекомендованные по результатам аудита. Углубленный аудит будет проводиться каждые два года.

Благодаря высоким темпам роста и стандартам «Лента» получила статус предпочтительного работодателя в секторе розничной торговли продовольственными товарами, что обеспечивает постоянный приток новых квалифицированных кадров. Качественная программа обучения и хорошо проработанные процессы ежегодной оценки эффективности обеспечивают выявление и профессиональное развитие перспективных сотрудников внутри компании. Низкая в сравнении с рынком текучесть кадров говорит об эффективности управления указанным риском. В «Ленте» действует четкий план преемственности для высшего руководства.

Сотрудники Службы обеспечения качества и Коммерческой службы «Ленты» совместно работают над выявлением поставщиков с наибольшей вероятностью поставки товаров ненадлежащего качества. Новые поставщики проходят аудит, а поставщики, нуждающиеся в повышении стандартов, бесплатно получают консультации специалистов «Ленты». Аудит на основе анализа рисков проходят все действующие поставщики Компании. Для обеспечения надлежащего соблюдения стандартов при наличии собственного производства в магазинах аудит проводится собственными силами.

Изменения в 2017

Налоговые органы, судя по всему, стали занимать в судах более жесткую позицию по вопросам структурирования налогообложения, и суды встают на их сторону.

После периода роста в конце 2014 г. процентные ставки существенно снизились. Ставка привлечения дополнительных заемных средств для «Ленты» снизилась до исторического минимума.

«Ленте» удалось договориться с большинством банков о существенном увеличении лимитов кредитования, так что лимиты превышают плановые потребности Компании в финансировании.

Меры по снижению риска

Компания будет следить за изменениями в законодательстве и судебной практике и при необходимости менять используемую структуру налогообложения.

«Лента» следит за тем, чтобы разумная часть долгового портфеля имела фиксированную ставку, либо обеспечивает защиту от риска повышения ставок путем фиксации максимума процентной ставки. Для определения доли задолженности по плавающей ставке «Лента» установила новые правила, касающиеся максимально допустимого уровня снижения чистой прибыли и пределов покрытия коэффициента чистый долг / EBITDA и процентной ставки при определенных стрессовых сценариях.

Компания сформировала диверсифицированный портфель кредиторов, что позволило ей снизить зависимость от ограниченного числа источников финансирования. Компания следит за тем, чтобы для нее были утверждены лимиты с большим запасом и имелись невыбранные средства по открытым кредитным линиям. Кроме того, «Лента» регулярно проводит стресс-тестирование прогнозных потребностей в финансировании и долговой нагрузки с использованием самых разных негативных сценариев, чтобы убедиться в наличии у Компании достаточных объемов финансирования и возможности обеспечить соблюдение ковенантов по долговой нагрузке даже при самых пессимистичных сценариях.

Нормативно-правовые риски

Наименование риска	№ в матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований и внутренних стандартов по деятельности магазинов	16	Несоблюдение норм охраны труда и техники безопасности, ошибки покупателей или персонала, некачественное проектирование при строительстве магазинов и организации их систем могут иметь для магазинов катастрофические последствия (например, обрушение крыши) и в результате привести к групповым несчастным случаям со смертельным исходом и травмами, негативному освещению в СМИ и штрафам, а также к закрытию магазинов по распоряжению соответствующих государственных органов в связи с нарушением норм охраны труда и окружающей среды.	
Взятки	17	Специфика сложившейся в России деловой среды может побуждать сотрудников к совершению поступков, не соответствующих принципам деловой этики (предлагать или принимать взятки), что приведет к нарушению положений антикоррупционного законодательства, расследованиям со стороны правоохранительных органов и негативному освещению в СМИ.	

Заявление о долгосрочной экономической эффективности

Долгосрочная цель «Ленты» — войти в тройку ведущих мультиформатных продовольственных ритейлеров России и сохранить позиции крупнейшей сети гипермаркетов по размеру суммарной торговой площади и объему совокупных продаж.

Наша бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», ориентирована на обеспечение лидирующих позиций по плотности продаж путем последовательной реализации стратегии постоянного предложения товаров по низким ценам в сочетании с тщательно проработанными регулярными промоакциями. Низкие затраты обеспечиваются сочетанием высокой плотности продаж и эффективных бизнес-процессов и дизайна магазинов, позволяющим оптимизировать работу магазинов и затраты в цепи поставок. Свою роль играет расширение масштабов деятельности, позволяющее получать более выгодные условия от поставщиков.

Работая в секторе розничной торговли, «Лента» ежедневно получает значительные и сравнительно точно прогнозируемые объемы денежных средств. Мы предпочитаем иметь в собственности большинство гипер-

маркетов нашей торговой сети, поскольку это дает нам возможность строить магазины нашего формата и таким образом поддерживать низкий уровень затрат в операционной деятельности и цепи поставок. Кроме того, строительство собственных магазинов дает нам также возможность лучше контролировать процесс открытия новых магазинов. Однако такой рост отличается высокой капиталоемкостью и кроме использования собственных денежных потоков также требует привлечения дополнительных источников финансирования.

Для восполнения нехватки финансирования мы обращаемся к банкам и финансовым рынкам. Поэтому наша стратегия заключается в поддержании высоких балансовых показателей для обеспечения доступа к рынкам капитала с целью привлечения средств для финансирования роста. Кроме того, в рамках работы по управлению долгосрочной экономической эффективностью мы следим за тем, чтобы взятые Компанией кредиты имели сравнительно большой срок погашения и ограниченный риск повышения процентных ставок.

Основной риск для «Ленты» заключается в последствиях влияния зна-

чительных изменений в структуре потребительских расходов из-за изменения экономической ситуации или снижения привлекательности нашего коммерческого предложения. Мы видим, что наша модель быстро находит отклик в тех городах, где мы начинаем вести деятельность. Однако сильные экономические потрясения будут влиять на наш бизнес (равно как и бизнес других компаний розничной торговли) и нашу способность генерировать необходимые денежные потоки. Это, в свою очередь, повлияет на уровень масштабности наших целей, применимый к программе расширения торговой сети Компании.

У «Ленты» большой горизонт планирования. В соответствии с нашими долгосрочными целями по развитию Компании, он охватывает текущий год и четыре последующих года. Мероприятия по обеспечению долгосрочной экономической эффективности зависят от того, на каком этапе находится строительство новых магазинов.

Мы пристально следим за ходом проектов строительства, поскольку сокращение капитальных затрат — основной (и самый надежный) способ поддержания денежного потока в ситуации, когда операционный

Изменения в 2017

С учетом высоких темпов реализации программы расширения торговой сети Компании увеличивается риск неблагоприятных происшествий в период перед открытием новых магазинов. Растет число новых, сравнительно малоопытных специалистов, участвующих в управлении нашими магазинами и процессами, связанными с работой магазинов.

Меры по снижению риска

Обеспечен жесткий контроль за соблюдением строительных стандартов. Комплексное обучение и четкие процедуры обеспечивают четкое понимание всеми сотрудниками Компании процессов в области охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности. Уровень соответствия стандартам в этой сфере в рамках всей деятельности Компании регулярно проверяет Комитет по аудиту. Согласована и выполняется четкая программа инвестиций с целью устранить отклонения от соответствующих стандартов.

В «Ленте» действует четкая Политика деловой этики, которой придерживаются сотрудники всех подразделений Компании. Третьи стороны, сотрудничающие с «Лентой», своевременно и в полной мере проинформированы об этой Политике.

денежный поток оказывается меньше, чем ожидалось.

Максимальный эффект в таких случаях дает отмена запланированных проектов до принятия обязательств по финансированию, тогда как прекращение капитальных вложений в уже введущееся строительство новых магазинов означает отсутствие отдачи в ближайшем будущем от производимых инвестиций.

Принимая во внимание все вышеуказанные факторы, Совет директоров проводит оценку долгосрочной экономической эффективности бизнеса 4—6 раз в год, когда руководство Компании предлагает на рассмотрение обязательства по капитальным затратам на строительство новых магазинов.

Главный фактор, влияющий на доступ Компании на рынки капитала для финансирования роста, — ее высокие балансовые показатели. Поэтому основное внимание в ходе анализа уделяется влиянию рисков на уровень долговой нагрузки. Руководство моделирует влияние различных сценариев реализации рисков на продажи, EBITDA и операционный денежный поток, а также совокупное влияние нескольких сценариев при их одновре-

менной реализации. Далее выполняется анализ полученных значений уровня долговой нагрузки, чтобы убедиться, что при любом сценарии сохраняется достаточный запас прочности для выполнения ковенантов по кредитам, и Совет директоров был уверен, что мы можем сократить отток денежных средств для финансирования капиталовложений в объеме, достаточном для поддержания долгосрочной экономической эффективности бизнеса.

Совет директоров пришел к выводу, что горизонт планирования, охватывающий текущий год и четыре последующих года, позволяет проводить эффективную оценку долгосрочной экономической эффективности «Ленты». Совет директоров оценил экономическую эффективность «Ленты» в этом периоде с учетом текущего положения и возможного влияния описанных выше сценариев. Исходя из результатов тестирования, Совет директоров заключил, что с разумной уверенностью можно ожидать, что на протяжении этого периода Компания сможет продолжать деятельность и исполнять свои обязательства в установленные сроки.

Корпоративное управление

- 71 Вступительное слово Председателя
Совета директоров
- 72 Совет директоров
- 76 Правление
- 78 Система корпоративного управления
- 84 Комитеты при Совете директоров
- 96 Взаимодействие с акционерами
- 96 Заявление об ответственности

Уважаемые акционеры!

Одна из основных обязанностей Председателя Совета директоров — контроль и содействие повышению стандартов корпоративного управления. То, как мы ведем свою деятельность, оказывает влияние на все аспекты бизнеса Компании, и наш принцип «поступать правильно» — важнейший фактор ее успеха в настоящее время и устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

«Лента» привержена принципам добросовестности и прозрачности. Я рад представить вам обзор системы корпоративного управления Компании.

Джон Оливер

Председатель Совета директоров



Передовая практика

Компания не обязана соблюдать положения Кодекса корпоративного управления Великобритании (далее — «Кодекс»), однако мы считаем, что соблюдение его рекомендаций в необходимой степени наилучшим образом отвечает требованиям всех заинтересованных сторон. Мы регулярно пересматриваем систему корпоративного управления и считаем, что последние улучшения и доработки сделали нашу Компанию примером передовой практики в этой области для российских компаний.

Задачи и обязанности

Важная задача Совета директоров — обеспечивать долгосрочный рост Компании и гарантировать стабильные показатели доходности инвестиций ее акционерам. Это включает постановку стратегических целей, контроль работы финансовых и кадровых подразделений, анализ эффективности управления и определение степени готовности Компании к риску. Совет директоров своим примером способствует формированию корпоративной культуры управления Компании.

В своей работе «Лента» может сталкиваться с различными рисками. Совет директоров отвечает за обеспечение правильности и эффективности мер по управлению рисками, систем внутреннего контроля Компании и обеспечения соблюдения законодательства. Контроль эффективности системы управления рисками осуществляется Комитетом по аудиту.

Взаимодействие с инвесторами

Залогом эффективности системы корпоративного управления является регулярное взаимодействие с акционерами. В 2017 г. Генеральный директор, Финансовый директор Компании и я при поддержке подразделения по связям с инвесторами, других членов Совета директоров и Правления Компании, проводили регулярные встречи с институциональными акционерами и аналитиками со стороны продавцов активов. Руководитель подразделения по связям с инвесторами регулярно отчитывается перед Советом директоров о своей деятельности и результатах анализа обратной связи от акционеров.

Члены Совета директоров несут ответственность перед акционерами Компании. Сочетание элементов руководства и сотрудничества в системе корпоративного управления «Ленты» обеспечивает эффективность процесса принятия решений. Совет директоров консультирует и поддерживает исполнительный менеджмент в процессе реализации стратегии Компании, некоторые его функции переданы четырем основным комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям, Комитету по назначениям и Комитету по капитальным затратам. Информация об их функциях, полномочиях и деятельности в отчетном году представлена в соответствующих разделах настоящего отчета на страницах 84—95.

Планы на будущее

Результаты работы «Ленты» в 2017 г. подтверждают нашу способность предугадывать потребности покупателей и своевременно предлагать им востребованные товары. Совет директоров, профессиональное Правление и эффективная структура корпоративного управления Компании обеспечат устойчивое развитие «Ленты» в долгосрочной перспективе.

Джон Оливер

Председатель Совета директоров

Эффективный и ответственный Совет директоров

Совет директоров уверен, что квалификация и опыт его членов позволяют обеспечивать эффективное руководство Компанией и контроль ее деятельности.

“

«Наши Совет директоров, профессиональное Правление и эффективная структура корпоративного управления обеспечат устойчивое развитие «Ленты» в долгосрочной перспективе».

Джон Оливер
Председатель Совета директоров



Джон Оливер (59)
Председатель Совета директоров



Ян Дюннинг (58)
Генеральный директор



Яхо Лемменс (49)
Финансовый директор



Майкл Линч-Белл (64)
Директор



Стивен Джонсон (54)
Старший независимый директор



Антон Артемьев (57)
Директор



Дмитрий Шве́ц (45)
Директор



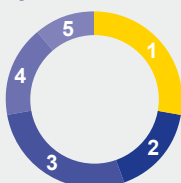
Мартин Эллинг (64)
Директор



Стивен Хеллман (53)
Директор

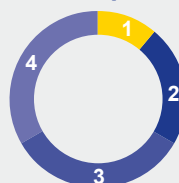
Квалификация членов Совета директоров

1. Финансы
2. Розничная торговля
3. Стратегия
4. Маркетинг
5. Технологии



Срок пребывания в должности неисполнительных директоров

1. 0-2 года
2. 3-4 года
3. 5-6 лет
4. Более 7 лет



Национальность членов Совета директоров

Россия



Нидерланды



Великобритания



США



Джон Оливер (59 лет)

Председатель Совета директоров

Джон Оливер назначен неисполнительным директором Компании в октябре 2009 г. и является Председателем Совета директоров с 2011 г.

Опыт работы

Джон Оливер — бывший партнер TPG Capital, возглавлял европейскую операционную группу TPG до декабря 2013 г. До прихода в TPG в 2006 г. проработал 15 лет в General Electric (GE). В GE занимал, в том числе, должность генерального директора подразделения GE Equipment Services Europe, объединяющего различные активы в 20 странах мира, а также пост генерального директора GE IT Solutions Europe, поставщика услуг и решений в сфере ИТ-инфраструктуры, где руководил процессом успешного преобразования бизнеса и последующей продажи подразделения. До этого занимал различные должности в подразделениях GE Medical Systems, в том числе GM EMEA Services, VP Global Radiation Therapy, VP Global Vascular Systems. Свою карьеру начал в 1981 г. в Schlumberger Oilfield Services, где занимал различные технические и управленческие должности в подразделениях компании в Африке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Затем, до прихода в GE, работал в Boston Consulting Group.

Другие должности

Старший советник компании TPG. Советник компании Vita Group.

Образование

Получил степень бакалавра химического машиностроения в Имперском колледже Лондона в 1981 г. и степень MBA в бизнес-школе INSEAD в 1987 г.

Ян Дюннинг (58 лет)

Генеральный директор

Ян Дюннинг назначен Генеральным директором компании «Лента» в 2009 г., вошел в состав Совета директоров Компании в 2013 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность операционного директора Metro Cash & Carry Россия, затем работал в качестве генерального директора Metro Cash & Carry Украина. За шесть лет работы в российском подразделении компании Metro обеспечил рост бизнеса с 4 до 48 магазинов. Предыдущий опыт также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более десяти лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North. За последние 25 лет в его послужном списке целый ряд должностей в различных подразделениях компаний розничной торговли, в том числе руководящие должности в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

Образование

Имеет степень в области истории Университета Гронингена и степень в области экономики Амстердамского университета. Прошел программы повышения квалификации руководителей в INSEAD и Лондонской школе бизнеса.

Яхо Лемменс (49 лет)

Финансовый директор

Яхо Лемменс пришел в компанию «Лента» в 2010 г. в качестве Директора по бухгалтерскому учету и отчетности, назначен Финансовым директором Компании в 2011 г. В 2013 г. избран в состав Совета директоров компании Lenta Ltd.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность финансового директора OBI Украина, ранее — должность финансового директора Metro Cash & Carry Украина. В течение 24 лет работы в секторе розничной торговли занимал различные высшие руководящие должности в подразделениях финансов, бухгалтерского учета и финансового контроллинга в различных розничных компаниях в Нидерландах, в том числе Makro и Lukas Klamer (дочерние компании Metro Cash & Carry), а также Vomar.

Образование

Имеет степень в области финансов и аудита Амстердамского свободного университета, окончил аспирантуру Амстердамского университета по специальности «финансы и аудит». Является членом Ассоциации дипломированных аудиторов и Ассоциации зарегистрированных контролеров в Нидерландах.

Майкл Линч-Белл (64 года)

Директор

Майкл Линч-Белл назначен на должность неисполнительного директора в Совете директоров компании Lenta Ltd в 2013 г.

Опыт работы

Майкл Линч-Белл завершил свою карьеру в компании Ernst & Young в должности старшего партнера в 2012 г., проработав в ней 38 лет. Был членом экспертной группы Ernst & Young по аудиту с 1974 по 1997 г., стал партнером в 1985 г. В течение этого периода являлся куратором и участником проектных групп по аудиту ряда транснациональных групп, консультировал широкий круг компаний по системам и механизмам контроля, вопросам корпоративного управления, управления рисками и бухгалтерского учета. В 1997 г. перешел в Экспертную группу Ernst & Young по консультированию сделок, где сформировал и возглавил направления по IPO на рынке Великобритании и по международным сделкам в секторе природных ресурсов. Работает с компаниями из стран СНГ с 1991 г., консультировал их по вопросам привлечения капитала, реорганизации, организации сделок, корпоративного управления и проведения IPO.

Другие должности

Также является заместителем председателя правления и старшим независимым директором компании KazMinerals Plc, старшим независимым директором компании и председателем комитета по аудиту компании Gem Diamonds Limited, председателем правления компании Seven Energy Ltd и независимым неисполнительным директором компании Barloworld Limited. Также активно участвует в работе благотворительной организации 21st Century Legacy.

Образование

Окончил Университет Шеффилда со степенью бакалавра в области экономики и бухгалтерского учета в 1974 г., получил квалификацию сертифицированного бухгалтера Англии в 1977 г.; в 2006 г. ему также присвоено звание почетного доктора гуманитарных наук Международного университета Шиллера.

Стивен Джонсон (54 года)

Старший независимый директор

Стивен Джонсон является независимым неисполнительным директором компании Lenta Ltd с 2010 г. В 2013 г. назначен Старшим независимым директором компании Lenta Ltd.

Опыт работы

Стивен Джонсон обладает более чем 20-летним опытом работы в секторе розничной торговли. Входил в состав проектной группы, успешно реализовавшей проект преобразования бизнеса компании Asda с последующей ее продажей компании Walmart. В Asda занимал различные высшие руководящие должности, в том числе директора по торговым операциям, директора по коммерческим финансам и директора по маркетингу. После работы в Asda занимал должности генерального директора в компаниях Focus DIY Ltd и Woolworths Plc, а также директора по продажам и маркетингу GUS Plc. Карьеру в области управленческого консалтинга начал в Bain & Co.

Другие должности

В настоящее время является также неисполнительным директором Big Yellow Group Plc. и работает с рядом фондов прямых инвестиций, специализирующихся преимущественно на рынках Южной и Восточной Европы.

Образование

Окончил Кембриджский университет со степенью в области технических наук.

Комитеты Совета директоров

- Комитет по назначениям
- Комитет по аудиту
- Комитет по вознаграждениям
- Комитет по капитальным затратам

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Стивен Хеллман (53 года)

Директор

Стивен Хеллман является неисполнительным директором компании Lenta Ltd с 2017 г.

Опыт работы

Стивен имеет более чем 25-ти летний опыт в банковском секторе, юриспруденции и операционной деятельности в различных отраслях и регионах мира. С 2004 по 2016 гг. он занимал руководящие позиции в Credit Suisse в подразделениях инвестиционного банкинга, торговли ценными бумагами и частного банкинга, в том числе, в течение 6 лет являлся Управляющим директором и Региональным исполнительным директором по России и странам СНГ. До работы в Credit Suisse он занимал различные руководящие посты в Oak Advisory, Credit Suisse First Boston, Leman Brothers, Unisite и Bank of America. Свою карьеру Стивен Хеллман начал в юридической фирме Latham & Watkins, откуда перешел в Salans, Hertzfeld & Heilbronn.

Другие должности

Является президентом компании Hellman Capital Management, LLC.

Образование

Окончил Калифорнийский университет в Беркли со степенью бакалавра в области изучения Советского Союза (1986) и степенью доктора юриспруденции (1989 г.).

Дмитрий Шве́ц (45 лет)

Директор

Дмитрий Шве́ц избран неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2009 г.

Опыт работы

До прихода в 2008 г. в компанию TPG Capital занимал должность операционного директора в горно-металлургической компании «Норильский никель», где отвечал за оптимизацию ключевых производственных активов компании и интеграцию приобретенных активов. С 1998 по 2004 г. работал в McKinsey & Company, где руководил проектами в области стратегии, оптимизации организационной структуры и повышения операционной эффективности для клиентов из таких отраслей, как производство потребительских товаров, розничная торговля, транспорт, горно-металлургическая промышленность, добыча нефти. Также работал в Coca-Cola Company на различных должностях в сфере маркетинга.

Другие должности

Дмитрий Шве́ц возглавляет московский офис TPG Capital, а также является членом совета директоров Fesco Transportation Group.

Образование

Имеет степень MBA Университета Эмори. С отличием окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО).

Мартин Эллинг (64 года)

Директор

Мартин был избран неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2011 г.

Опыт работы

Мартин Эллинг начал свою карьеру в Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, где работал в течение 11 лет в качестве финансового аналитика и экономиста, в основном по проектам Всемирного банка в сфере агробизнеса и инфраструктуры. Затем перешел в Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), где отвечал за инвестиционные проекты в сфере сельского хозяйства, финансовых услуг и энергетики на территории Украины, Румынии и России. В 1997 г. покинул ЕБРР и сосредоточился на инвестиционных возможностях в сферах сельского хозяйства, лизинга и услуг B2B в Украине и России; осуществил два успешных выхода из инвестиций в Украине и один в России.

Другие должности

Консультирует ряд компаний по вопросам реструктуризации и корпоративного управления, периодически оказывает консультационные услуги African Parks Foundation в вопросах операционной стратегии отдельных национальных парков.

Образование

Имеет степень в области экономики Амстердамского университета, закончил аспирантуру в Вагенингенском университете.

Антон Артемьев (57 лет)

Директор

Антон Артемьев назначен независимым неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2013 г.

Опыт работы

Антон Артемьев имеет обширный опыт работы в сфере FMCG в России и Восточной Европе, в том числе 12 лет работы в пивоваренной отрасли на должностях исполнительного вице-президента Baltic Beverages Holding AB, крупнейшего на тот период восточно-европейского производителя пива, президента ОАО «Пивоваренная компания «Балтика», а также старшего вице-президента по Восточной Европе и члена исполнительного комитета Carlsberg Group. До этого работал на различных должностях в консалтинговых компаниях, в том числе являлся партнером Bossard Consultants и партнером Gemini Consulting / CAP Gemini, где в должности главы российского офиса специализировался на стратегических проектах в различных секторах, преимущественно потребительских товаров.

Другие должности

Является председателем совета директоров компании Fortrent OY, которая оказывает услуги в области аренды строительного оборудования в России и Украине. Fortrent является совместным предприятием (с равными долями участия) Cramo и Ramirent, двух ведущих европейских групп в области аренды строительного оборудования. Член совета директоров HTT BWH OY (Финляндия), частной дочерней компании Hartwall Capital OY.

Образование

Окончил с отличием Ленинградский государственный университет по специальности «география», имеет степень кандидата географических наук. Также изучал менеджмент и экономику в Университете Боккони и Колледже управления Хенли.

Изменения в составе Совета директоров в 2017 г.

30 ноября 2017 г. Стивен Пил вышел из состава Совета директоров; 1 декабря 2017 г. на его должность был назначен кандидат от компании TPG Стивен Хеллман.

Правление

Реализацию разрабатываемых Советом директоров стратегий обеспечивает высококвалифицированное Правление Компании во главе с Генеральным директором. Обширный опыт работы членов Правления в секторе продовольственной розницы в национальном и международном масштабе позволяет Компании добиваться высоких показателей текущей деятельности.

Ян Дюннинг (58 лет)

Генеральный директор

Ян Дюннинг назначен Генеральным директором компании «Лента» в 2009 г., в состав Совета директоров компании Lenta Ltd вошел в 2013 г. Полную биографическую справку см. на странице 74 настоящего отчета.

Яхо Лемменс (49 лет)

Финансовый директор

Яхо Лемменс пришел в компанию «Лента» в 2010 г. в качестве Директора по бухгалтерскому учету и отчетности, назначен Финансовым директором Компании в 2011 г. В 2013 г. избран в состав Совета директоров компании Lenta Ltd. Полную биографическую справку см. на странице 74 настоящего отчета.



Ян Дюннинг (58 лет)

Генеральный директор



Яхо Лемменс (49 лет)

Финансовый директор



Эдвард Деффингер (61 год)

Операционный директор



Герман Тинга (60 лет)

Коммерческий директор



Татьяна Юркевич (45 лет)

Директор по управлению персоналом



Сергей Прокофьев (49 лет)

Директор по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти



Йорн Арнхольд (47 лет)

Директор по логистике



Максим Щеголев (51 год)

Директор по интеграции и развитию форматов



Берт Вуккинк (57 лет)

Директор по маркетингу

Эдвард Деффингер (61 год)

Операционный директор

Эдвард Деффингер пришел в компанию «Лента» на должность Операционного директора в 2011 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность заместителя генерального директора Metro Cash & Carry Казахстан. До начала своей карьеры в 1991 г. в Metro Cash & Carry Германия занимал различные должности в оптовых компаниях, а также работал в качестве руководителя отдела закупок бакалейных товаров в министерстве торговли ГДР. Имеет 30-летний опыт работы на высших управленческих должностях в секторе розничной торговли в различных странах. В 1994 г. получил свое первое назначение за пределами Германии — на должность консультанта совета директоров Metro Cash & Carry Венгрия. После года работы в Венгрии был переведен на руководящую должность в Metro Jinjiang (Китай), где несколько лет работал генеральным директором торгового центра, а затем руководителем развития торговых центров, после чего в 2001 г. переехал в Россию. В России отвечал за управление операционной деятельностью Metro Cash & Carry в Приволжском, Уральском и Сибирском федеральных округах. Также руководил операционной деятельностью в роли заместителя генерального директора Metro Cash & Carry Казахстан.

Образование

Имеет степень в области экономики Высшей школы экономики и менеджмента в Берлине.

Герман Тинга (60 лет)

Коммерческий директор

Герман Тинга пришел в компанию «Лента» на должность Коммерческого директора в 2013 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность директора по глобальному категорийному менеджменту и отбору поставщиков в сегменте непродовольственных товаров в Metro AG. Имея образование и опыт работы в областях маркетинга, категорийного менеджмента, закупок и мерчандайзинга, в течение 32 лет выполнял широкий круг обязанностей на различных постах в высшем руководстве и советах директоров компаний розничной и мелкооптовой (формат cash & carry) торговли. В течение четырех лет являлся членом совета директоров Metro Cash & Carry Россия.

Образование

Имеет степень бакалавра Нидерландского института маркетинга.

Татьяна Юркевич (45 лет)

Директор по управлению персоналом

Татьяна Юркевич пришла в компанию «Лента» на должность Директора по управлению персоналом в 2012 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимала должность директора по управлению персоналом компании Fazer Bakeries & Confectionery Россия. Обладает 17-летним опытом работы в сфере управления персоналом на различных руководящих должностях, в том числе директора по управлению персоналом ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», Ижорского завода, директора по персоналу Caterpillar European Fabrications и ООО «Катерпиллар Тосно». Имеет опыт управления реализацией проектов по программе «Шесть сигм» в компании Caterpillar в качестве руководителя внедрения.

Образование

Имеет степень магистра в области международной экономики Санкт-Петербургского государственного университета и Новосибирского государственного педагогического университета по специальности «иностраные языки» (английский и немецкий), а также степень MBA в области стратегии Международного института менеджмента ЛИНК (Открытый университет Великобритании).

Сергей Прокофьев (49 лет)

Директор по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти

Сергей Прокофьев пришел в компанию «Лента» в 2012 г. на должность Директора по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти.

Опыт работы

До прихода в Компанию более 11 лет проработал в компании Metro Cash & Carry, где занимал различные должности, в том числе директора по юридическому обеспечению и контролю за соблюдением законодательства. Начал свою карьеру в качестве эксперта-переводчика, затем работал юристом в ведущей российской юридической фирме, а также адвокатом в Московской городской коллегии адвокатов.

Образование

Получил образование в Военном Краснознаменном институте Министерства обороны СССР (ВКИМО) и Юридическом институте. Имеет степень кандидата юридических наук Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, а также степень MBA в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.

Йорн Арнхольд (47 лет)

Директор по логистике

Йорн Арнхольд пришел в компанию «Лента» на должность Директора по логистике в 2011 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию на протяжении 13 лет работал в Metro Group Logistics (подразделение логистики Metro Group) и занимал

различные ключевые должности в подразделениях компании в Германии, Турции и России. В качестве управляющего директора Metro Group Logistics в России отвечал за развитие и управление операционной деятельностью службы логистики подразделений продаж Metro Group в России.

Образование

Имеет степень в области делового администрирования Гёттингенского университета им. Георга-Августа.

Берт Вуккинг (57 лет)

Директор по маркетингу

Берт Вуккинг пришел в компанию «Лента» на должность Директора по маркетингу в 2017 г.

Опыт работы

До назначения на должность работал с компанией «Лента» в качестве независимого консультанта по маркетингу. Ранее в течение 12 лет работал в сфере розничной торговли, занимал должности директора по маркетингу в Metro Cash & Carry в Казахстане и Украине, а также в Makro Cash & Carry в Нидерландах. До прихода в сферу розничной торговли 13 лет работал на различных должностях в сфере маркетинга в крупнейших международных компаниях сегмента FMCG, включая Rothmans и L'Oreal.

Образование

Имеет степень бакалавра в области экономики и диплом по маркетингу INSEAD (Франция).

Максим Щеголев (51 год)

Директор по интеграции и развитию форматов

Максим Щеголев пришел в компанию «Лента» на должность Директора по интеграции и развитию форматов в 2012 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал ряд должностей в исполнительном руководстве O'KEY Group, в том числе административного директора, директора по развитию торговли и директора O'KEY Group. Обладает 15-летним опытом работы в секторе розничной торговли; в течение этого периода занимал высшие руководящие должности, отвечая за развитие бизнеса. В 2008 г. был назначен директором по развитию торговой сети «O'KEY», отвечал за различные аспекты развития бизнеса, в том числе экспертную оценку конкурентной среды, покупку и аренду объектов недвижимости под строительство магазинов. В 2012 г. занимал аналогичную должность в компании Start. Отвечает за поиск и приобретение земельных участков, управление строительством и реконструкцией торговых центров, сдачу в аренду принадлежащих Компании помещений, а также организацию новых магазинов в арендованных объектах недвижимости.

Образование

Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Российско-голландскую школу маркетинга и Высшую коммерческую школу Министерства экономического развития и торговли РФ.

Система корпоративного управления

Соответствие Кодексу корпоративного управления Великобритании.

Кодекс корпоративного управления Великобритании (далее — «Кодекс») определяет принципы и конкретные положения, касающиеся обеспечения высоких стандартов корпоративного управления при осуществлении руководства и управления Компанией. Зарегистрированная на Британских Виргинских островах (далее — «БВО»), с глобальными депозитарными расписками, включенными в официальный котировальный список Лондонской фондовой биржи, Компания не обязана соблюдать положения Кодекса. Однако мы избрали стратегию соблюдения рекомендаций Кодекса в той мере, в которой это необходимо и практически целесообразно.

По мнению Совета директоров Компании, на момент составления настоящего годового отчета «Лента» во всех существенных аспектах соответствовала положениям Кодекса, за исключением следующих пунктов:

- Председатель Совета директоров Компании не являлся независимым директором на момент своего назначения;
- независимые директора не составляют большинство членов Совета директоров Компании;
- Совет директоров может в полном составе присутствовать на Годовом общем собрании акционеров, несмотря на отсутствие требования об участии всех членов Совета директоров.

По мнению Совета директоров, указанные выше несоответствия не создают дополнительных рисков для деятельности Компании.

Хотя законодательство БВО налагает определенные обязанности общего

характера на директоров компании (в том числе обязанность действовать в наилучших интересах компании), в законодательстве БВО отсутствует какой-либо специальный кодекс или режим корпоративного управления.

Руководство

Председатель Совета директоров Компании возглавляет Совет директоров, обеспечивая эффективность организации его работы и учет интересов различных заинтересованных сторон Группы и содействуя поддержанию высоких стандартов корпоративного управления.

В Компании четко разделены функции Председателя Совета директоров и Генерального директора. Актуализированное описание их индивидуальных обязанностей было согласовано Советом директоров Компании в 2017 г. и в кратком виде изложено ниже:

Обязанности Председателя Совета директоров Компании:

- обеспечение своевременного получения членами Совета директоров точной и четкой информации;
- содействие эффективному участию неисполнительных директоров в работе Совета директоров и взаимодействию между исполнительными и неисполнительными директорами;
- организация эффективной работы Совета директоров Компании;
- организация программы введения в должность для новых членов Совета директоров и программы повышения квалификации для всех членов Совета директоров по мере необходимости;
- поддержание эффективного коммуникационного взаимодействия с акционерами и другими заинтере-

сованными сторонами и обеспечение наличия у Совета директоров Компании понимания позиции заинтересованных сторон;

- обеспечение проведения ежегодной оценки работы Совета директоров Компании и руководство проведением оценки эффективности Генерального директора и неисполнительных директоров.

Четыре раза в год Председатель Совета директоров Компании проводит индивидуальные и групповые встречи с неисполнительными директорами — без участия исполнительных директоров. Председатель Совета директоров Компании не являлся независимым директором на момент своего назначения в Совет директоров, поскольку в тот период был партнером TPG Capital, одного из Основных акционеров Компании.

Обязанности Генерального директора Компании:

- руководство разработкой стратегических направлений развития Компании и реализацией согласованной стратегии;
- определение и реализация новых возможностей для бизнеса;
- управление профилем рисков Группы, внедрение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля;
- формирование эффективной управленческой команды и поддержание уровня ее работы;
- обеспечение эффективного взаимодействия с акционерами и регулярное информирование институциональных акционеров о бизнес-стратегии и результатах деятельности Компании.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г., должность Старшего независимого директора Компании занимал Стивен Джонсон.

Г-н Джонсон был назначен на эту должность с учетом его опыта и квалификации в роли как исполнительного, так и неисполнительного директора в советах директоров ряда компаний сектора розничной торговли, в том числе международных. Основные функции и обязанности Старшего независимого директора Компании:

- выполнение роли советника для Председателя Совета директоров Компании;
- выполнение роли посредника при взаимодействии с другими членами Совета директоров по мере необходимости;
- готовность оказать содействие в устранении опасений инвесторов в ситуациях, когда другие методы оказались неэффективными;
- проведение не реже одного раза в год совещаний с неисполнительными директорами без участия Председателя Совета директоров Компании;
- мониторинг потребностей членов Совета директоров в повышении квалификации и профессиональном развитии;
- курирование хода оценки эффективности Председателя Совета директоров Компании и вопросов планирования преемственности его должности;
- обеспечение проведения председателями Комитетов Совета директоров оценки работы возглавляемых ими Комитетов.



Неисполнительные директора

Наличие в Совете директоров Компании неисполнительных директоров обеспечивает необходимый элемент независимости в его работе и прочный фундамент для эффективной системы корпоративного управления. Несмотря на то, что в соответствии с законодательством БВО все члены Совета директоров несут равную ответственность, неисполнительные директора выполняют важнейшую роль в обеспечении корпоративной ответственности. Они отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности управления в процессе достижения согласованных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его Комитетов. Неисполнительные директора в текущем составе Совета директоров отвечают критериям оптимального баланса квалификации, опыта, знаний и независимости суждений, необходимого для эффективного выполнения ими своих функций.

Вопросы, непосредственно относящиеся к компетенции Совета директоров Lenta Ltd Управление, стратегия и планирование

Совет директоров Компании отвечает за общее руководство деятельностью Группы. Определенная часть обязанностей Совета директоров Компании исполняется непосредственно на уровне самого Совета директоров, другая часть исполняется на уровне комитетов Совета директоров и Правления Компании. К таким обязанностям относится утверждение стратегии, за реализацию которой директора несут коллективную ответственность, бизнес-планов и бюджетов, а также любой существенной реструктуризации или реорганизации и организации новых существенных видов деятельности. Совет директоров также проводит оценку деятельности Компании в контексте реализации ее стратегии, выполнения задач, бизнес-планов и бюджетов, обеспечивая при этом принятие любых необходимых корректирующих мер.

Операционная деятельность и совершение сделок

Данная функция включает утверждение значительных капитальных и операционных затрат, а также крупных сделок по продаже активов и прочих сделок, которые могут оказать существенное воздействие на стратегические или финансовые планы Компании, в том числе предложения Компании о поглощении или реагирование на подобные предложения в отношении Компании.

Структура капитала

Совет директоров Компании утверждает изменения в структуре ее капитала, в том числе в форме размещения акций, уменьшения капитала (за исключением ситуаций, когда это производится в соответствии с программами предоставления акций сотрудникам) и выкупа акций. Он также утверждает существенные изменения в корпоративной структуре Группы, листингах Компании и ее статусе компании с ответственностью, ограниченной акциями.

Займы и дивиденды

Данная функция включает утверждение любых крупных новых займов или иных аналогичных кредитных продуктов (в том числе финансовой аренды), получаемых от третьих лиц, или существенных изменений в любых ана-

логичных кредитных продуктах, в том числе существенных займах или аналогичных продуктах, предоставляемых третьим лицам.

Совет директоров также курирует дивидендную политику Компании, процесс объявления промежуточных дивидендов и принятия рекомендаций по итоговым дивидендам, утверждение прочих выплат акционерам, а также внедрение любых новых пенсионных планов или существенные изменения в действующих пенсионных планах.

Публичная отчетность и контроль

Совет директоров Компании утверждает сообщения предварительных финансовых результатов и результатов деятельности за полугодие, а также Годовой отчет и финансовую отчетность. Он также утверждает соответствующие пресс-релизы, существенные изменения в основных принципах учетной политики и практике учета, политику Казначейства, а также соответствующие стратегию и систему управления рисками. По рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров Компании также назначает или отстраняет внешнего аудитора.

Вознаграждение

Данная функция включает утверждение страхового покрытия для членов Совета директоров и должностных лиц

и определение принципов политики и правил, касающихся схем вознаграждения в форме выплат, основанных на акциях. Совет директоров Компании также определяет политику вознаграждения исполнительных директоров и некоторых членов высшего исполнительного менеджмента, а также утверждает размер вознаграждения неисполнительных директоров.

Корпоративное управление

Совет директоров Компании проводит оценку своей работы и работы сформированных при нем Комитетов, а также оценку индивидуальной эффективности членов Совета директоров. Он отвечает за определение готовности Группы к риску и обеспечивает поддержание эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. Совет директоров также утверждает и пересматривает принципы политики Компании, в том числе в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды, правил осуществления сделок с ценными бумагами Компании, кодекса корпоративного поведения, противодействия взяточничеству и коррупции, а также корпоративного управления.

Совет директоров Компании также созывает любые общие собрания акционеров и утверждает направляемые акционерам материалы. Он также

Должность	Имя	Категория	Год назначения	Комитеты по:			
				аудиту	назначениям	вознаграждениям	Капитальным затратам
Председатель Совета директоров	Джон Оливер	TPG	2009		●	●	●
Старший независимый директор	Стивен Джонсон	INED	2010	●	п	п	●
Директор	Майкл Линч-Белл	INED	2013	п	●	●	
Директор	Антон Артемьев	INED	2013	●	●	●	
Директор	Дмитрий Швец	TPG	2009		●	●	п
Директор	Стивен Хеллман	TPG	2017				
Директор	Мартин Эллинг	EBRD	2011				●
Директор	Ян Дюннинг	CEO	2013				
Директор	Яхо Лемменс	CFO	2013				

● Комитет по аудиту (три директора)

> подробнее на стр. 86

● Комитет по назначениям (пять директоров)

> подробнее на стр. 89

● Комитет по вознаграждениям (пять директоров)

> подробнее на стр. 89

● Комитет по капитальным затратам (четыре директора)

> подробнее на стр. 95

Стивен Пил был членом Совета директоров до отставки 30 ноября 2017 г. Он не входил в состав комитетов. Стивен Хеллман вошел в состав СД с 1 декабря 2017 г.

предоставляет рекомендации в отношении любых изменений в Учредительном договоре и Уставе Компании и рассматривает существенные судебные разбирательства и расследования регулирующих органов, оказывающие воздействие на Группу компаний «Лента». Совет директоров отвечает за утверждение внесения политических пожертвований и назначение основных консультантов Компании.

Прочее

Совет директоров Компании также рассматривает прочие вопросы, имеющие стратегическое или репутационное значение и способные оказать существенное воздействие на Компанию. В исключительных ситуациях, требующих незамедлительного принятия решений по вопросам, непосредственно относящимся к компетенции Совета директоров, в период между заседаниями Совета директоров, такие решения должны оформляться в виде письменного решения членов Совета директоров, принимаемого в соответствии с пунктом 9 статьи 12 Устава Компании.

Совет директоров отвечает за управление деятельностью Компании и в рамках данной работы может осуществлять любые полномочия, за исключением тех, что отнесены действующим законодательством БВО, Учредительным договором и Уставом Компании (далее — «Учредительные документы») к компетенции акционеров. Кроме того, Совет директоров осуществляет стратегическое управление деятельностью Компании, а также ее консолидированных дочерних компаний на основании прямого или косвенного владения долями участия в таких компаниях. Управление текущей деятельностью операционной компании ООО «Лента» осуществляется Правлением Компании, как показано далее.

Совет директоров

Совет директоров осуществляет управление, руководство и контроль в отношении деятельности Компании. Совет директоров Компании курирует назначение должностных лиц Компа-

нии и вопросы планирования преемственности.

В определенных случаях Совет директоров Компании имеет право выбирать члена Совета директоров для замещения вакантной должности в Совете директоров. Совет директоров Компании может также формировать комитеты при Совете директоров и определять их функции. На схеме ниже приведены разносторонние дополнительные компетенции и опыт, которыми обладают члены Совета директоров. В настоящее время в состав Совета директоров Компании входят девять членов, из которых три — Майкл Линч-Белл, Антон Артемьев и Стивен Джонсон — рассматриваются Советом директоров как независимые директора согласно положениям Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Факторы и обстоятельства, которые, в соответствии с положениями Кодекса, могут служить возможным указанием на отсутствие независимости Майкла Линч-Белла и Антона Артемьева, отсутствуют.

Несмотря на то, что до 2014 г. Стивен Джонсон оказывал за вознаграждение консультационные услуги «Ленте» и ее Основному акционеру TPG Capital, получает вознаграждение в качестве председателя совета директоров другой компании, в которую инвестированы средства TPG Capital, и владеет 80 000 акций Lenta Ltd на условиях договоренностей, достигнутых в интересах лиц, являвшихся акционерами Компании до размещения ее акций в 2014 г., Совет директоров считает, что данные обстоятельства не влияют на его независимость — в первую очередь, по причине его обширного опыта работы в сфере розничной торговли, а также того, что принадлежащий ему пакет акций будет поэтапно выводиться из-под действия указанных договоренностей в период с 2014 г. по 2018 г. при условии продолжения им работы в качестве члена Совета директоров «Ленты».

Генеральный директор и Финансовый директор Компании, занимающие по

Приоритетные направления работы Совета директоров в течение отчетного года

В течение 2017 г. Совет директоров рассматривал широкий круг вопросов. В том числе:

- > стратегия;
- > бюджеты и долгосрочные планы Компании;
- > пересмотр оценки будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала;
- > ситуация в отрасли, конкурентная среда;
- > реагирование на изменения экономической ситуации в России;
- > поддержание нарастающих высоких темпов развития Компании и повышение эффективности ее роста;
- > результаты деятельности отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- > рассмотрение и совершение сделок слияния и поглощения;
- > развитие системы корпоративного управления Компании;
- > финансовая отчетность и сообщения Компании;
- > рассмотрение отчетов Комитетов Совета директоров;
- > обратная связь с акционерами и отчеты брокеров и аналитиков;
- > управление рисками и контроль рисков.

совместительству должности соответственно генерального директора и финансового директора ООО «Лента», являются членами Совета директоров без права избираться в состав Комитетов при Совете директоров. Остальные четыре члена Совета директоров, в том числе его Председатель, были избраны акционерами в соответствии с принадлежащими Основным акционерам правами на выдвижение кандидатур в Совет директоров.

В соответствии с Учредительными документами:

- Генеральный директор и Финансовый директор входят в состав Совета директоров в силу занимаемой должности, назначаются и освобождаются от занимаемой должности решением Совета директоров.
- Основные акционеры могут выдвигать в Совет директоров (и освобождать от должности в Совете директоров) Директоров от Основных акционеров (при этом акционеры обязаны голосовать за назначение или снятие с должности таких выдвинутых кандидатов) в следующем порядке:
 - TPG Capital: трех Директоров, в том числе Председателя Совета директоров, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 22,5% или более акций; двух Директоров, в том числе Председателя Совета директоров, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 15% или более акций; одного Директора, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 5% или более акций;
 - ЕБРР: одного Директора, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 5% или более акций. В случае уменьшения доли участия Основного акционера до уровня ниже одного из указанных пороговых значений, один из выдвинутых им Директоров от Основного акционера должен оставить должность не позднее даты проведения следующего общего собрания акционеров, но может быть повторно предложен к избранию и повторно избран на основании решения общего собрания акционеров, принятого простым большинством голосов. За исключением вышеперечисленных ситуаций указанные члены Совета директоров могут быть освобождены от

должности исключительно выдвинувшими их кандидатуры Основными акционерами. Основные акционеры не вправе уступать или передавать указанные права на выдвижение кандидатов в Совет директоров третьим лицам.

На дату составления настоящего отчета в состав Совета директоров входили четыре Директора от Основных акционеров. В соответствии с законодательством БВО, Директора от Основных акционеров несут фидуциарную обязанность действовать в наилучших интересах Компании. В соответствии с Учредительными документами Компании, член Совета директоров, имеющий заинтересованность в совершении сделки, которая может повлечь за собой конфликт интересов, не вправе голосовать по какому-либо решению, относящемуся к такой сделке, за исключением случаев, когда правом голосовать по такому решению обладают менее трех членов Совета директоров. В подобных случаях каждый из заинтересованных членов Совета директоров имеет право принять участие в голосовании при условии раскрытия должным образом характера его заинтересованности, а также в случаях, когда применимы иные исключения.

В состав Совета директоров всегда должно входить не менее трех независимых директоров. Независимые директора избираются на основании решения Совета директоров, принятого большинством голосов, из списка кандидатов, предложенных Советом директоров и отвечающих, по его мнению, критериям независимости, с учетом критериев независимости, установленных положениями Кодекса. Все независимые директора считаются освобожденными от должности на момент проведения первого после их избрания Советом директоров общего собрания акционеров, при этом их кандидатуры выдвигаются для переизбрания на данном общем собрании акционеров. Такие незави-

симые директора могут быть освобождены от должности на основании решения Совета директоров, принятого большинством голосов, или на основании решения, принятого простым большинством голосов акционеров, которым принадлежит более 15% акций.

Все прочие члены Совета директоров (при их наличии) избираются на основании решения, принятого простым большинством голосов акционеров, из списка кандидатов, включающего кандидатуры, выдвинутые Советом директоров, директоров, выбывающих из текущего состава Совета директоров, но согласных на выдвижение своих кандидатур на переизбрание, а также прочих кандидатов, выдвинутых на избрание акционерами, которым в течение установленного Учредительными документами срока принадлежало не менее 15% акций Компании. Указанные члены Совета директоров освобождаются от должности в том же порядке, что и независимые директора.

Совет директоров вправе назначить члена Совета директоров для замещения вакантной должности (с учетом соответствующих прав Основных акционеров). В этом случае такой член Совета директоров обязан освободить должность на очередном общем собрании акционеров, при этом его кандидатура выдвигается на переизбрание.

В то время как Совет директоров несет общую ответственность, для повышения эффективности его работы определенные его функции переданы четырем специальным Комитетам, сформированным при Совете директоров: Комитету по назначениям, Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям и Комитету по капитальным затратам. Обязанности по составлению и реализации утвержденных стратегических планов, а также руководство текущей деятельностью Компании возложены на ее Генерального директора и Правление.

Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров в течение отчетного года

Как правило, Совет директоров проводит не менее четырех заседаний в очной форме и ряд внеочередных заседаний в очной форме или в формате телеконференции. Член Совета директоров, принимающий участие в заседании с использованием средств телеконференции, видеоконференции или иных электронных средств связи, считается присутствующим лично при условии, что все члены Совета директоров могут слышать друг друга. Кроме того, Совет директоров проводит регулярные телефонные совещания по оперативным вопросам, однако участие в них не является обязательным.

Член Совета директоров	Совет директоров (7 заседаний)	Комитет по аудиту (11 заседаний)	Комитет по капитальным затратам (13 заседаний)	Комитет по назначениям (3 заседания)	Комитет по вознаграждениям (4 заседания)
Джон Оливер	7		13	3	4
Ян Дюннинг	7				
Стивен Джонсон	7	11	13	3	4
Майкл Линч-Белл	7	11		3	4
Яхо Лемменс	7				
Антон Артемьев	7	11		3	4
Дмитрий Швец	7		13	3	4
Стивен Пил (до 30 ноября 2017 г.)	7				
Мартин Эллинг	7		12		

Кворум для проведения заседания Совета директоров составляет не менее пяти членов Совета директоров.

Изменения в составе Совета директоров в 2017 г.

30 ноября 2017 г. из состава Совета директоров вышел Стивен Пил. 1 декабря 2017 г. членом Совета директоров был назначен Стивен Хеллман.

Срок работы в составе Совета директоров и соответствие неисполнительных директоров критериям независимости

Стивен Джонсон (независимый директор)	С 2010	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Майкл Линч-Белл (независимый директор)	С 2013	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Антон Артемьев (независимый директор)	С 2013	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости

На 2018 г. Советом директоров запланированы следующие заседания.

Запланированные заседания	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по капитальным затратам	Комитет по назначениям	Комитет по вознаграждениям
Заседание	7	11	8	4	4
Конференц-звонок	5				

Положения о Комитетах Совета директоров «Ленты» были пересмотрены и актуализированы в ноябре 2015 г. Подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на сайте Компании: www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies.

Комитеты Совета директоров Эффективность

Назначение новых членов Совета директоров относится к компетенции Комитета по назначениям, большинство членов которого являются независимыми неисполнительными директорами. Подробное описание процедуры назначения приведено на странице 84.

Для всех новых членов Совета директоров организуется программа введения в должность, соответствующая их профессиональному опыту и специализации. Цель программы — углубить понимание корпоративной культуры и деятельности Компании. Программа предусматривает проведение ряда встреч с членами Правления всех подразделений Компании, изучение подробных информационных материалов и возможность наблюдать за операционной деятельностью, в том числе присутствовать на открытии новых магазинов, посетить магазины и распределительные центры.

Все члены Совета директоров имеют возможность углубить свои знания о Компании в ходе непосредственного наблюдения за операционной деятельностью и встреч с членами высшего исполнительного менеджмента всех подразделений Компании.

Совет директоров тщательно планирует время, необходимое Председателю Совета директоров и неисполнительным директорам для надлежащего выполнения своих функций. Обязательство уделять определенное время выполнению своих функций в качестве члена Совета директоров в соответствии с указанными требованиями обсуждается с будущими членами Совета директоров на этапе рассмотрения их кандидатур и включается в соглашение об оказании услуг. Предполагается посещение членами Совета директоров всех заседаний Совета директоров и Комитетов, членами которых они являются, за исключением случаев, когда это невозможно

в силу исключительных обстоятельств. Проведение плановых заседаний Совета директоров и Комитетов планируется не менее чем за год, чтобы позволить членам Совета директоров исполнять свои прочие обязательства.

В рамках ежегодного процесса оценки эффективности работы членов Совета директоров Председатель Совета директоров изучает потребности в развитии каждого члена Совета директоров и организует необходимое обучение. Комитет по назначениям изучает совокупные навыки и опыт членов Совета директоров на предмет соответствия навыкам и опыту, необходимым для контроля и обеспечения дальнейшей деятельности Компании, и выявляет области, требующие усовершенствования.

Цель обучения — развитие знаний и навыков членов Совета директоров в различных областях, связанных с деятельностью «Ленты».

Материалы к заседанию Совета директоров распространяются за неделю до его проведения с тем, чтобы у членов Совета директоров и Комитетов было достаточно времени для всестороннего изучения представленной информации. В процессе исполнения своих обязанностей все члены Совета директоров имеют возможность взаимодействовать с Секретарем Компании, а также получать независимые профессиональные консультации за счет Компании.

Конфликт интересов

Законодательство обязывает членов Совета директоров избегать ситуаций, в которых у них возникает или может возникнуть прямой или косвенный интерес, который входит или может входить в конфликт с интересами Компании. Член Совета директоров обязан уведомлять Совет директоров о сделках или договоренностях, находящихся на рассмотрении Компании, в которых у него имеется личная заинтересованность. В Совете директоров действу-

ет процедура согласования конфликта интересов или возможного конфликта интересов. Согласно данной процедуре, члены Совета директоров обязаны сообщать о своем членстве в советах директоров других компаний и прочих должностях, занимаемых ими за пределами Компании, которые могут стать причиной возникновения конфликта интересов или возможного конфликта интересов.

Комитет по назначениям

Члены Комитета:

- Стивен Джонсон
(независимый директор,
Председатель)
- Майкл Линч-Белл
(независимый директор)
- Антон Артемьев
(независимый директор)
- Джон Оливер
(Директор от Основного
акционера)
- Дмитрий Швец
(Директор от Основного
акционера)

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по назначениям относятся:

- обеспечение наличия соответствующих процедур выдвижения, избрания и обучения членов Совета директоров и Правления Компании;
- контроль объема, структуры и баланса навыков, опыта, степени независимости и знаний членов Совета директоров и общего разнообразия его состава с целью сохранения надлежащего равновесия в составе Совета директоров и комитетов;
- при необходимости подготовка для Совета директоров рекомендаций по вопросам согласования конфликта интересов;
- подготовка для Совета директоров рекомендаций по назначению

новых членов Совета директоров, а также поиск, проведение собеседований, отбор и определение соответствия критериям независимости кандидатов с подходящим опытом работы в отрасли или в сфере основной компетенции;

- анализ планирования преемственности на уровне Совета директоров, Правления и в рамках всей Компании, а также иные вопросы, связанные с управлением персоналом;
- рассмотрение потребности Компании в исполнительном и неисполнительном руководстве для обеспечения способности организационной структуры сохранять конкурентные преимущества Компании на рынке.

Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

По решению Председателя Комитета на заседания Комитета может приглашаться Директор по управлению персоналом за исключением обсуждения тех вопросов, когда его присутствие нецелесообразно. На 2018 г. Комитетом запланировано проведение четырех заседаний.

Уважаемые акционеры!

Для Комитета по назначениям 2017 год был годом закрепления достигнутых результатов. Приоритетными направлениями деятельности Комитета в отчетном периоде были мониторинг эффективности системы оценки сотрудников, дальнейшее обеспечение соответствия процесса планирования преемственности в Компании поставленным задачам, а также обеспечение оценки и повышения эффективности работы Совета директоров.

Программа оценки сотрудников

Как было отмечено выше, теперь во всех подразделениях «Ленты» действует хорошо развитая система оценки сотрудников. Она встроена в рабочие процессы Компании и ис-

пользуется не только для управления эффективностью, но и для выявления сотрудников с наиболее высокими показателями, имеющих потребности в дальнейшем развитии и обладающих потенциалом занять более высокие должности. И наконец, что немаловажно, система оценки предоставляет необходимую исходную информацию для процесса планирования преемственности в Компании.

Комитет по назначениям на регулярной основе получает отчеты о проведении процедур и результатах оценки сотрудников на всех уровнях Компании. При этом особое внимание уделяется оценке руководящих сотрудников более высоких уровней.

В течение отчетного года в «Ленте» повышение по должности получили 4300 сотрудников, а объем профинансированных Компанией программ обучения и развития для сотрудников с привлечением внешних специалистов составил 316 000 человеко-часов.

Программа планирования преемственности

«Лента» продолжает использовать хорошо структурированную методику реализации программы планирования преемственности. Эффективность этой программы постоянно анализируется и регулярно оценивается Комитетом. Поскольку состав команды высшего руководства Компании остается стабильным, особое значение имеет обеспечение возможностей развития для руководящих сотрудников нижестоящих уровней. С учетом высоких темпов развития бизнеса, «Лента» по-прежнему может предлагать такие возможности с масштабными и интересными задачами сотрудникам, имеющим высокие показатели.

Программа оценки работы Совета директоров

Мы считаем, что оценка эффективности работы Совета директоров должна проводиться ежегодно. Раз в три года будет проводиться внешний анализ. В отчетном году проводилась внутренняя оценка Совета

директоров. Директора (как исполнительные, так и неисполнительные) выразили высокое удовлетворение организацией работы Совета директоров, практикой принятия решений, а также механизмами обеспечения участия и учета мнения каждого директора в этом процессе. Были выявлены и обсуждены с Советом директоров области для улучшений, — по ним была дана обратная связь Совету директоров и согласованы соответствующие планы действий.

В отчетном году Комитет также возглавил процесс подбора нового неисполнительного директора, который успешно завершился назначением на должность члена Совета директоров Стивена Хеллмана.

Стивен Джонсон

Председатель,
Комитет по назначениям

Ответственность

По мнению Совета директоров, Годовой отчет и финансовая отчетность в целом обеспечивают представление достоверной, сбалансированной и доступной для понимания информации, а также содержат сведения, необходимые акционерам для оценки результатов деятельности, бизнес-модели и стратегии Компании и подтверждающие возможность Компании осуществлять непрерывную деятельность.

Совет директоров принимает на себя окончательную ответственность за обеспечение функционирования в Компании надлежащих механизмов управления рисками и внутреннего контроля, а ответственность за их эффективное применение передана в Комитет по аудиту. Успешное управление рисками обеспечивается за счет использования механизмов контроля, надзора со стороны менеджмента и подтверждения достоверности информации. Компания использует комплексную систему инструментов внутреннего контроля, обеспечивающих управление основными стратегическими, финансовыми, юридическими, репутационными и операционными рисками деятельности Компании. Основная ответственность за применение указанных инструментов контроля лежит на Правлении Компании.

К ключевым элементам системы внутреннего контроля в Компании, использовавшимся в течение отчетного года, относятся:

- осуществление Советом директоров мониторинга работы комплексной системы отчетности, включая подробный анализ результатов за каждый месяц, регулярное составление краткосрочных и среднесрочных прогнозов, годовых бюджетов и среднесрочных планов;
- осуществление Советом директоров контроля за выполнением требований к ликвидности, финансированию и заимствованиям Компании;

- использование четко определенных процедур оценки, утверждения, контроля и мониторинга крупных инвестиционных проектов;
- осуществление централизованной программы внутреннего аудита для проверки надлежащей реализации политики и процедур внутреннего контроля и выявления рисков и потенциальных направлений усовершенствования на раннем этапе;
- применение принципов политики и процедур в области финансовой, казначейской, операционной и административной деятельности, содержащих официальные требования к соблюдению определенных норм поведения;
- анализ политики уведомления о нарушениях и мониторинг работы действующих механизмов оповещения о нарушениях, позволяющих сотрудникам и покупателям выражать свои опасения;
- применение политики вознаграждения для исполнительного менеджмента, обеспечивающей надлежащую мотивацию руководителей без побуждения к принятию на себя чрезмерных рисков.

В отчетном году серьезных нарушений в работе системы внутреннего контроля обнаружено не было. Описание подхода Группы к управлению рисками, выявленных рисков, а также метода структурирования указанных рисков представлено на страницах 60—69.

В конце 2015 г. Совет директоров поручил провести анализ эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля Компании с привлечением внешних консультантов. По итогам данного анализа были подготовлены и рассмотрены рекомендации, реализация которых началась в 2016 г., в том числе в рамках внедрения Политики и Матрицы рисков. В отчетном году также был назначен Директор по управле-

нию рисками. Реализация рекомендаций завершилась в 2017 г.

Наши сотрудники обязаны ежегодно подтверждать соблюдение ими Кодекса корпоративного поведения, устанавливающего конкретные обязательства и обязанности каждого сотрудника «Ленты».

Внутренний аудит

Дирекция внутреннего аудита консультирует менеджмент о степени достаточности и эффективности систем внутреннего контроля для управления бизнес-риском Компании, защиты ресурсов Компании и обеспечения соблюдения политики Компании, а также нормативно-правовых требований. Дирекция также предоставляет консультации по методам управления различными видами рисков и осуществляет объективную оценку рисков и систем контроля для Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров.

Полномочия и программа работы Дирекции внутреннего аудита рассматриваются и утверждаются Комитетом по аудиту. На основе утвержденного плана внутреннего аудита был проведен ряд внутренних аудиторских проверок во всех операционных и служебных подразделениях Компании с целью усовершенствования системы внутреннего контроля Компании, результаты которых были переданы соответствующим руководителям операционных подразделений. Дирекция внутреннего аудита осуществляет контроль за реализацией рекомендаций и отчитывается о проделанной работе перед Правлением и Комитетом по аудиту.

Директор по внутреннему аудиту регулярно отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту и участвует в заседаниях Комитета по аудиту с целью представления результатов работы системы внутреннего контроля по итогам проведенных внутренних аудиторских проверок. Комитет по аудиту ежегод-

но проводит анализ и обсуждение эффективности внутренних аудиторских проверок совместно с Директором по внутреннему аудиту.

Комитет по аудиту участвует в мониторинге соблюдения принципов внутреннего контроля. Помимо анализа отчетов от Дирекции внутреннего аудита Комитет отвечает за мониторинг соблюдения законодательных требований всеми подразделениями Компании, в том числе за анализ отчетов, предоставляемых Директором по юридическим вопросам. Комитет ежегодно отчитывается об оценке эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля. В течение года Комитет получает от внешнего аудитора регулярные отчеты, в том числе об анализе качества прибыли и изменениях в стандартах бухгалтерского учета.

Несмотря на то, что система внутреннего контроля не гарантирует отсутствия убытков, Совет директоров удовлетворен тем, что менеджмент продолжает прилагать все возможные усилия по поддержанию контроля на надлежащем уровне. Деятельность всех членов Совета директоров и должностных лиц Группы застрахована в рамках действующей политики страхования ответственности.

Комитет по аудиту

Члены Комитета:

- > Майкл Линч-Белл
(независимый директор,
Председатель)
- > Антон Артемьев
(независимый директор)
- > Стивен Джонсон
(независимый директор)

Состав Комитета полностью соответствует требованиям Кодекса, а квалификация его членов включает знания в области розничной тор-

говли, обеспечения ликвидности, финансов, управления рисками и географических особенностей. Председатель Комитета признан членом Комитета, имеющим актуальный и необходимый для выполнения его обязанностей опыт работы в сфере финансов.

Комитет по аудиту содействует выполнению Советом директоров своих обязанностей по ведению корпоративной отчетности, управлению рисками и внутреннему контролю, а также по поддержанию эффективного взаимодействия с аудитором Компании. Деятельность Комитета включает в себя проверку систем внутреннего контроля и системы управления рисками, соблюдения требований к составлению финансовой отчетности и ее объема, результатов и финансовой эффективности внешнего аудита, а также структуры внутреннего аудита.

На 2018 г. Комитетом запланировано проведение одиннадцати заседаний.

Уважаемые акционеры!

Я рад представить отчет о результатах деятельности Комитета по аудиту, в котором изложены обязанности Комитета, способы их исполнения в отчетном году и основные вопросы, рассмотренные в ходе заседаний Комитета.

В основе компетенции Комитета по аудиту лежит необходимость обеспечения уверенности в целостности действующих в Компании процессов и процедур в областях внутреннего контроля, управления рисками и корпоративной отчетности. Компания твердо нацелена на поддержание высоких стандартов корпоративного управления, и мы, соответственно, стремимся выполнять свои задачи, ориентируясь на передовой международный опыт.

В 2017 г. Комитет рассмотрел финансовые результаты Компании, включая наиболее важные оценки и суждения, содержащиеся в финансовой отчетности, а также

финансовую информацию, раскрываемую в промежуточной управленческой отчетности. Кроме того, Комитет осуществлял мониторинг действующей в Компании системы внутреннего контроля и управления рисками, а также надзор за деятельностью внешнего аудитора и структурой внутреннего аудита.

Комитет провел оценку реализации рекомендаций, подготовленных по итогам анализа эффективности системы управления рисками, и отчетов недавно назначенного руководителя по управлению рисками. Настоящий Годовой отчет содержит заявление Компании о ее долгосрочной экономической эффективности; соответственно, Комитет также рассмотрел сделанные менеджментом допущения и информацию, раскрытую в связи с подготовкой Годового отчета.

Мы получили и выполнили рекомендации по совершенствованию систем информационной безопасности и контроля. Большинство рекомендаций было выполнено в 2017 г., а выполнение оставшихся намечено на 2018 г.

Мы выражаем признательность за помощь в этой области компании Ernst & Young, нашему внешнему аудитору. Ernst & Young представляет Комитету по аудиту и непосредственно Совету директоров дополнительные независимые оценки в отношении определенных аспектов функционирования систем финансового контроля и отчетности Компании.

В соответствии с задачами на следующие 12 месяцев, Комитет продолжит уделять основное внимание процессам аудита и подтверждения достоверности информации, принятым в деятельности Компании, включая мониторинг основных рисков и изменений в налогообложении, которые могут оказать влияние на Группу. Кроме того, Комитет совместно с менеджментом Компании выполняет оценку потенциальных последствий новых и предлагаемых стандартов бухгалтерского учета.

Обязанности

К основным обязанностям Комитета по аудиту относятся надзор, мониторинг и анализ действующих в Компании процессов составления финансовой отчетности, внутреннего контроля и подтверждения достоверности информации. Несмотря на то, что положения о деятельности Комитета предписывают ему выполнение вполне конкретных обязанностей, Комитет выполняет гораздо более важную функцию, гарантируя акционерам надежную защиту их интересов в области финансового управления и отчетности Компании. Комитет регулярно отчитывается перед Советом директоров по вопросам, обсуждаемым на его заседаниях. Совет директоров передал Комитету свои обязанности по анализу процедур и системы внутреннего контроля Компании в области управления рисками, при этом особое внимание уделяется методологии, используемой Правлением. Комитет также осуществляет надзор за процессами внутреннего и внешнего аудита, осуществляемыми подчиняющимися ему структурами.

На все заседания Комитета приглашаются Председатель Совета директоров, Генеральный директор и Финансовый директор. Как правило, на заседания также приглашаются Секретарь Компании, Директор по внутреннему аудиту, Директор по юридическим вопросам и внешний аудитор, кроме заседаний, организуемых исключительно с целью утверждения финансовой информации, раскрываемой Компанией в ее сообщениях о предварительных результатах за год, а также за кварталы, заканчивающиеся в марте и сентябре.

Другие члены Правления приглашаются для обсуждения вопросов, относящихся к их компетенции. В конце каждого заседания внешнему аудиту, если они присутствовали, Комитет предлагает возможность провести встречу с Комитетом без участия членов Правления.

Внешний аудитор

Комитет одобрил условия договора с внешним аудитором, размер выплаченного ему вознаграждения и объем выполненных им работ, а также рассмотрел результаты и эффективность работы внешнего аудитора за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.

Были рассмотрены такие параметры, как эффективность, объективность, независимость внешнего аудитора, а также наличие у него необходимых ресурсов и надлежащего опыта. В рамках указанного процесса оценки Комитет рассмотрел отчет внешнего аудитора обо всех его отношениях, которые, по разумным предположениям, могут повлиять на его независимость и объективность партнеров и сотрудников аудиторской фирмы, а также о соответствующих мерах безопасности и процедурах. Комитет также провел ежегодный анализ принципов обеспечения объективности и независимости внешнего аудитора, привлечения аудитора к оказанию не связанных с аудитом услуг и приема на работу бывших сотрудников внешнего аудитора. По итогам данного анализа Комитет рекомендовал Совету директоров повторно назначить Ernst & Young внешним аудитором Компании. В отчетном году руководителем, ответственным за проведение аудита, в соответствии с требованием о ротации лиц, выполняющих эту функцию, каждые пять лет, был назначен Александр Гребенюк, партнер Ernst & Young.

Для обеспечения объективности и независимости аудитора Комитет осуществляет надзор за процессом утверждения всех не связанных с аудитом услуг, оказываемых Ernst & Young для Компании. Проводится анализ того, насколько соответствует интересам Компании приобретение не связанных с аудитом услуг именно у Ernst & Young.

Комитет получил отчеты о результатах проведенной внешним аудитором проверки деятельности за полугодие и ежегодного аудита.

Комитет рассмотрел рекомендации, представленные внешним аудитором менеджменту Компании, и ответы менеджмента, а также направленные внешнему аудиту заявления и разъяснения менеджмента.

Аудиторская фирма ООО «Эрнст энд Янг» была назначена внешним аудитором Компании в 2011 г. В соответствии со своими принципами работы Комитет пересматривает назначение внешнего аудитора на ежегодной основе и проводит конкурс на оказание услуг внешнего аудитора каждые семь лет. В новом году будет организован тендер на проведение аудиторских проверок, начиная с 2019 финансового года.

На Годовом общем собрании 2016 г. акционеры повторно назначили ООО «Эрнст энд Янг» аудитором Компании. В приведенной ниже таблице представлен размер оплаты за профессиональные услуги ООО «Эрнст энд Янг».

Вознаграждение аудитора (ООО «Эрнст энд Янг»), тыс. руб.	2017	2016
Аудит консолидированной финансовой отчетности	23 628	25 186
Консультирование и другие не связанные с аудитом услуги	8 971	20 725
Итого	32 599	45 911

Функции Комитета по аудиту

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по аудиту относятся:

- мониторинг и проверка, при необходимости, достоверности финансовой отчетности и результатов за полугодие, промежуточной управленческой отчетности и любых иных официальных объявлений финансовых результатов;
- анализ и проверка, при необходимости, действий и суждений менеджмента, с учетом мнения внешнего аудитора в отношении финансовой отчетности, анализа стратегии, анализа финансовой

деятельности, заявления о корпоративном управлении и отчетов Компании за полугодие, включая допущение о непрерывности деятельности и заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании;

- анализ механизмов внутреннего контроля Компании, включая систему финансового контроля и пересмотренную систему управления рисками;
- анализ принимаемых Компанией мер в области информационной безопасности и систем контроля в сфере информационных технологий;
- анализ информации, представленной в Годовом отчете и финансовой отчетности, по запросу Совета директоров;
- анализ отчетов об изменениях требований налогового законодательства и предлагаемых ответных мер менеджмента;
- анализ используемых механизмов страхования, имеющих важное значение для Компании;
- анализ политики Казначейства Компании;
- анализ процедур Компании по выявлению и предотвращению взяточничества и мошенничества;
- анализ соблюдения Компанией Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- надзор за деятельностью подразделения внутреннего аудита и анализ его деятельности в части эффективности, соблюдения положений о внутреннем аудите, требований к отчетности, выполнения планов и бюджетов;
- анализ действующей в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;

- подготовка рекомендаций по назначению внешнего аудитора и надзор за взаимодействием с ним;
- анализ положений о Комитете, результатов оценки эффективности работы и требований к обучению членов Комитета;
- подготовка отчетов для Совета директоров об исполнении Комитетом своих обязанностей.

Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

В отчетном году Комитет по аудиту уделял внимание целому ряду вопросов, при анализе которых принимались во внимание мнения менеджмента Компании, ее налоговых консультантов и внешнего аудитора.

Важные вопросы, рассматриваемые Комитетом по аудиту

Ниже перечислены важные вопросы и процесс их рассмотрения Комитетом.

Новые стандарты бухгалтерского учета

Комитет рассмотрел применение нового стандарта бухгалтерского учета МСФО (IFRS) 16 «Аренда», а также предполагаемого влияния применения этого стандарта на финансовую отчетность Группы. Комитет пришел к единому с руководством мнению о том, что стандарт не будет применяться досрочно, а также что его применение начнется с 1 января 2019 г.

Премии от поставщиков

Комитет провел анализ учета и признания премий от поставщиков, полученных за оказание услуг поставщикам Компании. В рамках анализа были учтены все типы полученных премий и скидок, период их действия и время получения. Результаты проведенного анализа позволили Комитету удостовериться в том, что премии и скидки признаются в том периоде, в котором они получены,

и соответствующим образом отражаются в финансовой отчетности.

Товарные запасы и резервы под обесценение запасов

Комитет провел анализ учета товарных запасов и признания их списаний в течение отчетного периода. В рамках анализа были учтены: расчет себестоимости товарных запасов, определение неликвидных запасов и причины естественной убыли. По результатам проведенного анализа Комитет одобрил утвержденный менеджментом порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

Капитальное строительство

Комитет провел анализ учета затрат на капитальное строительство, в том числе признания прямых затрат, отнесения непосредственно связанных с капитальным строительством накладных расходов, а также расходов по аренде земли. В рамках анализа были учтены возможный риск убытков от мошенничества, процедура проведения тендеров на строительство, а также приобретение и аренда земельных участков. Комитет одобрил утвержденный менеджментом порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

Комитет по этике

Комитет провел анализ деятельности Комитета по этике, в частности, его отчета о результатах работы горячей линии «Ленты». Комитет по аудиту утвердил принятые менеджментом меры по снижению риска неподобающего поведения сотрудников и по привлечению их к ответственности за такое поведение.

Налогообложение

Комитет на регулярной основе получал актуальные сведения об изменениях в налогообложении в РФ от менеджмента и консультантов Компании, а также заключения менеджмента о влиянии действующего налогового законодательства на деятельность Компании. Оценки Комитета и мнение менеджмента

в отношении выбранных позиций и соответствующего раскрытия информации совпадали.

Непрерывность деятельности

Комитет провел анализ принятия менеджментом метода ведения бухгалтерского учета на основе принципа непрерывности деятельности. Менеджмент Компании принял во внимание финансовое положение Компании, доступные для выборки суммы кредитов, соблюдение ковенантов кредитных договоров, программу запланированного открытия магазинов и ожидаемые в связи с ней потоки денежных средств, а также соответствующие расходы магазинов розничной торговой сети Компании. Комитет рассмотрел изложенную позицию и, с учетом результатов анализа, проведенного внешним аудитором, пришел к заключению о принятии рекомендации менеджмента о подготовке финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности.

Заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании, внесенное в текст Годового отчета, представлено на странице 68. Комитет рассмотрел заявление и утвердил выбранные менеджментом методы раскрытия информации.

Выплаты, основанные на акциях

Комитет рассмотрел вопросы менеджмента касательно принципов учета вознаграждения, выплачиваемого определенным сотрудникам в форме выплат, основанных на акциях. Кроме того, менеджмент оценил информацию, необходимую для раскрытия в финансовой отчетности. По результатам критического анализа использованных менеджментом основных допущений, Комитет согласился с выбранным менеджментом Компании методом оценки и раскрытия информации.

Майкл Линч-Белл

Председатель,
Комитет по аудиту

Отчет о результатах деятельности Комитета

Информация о работе Комитета по вознаграждениям, долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Правления, и вознаграждении, полученном Председателем Совета директоров и неисполнительными директорами, представлена на страницах 92—93. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на странице 93.

Члены Комитета:

- **Стивен Джонсон**
(независимый директор,
Председатель)
- **Майкл Линч-Белл**
(независимый директор)
- **Антон Артемьев**
(независимый директор)
- **Джон Оливер**
(директор от Основного
акционера)
- **Дмитрий Швец**
(директор от Основного
акционера)

В 2017 г. Комитет по вознаграждениям провел четыре заседания; на 2018 г. запланировано четыре заседания.

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по вознаграждениям относятся:

- разработка общих положений и рекомендаций в отношении политики вознаграждения исполнительного менеджмента Группы;
- определение размера вознаграждения исполнительных директоров и членов Правления Компании от лица Совета директоров;
- утверждение планов выплат вознаграждения по результатам деятельности и соответствующих целевых показателей;

- составление рекомендаций в отношении схем участия сотрудников в капитале Компании;
- определение политики заключения и положений трудовых договоров, а также выплат в случае их расторжения.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

Уважаемые акционеры!

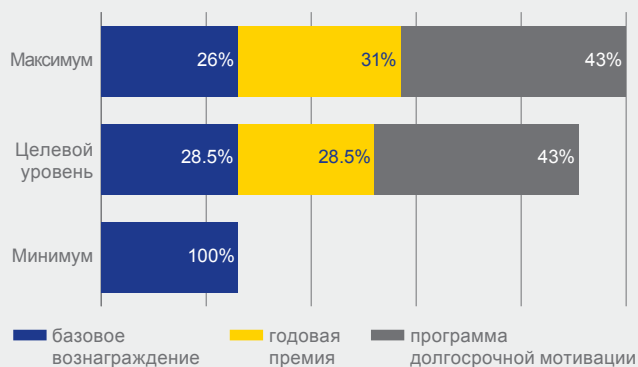
Основная задача Комитета по вознаграждениям — обеспечить способность «Ленты» привлекать, мотивировать и удерживать необходимых ей талантливых и опытных сотрудников для дальнейшей реализации планов развития, а также успешного управления все более масштабным и разнообразным бизнесом.

Комитет стремится выполнить эту задачу различными методами:

- **заработная плата:** пересмотр базового вознаграждения путем сопоставления с внутренними и внешними показателями. Для обеспечения своевременного повышения заработной платы Комитет работает в тесном сотрудничестве с менеджментом;
- **годовая премия:** «Лента» предусматривает выплату годовой премии всем сотрудникам Компании. Комитет ежегодно устанавливает КПЭ для выплаты премии, консультируясь с Генеральным директором и Директором по управлению персоналом. Комитет принимает во внимание, что выплата годовой премии — это не только поощрение высокой индивидуальной эффективности, но и важный инструмент привлечения и удержания ценных сотрудников. В 2017 г. была проведена оценка эффективности для выплаты годовой премии в соответствии с показателями, принятыми в 2016 г., и утверждена выплата на уровне 73% от максимального размера премии;

Структура выплат Генеральному директору, Финансовому директору и исполнительным директорам

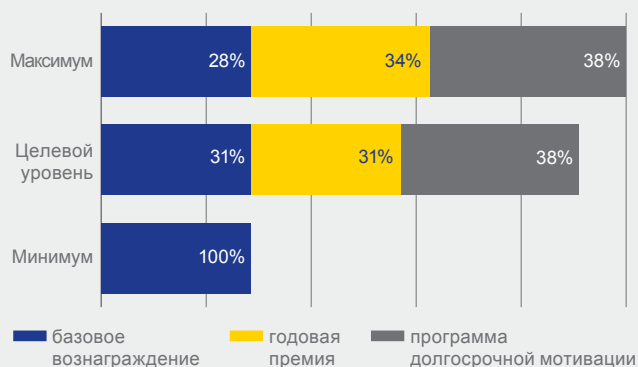
Генеральный директор (Ян Дюннинг)



Общий размер вознаграждения Генерального директора (соотношением фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



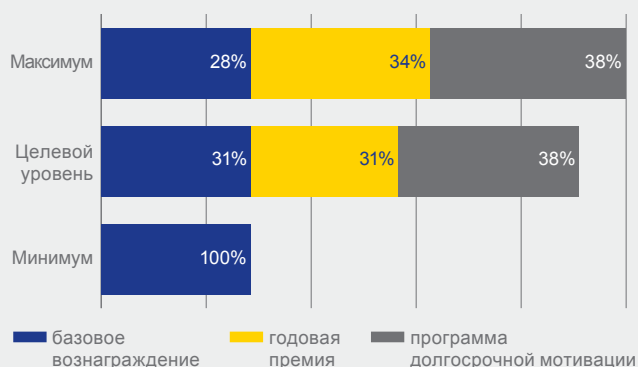
Финансовый директор (Яхо Лемменс)



Общий размер вознаграждения Финансового директора (соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



Прочие члены Правления



Общий размер вознаграждения прочих членов Правления (соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



- Программа долгосрочной мотивации: в Компании действуют программы долгосрочной мотивации для руководителей как высшего, так и среднего звена, направленные на поощрение (и удержание) руководителей по результатам достижения ряда показателей, отвечающих интересам акционеров.

В отчетном году Комитет посвятил значительное время анализу подхода к каждому из вышеуказанных элементов вознаграждения, используя внутренние ресурсы и услуги внешних консультантов. Несмотря на то, что в целом члены Комитета удовлетворены подходом «Ленты» к выплате вознаграждений, Комитет понимает необходимость регулярного пересмотра всех аспектов политики вознаграждения для поддержания ее соответствия поставленным целям и, как минимум, согласованности с принципами, применяемыми сопоставимыми компаниями на рынке.

Помимо этого, все элементы вознаграждения должны в полной мере отражать фактические результаты деятельности, прежде всего применительно к программам долгосрочной мотивации членов Правления. Комитет обеспечивает своевременное и эффективное внедрение всех выявленных изменений.

Программа долгосрочной мотивации членов Правления

Для того, чтобы обеспечить удержание членов Правления в Компании после наделения правами на акции участников Программы мотивации менеджмента Компании (рассчитанной на 2018—2019 гг.), Комитет по вознаграждениям с 2016 г. внедрил программу долгосрочной мотивации для данной группы сотрудников. Программа строится на следующих принципах:

- членам Правления на ежегодной основе предоставляются акции Компании, переходящие в их собственность по истечении трех лет;

- количество акций определяется уровнем должности (в процентах от годового оклада), ценой акций и результатами индивидуальной оценки работы руководителя;
- окончательное количество акций, предоставляемых руководителю, рассчитывается с помощью коэффициента финансовой эффективности его работы за трехлетний период до даты его наделения правами на акции;
- право руководителя на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.

По Программе долгосрочной мотивации, принятой в 2017 г., участники которой наделены правами на акции в 2020 г., всего предоставлено 131 580 акций, что соответствует 120% от совокупного годового оклада данной группы руководителей (с учетом надбавки за изменение валютного курса).

Программа долгосрочной мотивации руководителей среднего звена

В 2017 г. Компания впервые внедрила Программу долгосрочной мотивации руководителей среднего звена, предоставив 29 243 акции 38 руководителям.

Кроме того, Комитет одобрил новую годовую Программу долгосрочной мотивации для 92 ключевых руководителей среднего звена, в соответствии с которой период наделения правами на акции составляет три года. Общий размер премии по данной программе составляет 73 976 акций - около 44% суммы годового оклада данной группы руководителей. Реализация Программы долгосрочной мотивации привязана к общим результатам деятельности Компании за предыдущий год и результатам оценки индивидуальной эффективности работы.

Утверждение схемы выплаты годовой премии за 2017 г.

Комитет одобрил КПЭ для выплаты премии, шкалу целевых показателей и шкалу премиальных выплат на 2017 г.

Обзор уровня заработных плат в сравнении с рынком труда

Комитет изучил ситуацию на рынке труда и динамику роста заработных плат в России, опираясь на исследования компаний Mercer и Hay Group. На основе этих данных, а также опыта и наблюдений Компании относительно текучести и наличия кадров было принято решение проиндексировать заработную плату в целом по Компании на 2% в сентябре—октябре 2018 г.

Кроме того, для определенных должностей персонала магазинов в ряде регионов было проведено дополнительное повышение заработной платы для обеспечения конкурентоспособности на рынке труда, в результате чего их базовое вознаграждение было увеличено еще на 5%. Вознаграждение сотрудников головного офиса с учетом достижений также было увеличено в 2017 г. исходя из конкурентного уровня заработной платы на рынке и индивидуальных показателей деятельности сотрудников. В среднем вознаграждение сотрудников головного офиса было повышено на 5%, включая индексацию на 2%.

Члены Совета директоров и Правления полагают, что заработная плата и льготы, предоставляемые сотрудникам, являются конкурентоспособными в сложившихся рыночных условиях.

Краткий обзор политики вознаграждения членов Правления

Статья выплат	Принципы расчета	Возможности
Базовое вознаграждение	<p>Комитет по вознаграждениям ежегодно пересматривает базовое вознаграждение с учетом ряда факторов, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> оценки индивидуальной эффективности; сравнения с вознаграждениями лиц, занимающих аналогичные должности, работающих в той же отрасли и имеющих аналогичный объем должностных обязанностей. 	Максимальный и минимальный размеры не зафиксированы, вознаграждение согласуется с тенденциями на рынке труда и/или индивидуальными изменениями в объеме должностных обязанностей.
Надбавка за изменение валютного курса	Согласно российскому законодательству, базовое вознаграждение устанавливается в рублях, что при снижении курса рубля к евро уменьшает сумму вознаграждения членов Правления. Для поддержания конкурентоспособного уровня вознаграждения в 2014 г. Комитетом была установлена надбавка за изменение валютного курса.	Она представляет собой разницу между окладом сотрудника, рассчитанным в евро и назначенным при его приеме на работу, и текущим окладом в рублях, пересчитанным в евро. Для некоторых членов Правления предусмотрена только частичная надбавка.
Льготы	<ul style="list-style-type: none"> Предоставление корпоративного автомобиля, для некоторых директоров — автомобиля с водителем. Медицинское страхование с покрытием членов семьи застрахованного. Компенсация расходов на переезд. Частичная компенсация расходов на учебу детей иностранных сотрудников в учебных заведениях России. 	Максимальный размер каждой статьи выплат устанавливается в соответствии с грейдом должности.
Годовая премия	<p>Все члены Правления имеют право на получение годовой премии, которая не является обязательной выплатой и не предусмотрена договором. Премирование осуществляется по результатам достижения целевых финансовых показателей, количественное выражение которых устанавливается в начале года и утверждается Комитетом по вознаграждениям. Кроме целевых финансовых показателей, на размер премии влияет оценка индивидуальной эффективности (как в большую, так и в меньшую сторону).</p> <p>Годовая премия выплачивается при условии достижения порогового уровня показателя EBITDA.</p>	Максимальная годовая премия членов Правления может достигать 120% от размера годового базового вознаграждения.
Программа мотивации менеджмента	<p>Восемь членов Правления имеют право на участие в капитале Компании по Программе мотивации менеджмента.</p> <p>Участвующим в программе руководителям выделяется определенное количество фантомных акций, на основании которых рассчитывается количество акций, которое они имеют право получить в рамках программы.</p> <p>Программа построена на изменении цены акций в сравнении с ценой на момент IPO в рублевом выражении и учитывает пороговую справочную цену.</p> <p>Программа предусматривает фиксированные периоды наделения правами на акции.</p> <p>Право члена Правления на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.</p>	Максимальный размер выплат по данной программе не установлен: размер фактической выплаты зависит от количества предоставленных фантомных акций и изменения их цены.
Программа долгосрочной мотивации	<p>Согласно решению Комитета по вознаграждениям, все члены Правления имеют право на вознаграждение в форме выплат, основанных на акциях, по Программе долгосрочной мотивации.</p> <p>Программа предполагает условное предоставление акций в зависимости от грейда должности, размера базового вознаграждения и цены акций.</p> <p>Наделение участников программы правами на акции зависит от результатов деятельности Компании в течение трех лет после предоставления акций.</p> <p>Участники наделяются правами на акции через три года после их предоставления.</p> <p>Право члена Правления на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.</p>	Максимальное годовое вознаграждение по данной программе составляет 150% от годовой заработной платы; фактический размер выплат зависит от грейда должности и оценки индивидуальной эффективности члена Правления.

Структура выплат Генеральному директору, Финансовому директору и членам Правления продолжение

В приведенной ниже таблице указаны основные условия участия каждого из членов Правления в программе мотивации:

Руководитель	Количество фантомных акций	Базовая цена (руб.)	Пороговая справочная цена (руб.)	Дата установления пороговой справочной цены	Дата начала участия в программе
Ян Дюннинг	205 646	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Яхо Лемменс	102 823	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Герман Тинга					
1-й транш	102 823	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
2-й транш	35 000	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2014
3-й транш	42 000	2 214	1 375	01/04/2013	01/04/2019
Эдвард Деффингер	102 823	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Йорн Арнхольд	85 686	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Сергей Прокофьев	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
Максим Щеголев	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
Татьяна Юркевич	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013

В соответствии с Программой мотивации менеджмента и Программой долгосрочной мотивации, 23 июня 2017 г. Компания выпустила и разместила 98 217 новых обыкновенных акций (491 085 дополнительных глобальных депозитарных расписок). 332 365 новых глобальных депозитарных расписок (66 473 новые акции) были предоставлены действующим сотрудникам «Ленты» и ее дочерних компаний в качестве вознаграждения, причитающегося им по Программе мотивации менеджмента, а оставшиеся 158 720 глобальных депозитарных расписок (31 744 новые акции) были предоставлены действующим сотрудникам в качестве вознаграждения по Программе долгосрочной мотивации. Ниже приведены сведения о пакетах акций участников Программы мотивации менеджмента и пакетах акций, принадлежащих членам Правления на 31 декабря 2017 г.

Руководитель	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2016 г. (права на акции)	Акции, выпущенные в рамках программы мотивации	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2017 г. (права на акции)	Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2017 (% акционерного капитала)
Ян Дюннинг ¹	549 538	19 314	568 852	0,56
Яхо Лемменс ²	105 737	9 657	115 394	0,11
Эдвард Деффингер	93 397	9 657	103 054	0,10
Йорн Арнхольд	86 497	8 048	94 545	0,09
Герман Тинга	7 044	9 657	16 701	0,01
Сергей Прокофьев	12	3 380	3 392	Менее 0,01
Максим Щеголев	12	3 380	3 392	Менее 0,01
Татьяна Юркевич	12	3 380	3 392	Менее 0,01

¹ Включая акции, принадлежащие Golden Healer Agreements Limited

² Включая акции, принадлежащие Ergo United Limited

График наделения правами на акции										
	Количество фантомных акций, всего	Акции, перешедшие в собственность	Базовая цена (руб.)	Пороговая справочная цена (руб.)	Дата установления пороговой справочной цены	2017	2018	2019	2020	2021
Волна 1	496 978	99 396	1 516	764	23/09/011	149 093	248 489			
Волна 2	245 787	49 157	1 516	1 375	01/04/2013	63 236	105 394	10 500		17 500
Волна 3 ³	42 000		2 214	1 375	01/04/2013			21 000	21 00	

³ Дополнительный транш Герману Тинге, предоставленный в 2016 г.

В рамках реализации Программы долгосрочной мотивации в 2017 г. членам Правления были предоставлены в общей сложности 131 580 акций, что составляет около 120% от годового оклада данной группы руководителей.

Краткий обзор политики вознаграждения неисполнительных директоров

Статья выплат	Принципы расчета и возможности
Приказ о назначении	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора ООО «Лента» действуют на основании приказов о назначении, без заключения договоров об оказании услуг. ➤ Для прекращения их полномочий не требуется направление заблаговременного уведомления.
Председатель Совета директоров и неисполнительный директор	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Размер вознаграждения регулярно пересматривается Комитетом с учетом следующих факторов: <ul style="list-style-type: none"> • количество затрачиваемого времени, требования к должности и уровень ответственности; • практика мирового рынка. • С момента проведения IPO Компании в феврале 2014 г. уровень вознаграждений, выплачиваемых Председателю Совета директоров и неисполнительным директорам, не повышался. Комитет и Совет директоров согласились, что в следующем году размер вознаграждений не будет увеличен.
Дополнительное вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Дополнительное вознаграждение выплачивается за исполнение дополнительных обязанностей: <ul style="list-style-type: none"> • Председателя Совета директоров; • Старшего независимого директора; • Председателя Комитета.
Прочие льготы	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора не участвуют в программах мотивации сотрудников Компании и не получают никакого пенсионного обеспечения. ➤ Дополнительные льготы для Председателя Совета директоров или неисполнительных директоров не предусмотрены.
Привлечение кадров	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Размеры вознаграждений Председателя Совета директоров и других неисполнительных директоров определяются Советом директоров в целом по рекомендации Комитета по вознаграждениям. ➤ Вознаграждения устанавливаются в размере, достаточном для привлечения, мотивации и удержания квалифицированных специалистов мирового уровня, необходимых для обеспечения высокорезультативной работы Совета директоров.

Вознаграждение неисполнительных директоров

	Сумма (долл. США)
Базовое вознаграждение неисполнительных директоров	165 000
Дополнительное вознаграждение	
Председатель Совета директоров	285 000
Старший независимый директор	25 000
Председатель Комитета по аудиту	40 000
Председатель Комитета по капитальным затратам	30 000
Председатель Комитетов по назначениям и вознаграждениям	17 500
Члены Комитетов по аудиту и капитальным затратам	15 000
Члены Комитетов по назначениям и вознаграждениям	10 000

В приведенной ниже таблице представлена информация об акциях «Ленты», принадлежащих неисполнительным директорам:

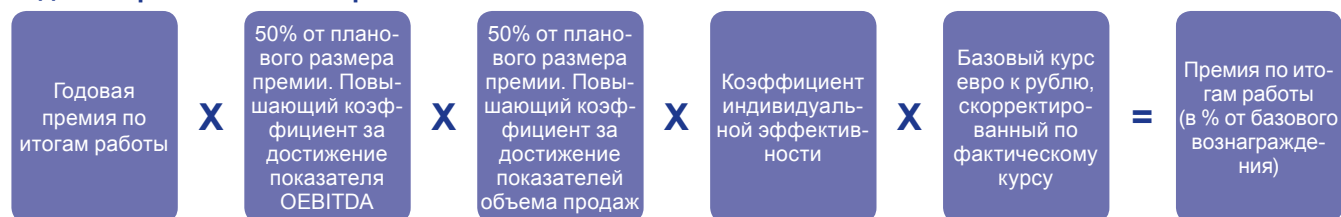
Имя директора	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2017 г. (права на акции)	Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2017 г. (% акционерного капитала)
Джон Оливер	125 000	0,13
Стивен Джонсон	80 000	0,08
Мартин Эллинг	10 000	0,01
Майкл Линч-Белл	3 200	Менее 0,001

Согласование стратегии выплат

В приведенной таблице представлено соотношение между финансовыми КПЭ «Ленты» и системой вознаграждения менеджмента в 2016/17 г. Она показывает наличие четкой связи между показателями эффективности, выплатами директорам и результатами деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Финансовые показатели	КПЭ	Схема вознаграждения
Выручка компании	Оборот	Годовая премия по итогам работы Коэффициент эффективности по Программе долгосрочной мотивации
Увеличение прибыли и доходности	EBIDTA	Годовая премия по итогам работы Коэффициент эффективности по Программе долгосрочной мотивации
Увеличение акционерной стоимости	Цена акций	Программы мотивации менеджмента и долгосрочной мотивации
Нефинансовые показатели	КПЭ	Схема вознаграждения
Операционная эффективность	Производительность труда	Годовая премия по итогам работы
Увеличение торговой площади	Количество открытых и планируемых к открытию магазинов	Годовая премия по итогам работы

Годовая премия по итогам работы



В апреле 2017 г. была выплачена годовая премия по итогам работы за 2016 г. Общая сумма премии, выплаченной участникам программы в рамках всей Компании, составила 73% от ее максимального размера.

В составе общей суммы указанной премии размер премии члена Правления составил в среднем 80% от максимального размера, размер премии Генерального директора — 80%. Комитет также согласовал плановый размер годовой премии за 2017 г., мотивирующий к столь же эффективному выполнению планов.

Стивен Джонсон,

Председатель Комитет по вознаграждениям

Комитет по капитальным затратам

Члены Комитета:

- > Дмитрий Швец (директор от Основного акционера, Председатель)
- > Стивен Джонсон (независимый директор)
- > Джон Оливер (директор от Основного акционера)
- > Мартин Эллинг (директор от Основного акционера)

На 2018 г. запланировано четыре заседания Комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по капитальным затратам относятся:

- > консультирование Совета директоров по общей стратегии капитальных затрат Группы;
- > пересмотр применяемых в Компании процессов утверждения проектов капитальных затрат;
- > определение объемов полномочий по принятию решений по вопросам капитальных затрат;

- > анализ и утверждение всех проектов капитальных затрат и слияний и поглощений в рамках полномочий Комитета;
- > обзор и предоставление рекомендаций по согласованию общей программы капитальных затрат со стратегией Компании;
- > обеспечение разработки и реализации программ повышения эффективности в области проектирования, строительства и эксплуатации новых магазинов совместно с менеджментом;
- > контроль доходности проектов капитальных затрат и коррек-

ровка процессов утверждения капитальных затрат с учетом полученного опыта.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

Уважаемые акционеры!

2017 г., как и предыдущий, был наполнен положительными для «Ленты» событиями, связанными с сохранением высоких темпов развития: было открыто 40 гипермаркетов и 49 супермаркетов по всей России. Мы подписали соглашение об аренде 14 выгодно расположенных гипермаркетов, работающих под брендом «НАШ» в Москве и регионах, у «Седьмого Континента», а также приобрели 22 магазина в Сибири у Группы компаний «Холидей». Обе сделки полностью соответствуют стратегии расширения «Ленты».

Все это потребовало больших усилий со стороны Комитета по капитальным затратам. Даже в условиях экономического роста, когда сама экономическая ситуация способствует развитию бизнеса, наша работа была бы крайне напряженной. Ситуация же финансовой нестабильности, наблюдающаяся в настоящее время в России, требовала более четкого понимания ее возможного влияния на бизнес и, соответственно, на планирование будущих капитальных затрат.

В сложной экономической обстановке Комитет уделял особое внимание сбалансированному сочетанию затрат на покупку земли, строительство и оборудование магазинов, которые будут способствовать реализации планов будущего развития «Ленты», и обязательств Компании по созданию добавленной стоимости для акционеров.

Согласно принятой практике, Комитет намерен рассматривать все имеющиеся возможности по мере их возникновения. Тем не менее, Совет директоров и Правление Компании согласны с тем, что особое значение

в существующих обстоятельствах приобретает продуманное управление соотношением собственных и заемных средств одновременно с обеспечением быстрых темпов роста и высокой окупаемости инвестиционных проектов. Комитет полагает, что он по-прежнему сможет успешно выполнять данную задачу.

Деятельность Комитета в отчетном году

В 2017 г. деятельность Комитета по капитальным затратам была направлена на решение ряда вопросов от имени Совета директоров. Мы рассмотрели более 120 новых инвестиционных предложений, в том числе проектов новых магазинов, приобретения новых активов (когда инвестиционные предложения касались более чем одного магазина) и реализации проектов, связанных с развитием логистической сети и вертикальной интеграции.

Комитет рассмотрел, проанализировал и направил Совету директоров рекомендации по инвестиционной стратегии Компании, формированию политики и управлению рисками. Мы перешли на новую форму инвестиционного предложения с еще более высокими стандартами, позволяющую проводить всестороннюю оценку и прогнозирование значительного числа перспективных инвестиционных предложений, разработанных подразделениями Компании по развитию бизнеса в 2017 г. Кроме того, совместно с менеджментом Компании мы работали над повышением эффективности существующих магазинов и обеспечением их неизменного соответствия всем применимым нормативным требованиям.

Комитет по капитальным затратам в тесном сотрудничестве с менеджментом рассмотрел ряд потенциальных сделок по приобретению активов. Такое сотрудничество обеспечило беспрепятственную интеграцию новых активов — арендованных магазинов под брендом «НАШ» и магазинов, приобретенных у ГК «Холидей».

Комитет продолжил работу по оптимизации методов оценки результатов реализации инвестиционных проектов, обеспечив соответствие процесса капитальных затрат стратегии Компании, а также соответствие результатов проектов предъявляемым Компанией требованиям к окупаемости и высоким корпоративным стандартам. Комитет продолжает оптимизацию методов оценки результатов реализации инвестиционных проектов с тем, чтобы результаты будущих проектов соответствовали ожиданиям Компании. Комитет также стремится использовать полученный опыт при реализации новых проектов по расширению торговой сети и других инвестиционных проектов.

Мы также уделили повышенное внимание открытым в предыдущие годы магазинам с относительно низкой эффективностью, чтобы учесть этот опыт при рассмотрении проектов открытия новых магазинов и их эксплуатации в будущем.

Дмитрий Швец,
Председатель

Взаимодействие с акционерами

Мы стремимся вести конструктивный диалог с акционерами, чтобы всегда понимать, что для них важно, и иметь возможность четко донести до них свою позицию. Председатель Совета директоров, Генеральный директор и Финансовый директор Компании проводят регулярные встречи с акционерами, информируя Совет директоров о результатах таких встреч. Подразделение Компании по связям с инвесторами информирует Совет директоров об оценках инвесторов, брокеров и аналитиков, представляя, согласно принятой процедуре, соответствующие доклады и презентации на каждом плановом заседании Совета директоров.

Мы поддерживаем связи с институциональными акционерами, следуя рекомендациям Надзорного кодекса, и размещаем материалы на специализированном сайте для инвесторов.

В ходе Годового собрания акционеров акционеры или их представители предлагают решения и голосуют по ним в индивидуальном порядке. Голосование по всем вопросам на Годовом собрании акционеров проводится опросным путем. Этот метод отвечает принципам передовой практики и позволяет Компании подсчитать все голоса, а не только голоса акционеров, присутствующих на собрании.

Заявление об ответственности

Мы, члены Совета директоров, подтверждаем, что, насколько нам известно, консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, содержит точную и достоверную информацию об активах, обязательствах, финансовом положении, прибыли и убытках компании Lenta Ltd и ее дочерних компаний в целом.

Настоящий годовой отчет содержит достоверный обзор развития и результатов деятельности компании Lenta Ltd и ее дочерних компаний в целом, а также описание существующих основных рисков и неопределенностей.

По приказу Совета директоров.

Джон Оливер

Председатель Совета директоров
Lenta Ltd

27 апреля 2018 г.

График конференц-звонков с инвесторами в 2018 г.

Месяц	Число	День	Время
Январь	25	Четверг	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)
Февраль	15	Четверг	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)
Апрель	19	Четверг	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)
Июль	18	Четверг	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)
Август	29	Среда	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)
Октябрь	18	Четверг	17:00 – 18:00 по московскому времени (GMT+3)

Финансовая отчетность

- 100** Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности
- 101** Аудиторское заключение независимого аудитора
- 103** Консолидированный отчет о финансовом положении
- 105** Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе
- 106** Консолидированный отчет о движении денежных средств
- 107** Консолидированный отчет об изменении капитала
- 108** Примечания к консолидированной финансовой отчетности

Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год,

закончившийся 31 декабря 2017 г.

Данное заявление сделано с целью разграничения ответственности аудитора и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности компании Lenta Limited и ее дочерних компаний (далее также — «Группа»).

Руководство несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, которая достоверно отражает финансовое положение Lenta Limited и ее дочерних компаний («Группа») по состоянию на 31 декабря 2017 г. и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности, движение денежных средств и изменения в акционерном капитале за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

В процессе подготовки консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор и применение соответствующей учетной политики;
- предоставление информации, в том числе об учетной политике, таким образом, который бы обеспечил ее подачу в уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания форме;
- раскрытие дополнительной информации, когда соответствия специальным требованиям МСФО недостаточно для того, чтобы пользователи смогли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на консолидированное финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности;
- оценку возможности Группы осуществлять непрерывную деятельность.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы;
- ведение соответствующих учетных записей, которые позволяют показать и объяснить операции Группы и раскрыть с достаточной степенью точности финансовое положение Группы на консолидированном уровне в любой момент времени, а также позволяют обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартам бухгалтерского учета той юрисдикции, в которой компания Группы ведет хозяйственную деятельность;
- принятие мер, доступных в разумной степени, для обеспечения сохранности активов Группы;
- предупреждение и выявление случаев мошенничества и прочих нарушений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., была утверждена руководством 28 февраля 2018 г.

От имени руководства в соответствии с полномочиями, предоставленными Советом директоров

Ян Дюннинг

(Генеральный директор Lenta Limited)

Яхо Лемменс

(Финансовый директор Lenta Limited)

Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров компании Lenta Limited

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности компании Lenta Limited и ее дочерних компаний («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 г., консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2017 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2017 г. в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для наше-

го аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте.

Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «*Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности*» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

Ключевой вопрос аудита

Рассмотрение ключевого вопроса аудита в ходе нашего аудита

Капитализация затрат на строительство

Группа несет значительные расходы в связи со строительством новых розничных магазинов, часть из которых была капитализирована в соответствии с МСФО (IAS) 16 «Основные средства». Капитализация затрат на строительство являлась наиболее значимым вопросом для аудита, поскольку поступления основных средств за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., являются существенными для консолидированной финансовой отчетности. Кроме того, необходимо суждение руководства для определения прямых затрат на доставку актива в нужное место и приведение его в состояние, необходимое для эксплуатации способом, определенным руководством. Информация об основных средствах раскрыта в Примечании 9 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы изучили политику Группы в области капитализации и протестировали средства контроля за подтверждением, своевременностью и точностью отражения поступлений основных средств. Мы сравнили инвестиционный бюджет Группы с фактическими капитальными затратами. Мы сверили на выборочной основе капитальные затраты с подтверждающими документами. Мы проанализировали сроки введения в эксплуатацию объектов незавершенного строительства.

Признание бонусов от поставщиков

Группе предоставляются различные виды вознаграждений от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих бонусов в денежной форме в связи с приобретением товаров для перепродажи. Вопрос признания бонусов от поставщиков являлся ключевым для нашего аудита, поскольку данный аспект оказывает существенное влияние на торговую и прочую дебиторскую задолженность, себестоимость реализованных товаров и запасов. Руководство также использует суждения при определении периода признания данных бонусов с учетом характера и степени выполнения Группой своих обязательств и прогнозируемых объемов закупок. Информация о скидках к получению от поставщиков и о дебиторской задолженности по рекламной деятельности поставщиков раскрывается в Примечании 15 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы получили представление о структуре и функциональной эффективности средств внутреннего контроля за признанием бонусов поставщиков и выполнили соответствующие процедуры тестирования. Мы выполнили сверку условий предоставления бонусов с подтверждающей документацией, утвержденной отдельными поставщиками. Мы проанализировали допущения, лежащие в основе учетных оценок руководства в отношении сумм дебиторской задолженности. На выборочной основе мы получили на выборочной основе прямые подтверждения непогашенных остатков от отдельных поставщиков. Мы выполнили сверку остатков по бонусам к получению от поставщиков с информацией по расчетам с поставщиками после отчетной даты.

Аудиторское заключение независимого аудитора продолжение

Акционерам и Совету директоров компании Lenta Limited

Прочая информация, включенная в Годовой отчет Группы за 2017 г.

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете Группы за 2017 г., но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных существенных искажений.

Ответственность руководства и Совета директоров за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих слу-

чаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность, или когда у него нет реальной альтернативы таким действиям.

Совет директоров несет ответственность за надзор за процессом подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наши цели заключаются в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявит существенное искажение при его наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что по отдельности или в совокупности они могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- Выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим ауди-

торские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля.

- Получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы.
- Оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность определенных руководством бухгалтерских оценок и раскрытия соответствующей информации.
- Делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полу-

ченных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность.

- Проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление.
- Получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации организаций и хозяйственной деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за общее руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы являемся единолично ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем Совету директоров заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения Совета директоров, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой

отчетности за текущий период и которые, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель, ответственный за проведение аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, — А. Ю. Гребенюк.

А. Ю. Гребенюк

Партнер

ООО «Эрнст энд Янг»

28 февраля 2018 г.

Сведения об аудируемом лице

Наименование: Lenta Limited

Зарегистрирована 16 июля 2003 г.

Местонахождение: Род Таун, о. Тортولا, Британские Виргинские острова.

Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.



Совершенство бизнеса,
улучшаем мир

Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.

ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) (СРО РСА). ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 11603050648.

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

	Прим.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	9	170 308 406	147 812 289
Авансы по строительству	10	2 818 543	7 741 743
Права аренды	11	3 075 027	3 744 009
Нематериальные активы (за исключением прав аренды)	12	1 816 716	1 890 176
Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	32	—	62 618
Прочие внеоборотные активы		226 741	199 131
Отложенные налоговые активы	23	—	123 508
Итого внеоборотные активы		178 245 433	161 573 474
Оборотные активы			
Запасы	14	36 933 128	27 490 941
Торговая и прочая дебиторская задолженность	15	10 957 360	17 035 789
Авансы выданные	16	2 862 446	2 669 761
Налоги к возмещению	17	2 874 174	3 920 940
Предоплаченные расходы		124 915	131 932
Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	32	8 179	309 592
Денежные средства и денежные эквиваленты	18	14 301 859	13 037 767
		68 062 061	64 596 722
Активы, предназначенные для продажи	13	423 094	—
Итого оборотные активы		68 485 155	64 596 722
Итого активы		246 730 588	226 170 196
Капитал и обязательства			
Капитал			
Акционерный капитал	19, 21	284	284
Добавочный капитал	19	26 480 481	26 216 147
Резерв по опционам на акции	29	825 176	668 200
Резерв хеджирования	19	164 886	431 570
Нераспределенная прибыль		44 316 449	31 052 910
Итого капитал		71 787 276	58 369 111
Обязательства			
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	22	62 194 204	66 955 931
Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	32	—	2 137
Отложенные налоговые обязательства	23	8 386 732	7 359 998
Итого долгосрочные обязательства		70 580 936	74 318 066
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	24	57 259 762	56 171 598
Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	22	44 888 131	35 245 120
Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	32	18 049	46 588
Авансы полученные		514 909	340 062
Обязательства по прочим налогам	25	1 131 099	1 111 306
Текущие налоговые обязательства		550 426	568 345
Итого краткосрочные обязательства		104 362 376	93 483 019
Итого обязательства		174 943 312	167 801 085
Total equity and liabilities		246 730 588	226 170 196

Прилагаемые примечания на стр. 108–146 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год,

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Выручка		365 177 586	306 352 092
Себестоимость	26	(286 942 078)	(238 584 029)
Валовая прибыль		78 235 508	67 768 063
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	27	(55 917 584)	(46 442 510)
Обесценение активов, предназначенных для продажи	13	(222 147)	—
Прочие операционные доходы	28	4 129 232	3 086 079
Прочие операционные расходы	28	(648 445)	(716 375)
Операционная прибыль		25 576 564	23 695 257
Процентные расходы		(10 942 820)	(10 084 573)
Процентные доходы		445 751	851 813
Доходы от курсовых разниц		92 398	90 751
Прибыль до налогообложения		15 171 893	14 553 248
Расходы по налогу на прибыль	23	(1 908 354)	(3 351 220)
Прибыль за период		13 263 539	11 202 028
Прочий совокупный доход			
Прочий совокупный доход, подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах			
Чистые изменения от хеджирования денежных потоков	20	(333 355)	(366 340)
Влияние налога на прибыль на компоненты прочего совокупного дохода	23	66 671	73 268
Прочий совокупный убыток за год, за вычетом налогов		(266 684)	(293 072)
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		12 996 855	10 908 956
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию) (Примечание 20)			
— базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за год, причитающейся акционерам материнской компании		0,136	0,115

Прилагаемые примечания на стр. 108–146 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств за год,

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Денежный поток от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		15 171 893	14 553 248
Корректировки:			
Чистый убыток от выбытия основных средств	28	21 450	262 048
Чистый убыток от выбытия нематериальных активов	28	26 009	—
Чистый убыток от выбытия прав аренды	28	—	1 279
Процентные расходы		10 942 820	10 084 573
Процентные доходы		(445 751)	(851 813)
(Восстановление расходов) расходы от списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации	14	(333 945)	325 443
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности, авансов и предоплат по строительству	10, 15, 28	221 491	178 504
Амортизация основных средств, прав аренды и нематериальных активов	9, 27	9 691 447	7 694 569
Обесценение активов, предназначенных для продажи	13	222 147	—
Расходы по вознаграждению, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	29	421 310	330 184
		35 938 871	32 578 035
Изменения в оборотном капитале			
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей дебиторской задолженности		5 887 028	(3 399 994)
Увеличение авансов выданных	16	(199 504)	(406 727)
Уменьшение/(увеличение) предоплаченных расходов		3 572	(33 427)
Увеличение запасов	14	(9 108 242)	(4 821 288)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности	24	1 081 029	5 159 820
Увеличение авансов полученных		174 847	115 017
Увеличение/(уменьшение) чистой задолженности по прочим налогам к уплате	17, 25	1 055 881	(1 281 209)
Денежный поток от операционной деятельности		34 833 482	27 910 227
Налог на прибыль уплаченный		(709 360)	(289 411)
Проценты полученные		473 319	942 997
Проценты уплаченные		(10 852 902)	(8 845 027)
Чистые денежные средства от операционной деятельности		23 744 539	19 718 786
Денежный поток от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(26 761 134)	(41 688 957)
Приобретение дочерних компаний, за вычетом приобретенных денежных средств	7	—	(11 100 481)
Расчеты по приобретению дочерних компаний	7	117 961	—
Приобретение нематериальных активов, за исключением прав аренды		(377 301)	(1 088 745)
Приобретение прав аренды		(462 099)	(630 989)
Поступления от продажи основных средств		207 315	251 937
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(27 275 258)	(54 257 235)
Денежный поток от финансовой деятельности			
Поступления от кредитов и займов	31	127 210 525	65 422 079
Погашения кредитов и займов	31	(122 415 714)	(40 283 231)
Погашение обязательств по финансовой аренде		—	(18 577)
Чистые денежные средства от финансовой деятельности		4 794 811	25 120 271
		1 264 092	(9 418 178)
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и денежных эквивалентов			
		13 037 767	22 455 945
Денежные средства и денежные эквиваленты на начало года	18	14 301 859	13 037 767
Денежные средства и денежные эквиваленты на конец года	18	14,301,859	13,037,767

Прилагаемые примечания на стр. 108–146 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год,

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Резерв хеджирования	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
На 1 января 2017 г.	284	26 216 147	431 570	668 200	31 052 910	58 369 111
Прибыль за период	—	—	—	—	13 263 539	13 263 539
Прочий совокупный доход/ (убыток)	—	—	(266 684)	—	—	(266 684)
Итого совокупный доход/ (убыток)	—	—	(266 684)	—	13 263 539	12 996 855
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 29)	—	—	—	421 310	—	421 310
Выпуск акций (Примечания 19, 29)	—	264 334	—	(264 334)	—	—
На 31 декабря 2017 г.	284	26 480 481	164 886	825 176	44 316 449	71 787 276
На 1 января 2016 г.	284	26 216 147	724 642	338 016	19 850 882	47 129 971
Прибыль за период	—	—	—	—	11 202 028	11 202 028
Прочий совокупный доход/ (убыток)	—	—	(293 072)	—	—	(293 072)
Итого совокупный доход/ (убыток)	—	—	(293 072)	—	11 202 028	10 908 956
Выплаты, основанные на акциях	—	—	—	330 184	—	330 184
На 31 декабря 2016 г.	284	26 216 147	431 570	668 200	31 052 910	58 369 111

Примечания

Добавочный капитал: добавочный капитал представляет собой разницу между справедливой стоимостью полученного вознаграждения и номинальной стоимостью выпущенных акций.

Прилагаемые примечания на стр. 108–146 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год,

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

1. Группа компаний «Лента» и ее деятельность

Группа компаний «Лента» (далее — «Группа») состоит из Lenta Limited (далее — «Компания») и дочерних компаний. Основной вид деятельности Группы — развитие и управление гипермаркетами и супермаркетами в России.

Компания была основана как компания с ответственностью, ограниченной акциями, по законодательству Британских Виргинских островов (БВО) 16 июля 2003 г. Юридический адрес Компании: а/я 3340, Род Таун, Тортولا, БВО (P.O. Box 3340, Road Town, Tortola, BVI). Юридический адрес основной операционной компании Группы, ООО «Лента»: ул. Савушкина, д. 112, лит. Б, г. Санкт-Петербург, 197374, Россия.

В марте 2014 г. акции Компании были размещены на Лондонской фондовой бирже и на Московской бирже в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. в состав Группы входит одна основная операционная дочерняя компания, ООО «Лента». ООО «Лента» является юридическим лицом, зарегистрированным по законодательству Российской Федерации. Основным видом деятельности ООО «Лента» является розничная торговля. Прочие дочерние компании по характеру деятельности представляют собой имущественные или инвестиционные холдинговые компании.

2. Основа подготовки и основные положения учетной политики

Положение о соответствии

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), в редакции, утвержденной Советом по Международным стандартам финансовой отчетности («Совет по МСФО»).

2.1 Основа подготовки финансовой отчетности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с моделью учета по первоначальной стоимости, за исключением положений учетной политики, приведенных ниже. Консолидированная отчетность представлена в российских рублях, все суммы округлены до целых тысяч (тыс. руб.), кроме случаев, где указано иное.

Основные принципы учетной политики, использованные при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные принципы применялись последовательно в отношении всех представленных периодов, если не указано иное.

Руководство провело анализ прогнозов изменений денежных потоков Группы в обозримом будущем, составленных с учетом существующей и прогнозируемой в будущем экономической ситуации в России, финансового положения Группы, доступного кредитования и соблюдения ковенантов кредитных договоров, программы запланированного открытия магазинов и ожидаемых в связи с ней потоков денежных средств, а также соответствующих расходов магазинов розничной торговой сети Компании.

С учетом результатов анализа руководство пришло к заключению о целесообразности применения принципа непрерывности деятельности при подготовке консолидированной финансовой информации для целей данной консолидированной отчетности.

По состоянию на 31 декабря 2017 г., чистые краткосрочные обязательства Группы составляли 35 877 221 руб. (чистые краткосрочные обязательства на 31 декабря 2016 г.: 28 886 297 руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные на 31 декабря 2017 г., составляют 61 550 000 руб. По мнению руководства, операционные денежные потоки и доступные источники кредитования позволят в достаточной степени финансировать обязательства Группы в 2018 г.

2.2 Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (дочерних компаний), по состоянию на 31 декабря 2017 г. Контроль осуществляется в том случае, если Группа имеет право на переменную отдачу от инвестиции или подвержена риску, связанному с ее изменением, и может влиять на данную отдачу вследствие своих полномочий в отношении объекта инвестиций.

В частности, Группа контролирует объект инвестиций только в том случае, если выполняются следующие условия:

- Наличие у Группы полномочий в отношении объекта инвестиций (т. е. существующие права, обеспечивающие текущую возможность управлять значимой деятельностью объекта инвестиций).
- Наличие у Группы права на переменную отдачу от инвестиции или подверженности риску, связанному с ее изменением.
- Наличие у Группы возможности использования своих полномочий в отношении объекта инвестиций с целью влияния на отдачу от инвестиции.

Как правило, применяется допущение о том, что наличие у компании большинства прав голоса означает, что вторая компания находится под ее контролем. В целях поддержания данного допущения и при наличии у Группы менее большинства прав голоса или аналогичных прав в отношении объекта инвестиций, Группа учитывает все уместные факты и обстоятельства при оценке наличия полномочий в отношении данного объекта инвестиций, в том числе:

- Соглашение с другими лицами, обладающими правами голоса в объекте инвестиций.
- Права, обусловленные другими соглашениями.
- Права голоса и потенциальные права голоса, принадлежащие Группе.

Группа повторно анализирует наличие контроля в отношении объекта инвестиций, если факты и обстоятельства свидетельствуют об изменении одного или нескольких из трех компонентов контроля. Консолидация дочерней компании начинается, когда Группа получает контроль над дочерней компанией, и прекращается, когда Группа утрачивает контроль над дочерней компанией. Активы, обязательства, доходы и расходы дочерней компании, приобретение или выбытие которой произошло в течение года, включаются в отчет о совокупном доходе с даты получения Группой контроля и отражаются до даты потери Группой контроля над дочерней компанией.

Прибыль или убыток и каждый компонент прочего совокупного дохода относятся на акционеров материнской компании Группы и на неконтролирующие доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо у неконтролирующей доли участия. При необходимости в финансовую отчетность дочерних компаний вносятся корректировки в целях приведения их учетной политики в соответствие с положениями учетной политики Группы. Все внутригрупповые активы и обязательства, капитал, доходы, расходы и денежные потоки, возникающие в результате осуществления операций внутри Группы, полностью исключаются при консолидации.

Изменение доли участия в дочерней компании без потери контроля учитывается как операция с капиталом. Если Группа утрачивает контроль над дочерней компанией, она прекращает признание активов и обязательств дочерней компании (в том числе относящегося к ней гудвилла), прекращает признание балансовой стоимости неконтролирующих долей участия и прочих компонентов капитала и признает образовавшийся в результате операции излишек или дефицит в составе прибыли или убытка. Все оставшиеся инвестиции признаются по справедливой стоимости.

К дочерним компаниям относятся все компании (в том числе компании

специального назначения), в которых Группе напрямую или косвенно принадлежит более половины голосующих акций или в отношении которых Группа способна иным образом контролировать их финансовую и операционную политику с целью получения экономических выгод, при этом такие компании не представляют собой ассоциированные компании или совместные предприятия. При оценке наличия контроля со стороны Группы в отношении другого юридического лица принимается во внимание наличие и влияние потенциальных прав голоса, которые в настоящее время могут быть исполнены или конвертируемы. Консолидация дочерних компаний осуществляется с даты перехода контроля к Группе (даты приобретения) и прекращается с даты утраты контроля.

2.3 Основные положения учетной политики

Объединения бизнеса и гудвилл

Объединения бизнеса учитываются с использованием метода приобретения. Стоимость приобретения оценивается как совокупная сумма переданного вознаграждения, оцененного по справедливой стоимости на дату приобретения, и неконтролирующей доли участия в приобретаемой компании. Для каждой сделки по объединению бизнеса Группа оценивает неконтролирующую долю участия в приобретаемой компании либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле в идентифицируемых чистых активах приобретаемой компании. Затраты, понесенные в связи с приобретением, относятся на расходы по мере их возникновения и включаются в состав административных расходов.

Если Группа приобретает бизнес, она соответствующим образом классифицирует приобретенные финансовые активы и принятые обязательства в зависимости от условий договора, экономической ситуации и соответствующих условий на дату приобретения, включая выделение приобретаемой компанией встроенных в основные договоры производных инструментов.

В случае поэтапного объединения бизнеса балансовая стоимость ранее принадлежавшей приобретающей стороне доли участия в приобретаемой компании переоценивается по ее справедливой стоимости на дату приобретения, с отнесением разницы в состав прибыли или убытка.

Условное вознаграждение, подлежащее передаче приобретающей стороной, признается по справедливой стоимости на дату приобретения. Последующие изменения справедливой стоимости условного вознаграждения, которое классифицируется как актив или обязательство, должны признаваться в консолидированном отчете о прибылях или убытках. Если условное вознаграждение классифицируется в качестве капитала, оно не должно переоцениваться. Последующее погашение условного вознаграждения также учитывается в составе капитала.

Гудвилл изначально оценивается по первоначальной стоимости, определяемой как превышение совокупной суммы переданного вознаграждения и признанной неконтролирующей доли участия над суммой чистых идентифицируемых активов, приобретенных Группой, и принятых ею идентифицируемых и условных обязательств.

Если данное вознаграждение меньше справедливой стоимости чистых активов приобретенной дочерней компании, разница признается в составе прибыли или убытка.

После первоначального признания гудвилл оценивается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Для целей проверки гудвилла, приобретенного при объединении бизнеса, на предмет обесценения, гудвилл, начиная с даты приобретения Группой, распределяется на каждое из подразделений Группы, генерирующих денежные потоки, которые, как предполагается, извлекут выгоду от объединения бизнеса, независимо от того, относятся или нет другие активы или обязательства приобретаемой компании к указанным подразделениям.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Если гудвилл составляет часть подразделения, генерирующего денежные потоки, и часть этого подразделения выбывает, гудвилл, относящийся к выбывающей деятельности, включается в балансовую стоимость этой деятельности при определении прибыли или убытка от ее выбытия. В этих обстоятельствах выбывший гудвилл оценивается на основе соотношения стоимости выбывшей деятельности и стоимости оставшейся части подразделения, генерирующего денежные потоки.

Классификация активов и обязательств на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные

В отчете о финансовом положении Группа представляет активы и обязательства на основе их классификации на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные. Актив является оборотным, если:

- его предполагается реализовать или он предназначен для продажи или потребления в рамках обычного операционного цикла;
- он предназначен в основном для целей торговли;
- его предполагается реализовать в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода;
- он представляет собой денежные средства или денежные эквиваленты, за исключением случаев наличия ограничений на его обмен или использование для погашения обязательств в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Все прочие активы классифицируются в качестве внеоборотных. Обязательство является краткосрочным, если:

- его предполагается погасить в рамках обычного операционного цикла;
- оно удерживается в основном для целей торговли;

- оно подлежит погашению в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода;
- у компании отсутствует безусловное право отсрочить погашение обязательства в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует все прочие обязательства в качестве долгосрочных.

Отложенные налоговые активы и обязательства классифицируются как внеоборотные/долгосрочные активы и обязательства.

Оценка справедливой стоимости

Группа оценивает финансовые инструменты (в частности, производные инструменты) по справедливой стоимости на каждую дату составления баланса. Информация о справедливой стоимости финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости, раскрывается в Примечании 31.

Справедливая стоимость — это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в рамках сделки, совершаемой в обычном порядке между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости основана на допущении, что сделка по продаже актива или передаче обязательства происходит:

- на основном рынке для данного актива или обязательства;
- в условиях отсутствия основного рынка — на наиболее благоприятном рынке для данного актива или обязательства.

У Группы должен быть доступ к основному или наиболее благоприятному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с использованием допущений, которые использовались бы участниками рынка при определении цены актива или обязательства, при этом предполагается, что участники рынка действуют в своих лучших интересах.

Оценка справедливой стоимости нефинансового актива учитывает возможность участника рынка генерировать экономические выгоды либо посредством использования актива наилучшим и наиболее эффективным образом, либо в результате его продажи другому участнику рынка, который будет использовать данный актив наилучшим и наиболее эффективным образом.

Группа использует такие методики оценки, которые являются приемлемыми в сложившихся обстоятельствах и для которых доступны данные, достаточные для оценки справедливой стоимости, при этом максимально используя уместные наблюдаемые исходные данные и минимально используя ненаблюдаемые исходные данные.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчетности, классифицируются в рамках описанной ниже иерархии источников справедливой стоимости на основе исходных данных самого низкого уровня, которые являются существенными для оценки справедливой стоимости в целом.

- Уровень 1. Рыночные (без каких-либо корректировок) котировки цен на активном рынке по идентичным активам или обязательствам.
- Уровень 2. Модели оценки, в которых существенные для оценки справедливой стоимости исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии, являются прямо или косвенно наблюдаемыми на рынке.
- Уровень 3. Модели оценки, в которых существенные для оценки справедливой стоимости исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии, не являются наблюдаемыми на рынке.

Для активов и обязательств, которые переоцениваются в финансовой отчетности на периодической основе, Группа определяет необходи-

мость их перевода между уровнями источников иерархии, повторно анализируя классификацию (на основании исходных данных самого низкого уровня, которые являются существенными для оценки справедливой стоимости в целом) на конец каждого отчетного периода.

Для целей раскрытия информации о справедливой стоимости Группа классифицировала активы и обязательства на основе их характера, присущих им характеристик и рисков, а также применимого уровня в иерархии источников справедливой стоимости, как указано выше.

Функциональная валюта и валюта представления

Валютой представления и функциональной валютой всех компаний Группы является российский рубль, т. е. национальная валюта Российской Федерации — преобладающей экономической среды, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Операции в иностранной валюте первоначально учитываются компаниями Группы в их функциональной валюте по спот-курсу, действующему на дату, в которую операция впервые подлежит признанию.

Монетарные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по спот-курсу функциональной валюты, действующему на отчетную дату. Курсовые разницы, возникающие при погашении или пересчете монетарных активов и обязательств, учитываются в прибыли или убытке.

Немонетарные статьи, которые оцениваются на основе исторической стоимости в иностранной валюте, пересчитываются по курсам, действовавшим на дату совершения первоначальных сделок. Немонетарные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на момент определения справедливой стоимости. Прибыль или убыток от пересчета немонетарных статей, оцениваемых по

справедливой стоимости, признаются аналогично прибыли или убытку, признаваемым в результате изменения справедливой стоимости соответствующей статьи.

Основные средства

Основные средства первоначально учитываются по стоимости приобретения или по стоимости затрат на строительство. Расходы на замену существенных элементов или компонентов основных средств капитализируются, а компоненты, которые были заменены, подлежат списанию с баланса. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание учитываются как расходы по мере их возникновения.

Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если таковые имеются.

Прибыли и убытки, возникающие в связи с выбытием объекта основных средств, определяются как разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью объекта и признаются в составе прибыли или убытка.

Затраты на незавершенное строительство включают в себя расходы, прямо относящиеся к строительству основных средств, включая распределенные соответствующим образом переменные накладные расходы, которые были понесены непосредственно в результате строительства. Амортизация актива начинается в момент его готовности к использованию, т. е. когда актив находится в месте и в состоянии, необходимом для его эксплуатации способом, определенным руководством. Статьи незавершенного строительства регулярно пересматриваются в целях определения балансовой стоимости и проверки признания соответствующего убытка от обесценения.

Имущество в процессе строительства для производственных, административных целей, для целей сдачи в аренду или для целей, кото-

рые еще не были определены, учитывается по первоначальной стоимости за вычетом признанного убытка от обесценения. Амортизация таких активов, по аналогии с прочим имуществом, начинается с момента их готовности к целевому использованию.

Амортизация

Амортизация основных средств рассчитывается линейным методом, т. е. равномерным снижением первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение оценочного срока полезного использования:

	Срок полезного использования (годы)
Здания	30
Благоустройство	30
Машины и оборудование	2–15

Права аренды

Права аренды приобретаются как часть проектов по развитию гипермаркетов и супермаркетов и отражаются отдельно по стоимости приобретения за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Данные права аренды амортизируются в течение срока аренды, который составляет 49 лет, амортизация учитывается в составе прибыли или убытка. Если Группа в дальнейшем приобретает права собственности на земельный участок, которым до этого она пользовалась на правах аренды, стоимость соответствующих прав аренды на дату приобретения включается в стоимость приобретаемого участка земли.

Финансовая аренда

Аренда классифицируется как финансовая во всех случаях, когда по условиям аренды предусматривается передача практически всех рисков и вознаграждений, связанных с использованием актива, арендатору. Все остальные виды аренды классифицируются в качестве операционной аренды.

Активы, используемые на условиях финансовой аренды, признаются в качестве активов по справедливой стоимости на дату начала аренды

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

или, если данная сумма будет меньше, по приведенной стоимости минимальных арендных платежей. Соответствующее обязательство перед арендодателем включается в отчет о финансовом положении как обязательство по финансовой аренде.

Арендные платежи разделяются на затраты на финансирование и уменьшение обязательства по финансовой аренде таким образом, чтобы получилась постоянная ставка процента по непогашенной сумме обязательства. Затраты на финансирование отражаются напрямую в прибыли и убытке, кроме тех случаев, когда они непосредственно относятся к квалифицируемым активам; в последнем случае они капитализируются в соответствии с политикой Группы по учету затрат по займам.

Платежи по договорам операционной аренды признаются в качестве расходов линейным методом в течение срока аренды, за исключением случаев, когда другой систематический подход обеспечивает более адекватное отражение графика получения экономических выгод.

Нематериальные активы

Отдельно приобретенные нематериальные активы учитываются при первоначальном признании по стоимости приобретения. Нематериальные активы, приобретенные в результате объединения бизнеса, учитываются по справедливой стоимости на дату приобретения. После первоначального признания учет нематериальных активов ведется по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения.

Нематериальные активы, созданные внутри компании, за исключением расходов на разработку, которые были капитализированы, не капитализируются, и соответствующие затраты отражаются в прибыли и убытке в том периоде, в котором они были понесены.

Срок полезного использования нематериальных активов оценивается как ограниченный или неопределенный.

Нематериальные активы с ограниченным сроком полезного использования (который составляет от 3 до 7 лет) амортизируются с использованием линейного метода в течение срока полезного использования путем снижения их первоначальной стоимости до остаточной стоимости и проверяются на предмет обесценения в случае, если есть признаки возможного обесценения нематериального актива. Период амортизации и способ амортизации нематериальных активов с ограниченным сроком использования повторно анализируются в конце каждого отчетного периода. Изменения ожидаемого срока полезного использования или ожидаемого характера потребления предприятием будущих экономических выгод от актива приводят к изменению периода амортизации или способа амортизации, в зависимости от ситуации, и рассматриваются как изменения оценочных значений. Расходы на амортизацию нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования учитываются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в той статье расходов, которая соответствует функции нематериальных активов, или включаются в балансовую стоимость актива в соответствующих случаях.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а проверяются на предмет обесценения ежегодно по отдельности или на уровне подразделений, генерирующих денежные потоки. Суждение о том, что срок полезного использования нематериального актива является неопределенным, проверяется ежегодно с целью определения того, насколько приемлемо продолжать относить данный актив в категорию активов с неопределенным сроком полезного использования. Если это неприемлемо, изменение оценки срока полезного использования — с неопределенного на ограниченный срок — осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток от прекращения признания нематериального

актива измеряются как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и его балансовой стоимостью и признаются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в момент прекращения признания данного актива.

Обесценение нефинансовых активов

На каждую отчетную дату Группа анализирует балансовую стоимость нефинансовых активов, чтобы определить наличие объективных признаков обесценения. При наличии таких признаков оценивается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера возможного убытка от обесценения. Если оценить возмещаемую стоимость отдельного актива не представляется возможным, Группа оценивает возмещаемую стоимость подразделения, генерирующего денежные потоки, к которому относится данный актив. При наличии соответствующего и последовательного обоснования корпоративные активы могут быть также отнесены к отдельным подразделениям, генерирующим денежные потоки, или, в ином случае, они относятся к наименьшей группе подразделений, генерирующих денежные потоки, для которых разумное и последовательное обоснование для отнесения может быть определено.

Возмещаемая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, представляет собой наибольшую из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования. При оценке ценности от использования будущие денежные потоки дисконтируются до их приведенной стоимости по ставке дисконтирования до налогообложения, которая отражает текущую рыночную оценку временной стоимости денег и риски, присущие активу, на которые не будет скорректирована оценка будущих денежных потоков.

Если возмещаемая стоимость актива (или подразделения, генерирую-

щего денежные потоки) меньше, чем балансовая стоимость, балансовая стоимость актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) уменьшается до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сразу признается в составе прибыли или убытка.

При последующем восстановлении убытка от обесценения балансовая стоимость актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) увеличивается до пересмотренной оценочной возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличившаяся балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена в случае, если бы убыток от обесценения не был признан для этого актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) в предыдущих периодах. Восстановление убытка от обесценения незамедлительно признается в составе прибыли или убытка.

Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность

Группа классифицирует внеоборотные активы и выбывающие группы в качестве предназначенных для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном в результате продажи, а не за счет их дальнейшего использования. Внеоборотные активы и выбывающие группы, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, оцениваются по меньшей из двух величин: балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом затрат на их продажу. Затраты на продажу представляют собой дополнительные затраты, непосредственно связанные с выбытием актива (выбывающей группы), за вычетом финансовых расходов и расходов по налогу на прибыль.

Критерий классификации объекта в качестве предназначенного для продажи считается соблюденным лишь в том случае, если вероятность продажи очень высока, а актив или выбывающая группа могут быть незамедлительно проданы в своем текущем состоянии. Действия, необ-

ходимые для завершения продажи, должны свидетельствовать о том, что существенные изменения в процедуре продажи или отмена решения о продаже маловероятны. Руководство должно иметь твердое намерение совершить продажу актива, а расчетный срок продажи не должен превышать одного года с даты классификации.

После классификации в качестве предназначенных для продажи основные средства и нематериальные активы не подлежат амортизации.

Активы и обязательства, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, отражаются отдельно в отчете о финансовом положении в качестве оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Группа выбытия относится к категории «прекращенная деятельность», если она является компонентом компании, который либо выбыл, либо классифицируется как предназначенный для продажи, и

- представляет собой отдельное значительное направление деятельности или географическую область деятельности;
- является частью единого согласованного плана скоординированного плана выбытия отдельного значительного направления деятельности или географической области деятельности; или
- является дочерней организацией, приобретенной исключительно с целью последующей перепродажи.

Прекращенная деятельность исключается из результатов продолжающейся деятельности и представляется в отчете о прибылях и убытках отдельной статьей как прибыль или убыток от прекращенной деятельности после налогообложения.

Налог на прибыль

Налог на прибыль признается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с интерпретацией руководством соответствующих требований законодательства, кото-

рые действуют или по существу вступили в силу на отчетную дату. Расходы по налогу на прибыль включают в себя текущий налог на прибыль и отложенный налог на прибыль и признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, кроме тех случаев, когда они относятся к операциям, которые учитываются в том же или другом периоде непосредственно в капитале. В случае объединения бизнеса, налоговый эффект принимается во внимание при расчете гудвилла или определении превышения доли покупателя в чистой справедливой стоимости приобретаемых идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств над стоимостью приобретения.

Текущий налог на прибыль — это сумма, ожидаемая к уплате или возмещению от налоговых органов в отношении прибылей или убытков, подлежащих налогообложению за текущий и предшествующие периоды. Отложенный налог на прибыль рассчитывается по балансовому методу в отношении отложенных налоговых убытков и временных разниц между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью для целей финансовой отчетности. Отложенные налоговые активы и обязательства определяются с использованием ставок налогообложения, которые действуют или по существу вступили в силу на отчетную дату и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки будут реализованы. Отложенные налоговые активы и обязательства зачитываются только в рамках каждой отдельной компании Группы. Отложенные налоговые активы, образованные вследствие вычитаемых временных разниц или перенесенных на будущие периоды неиспользованных налоговых убытков, признаются только в той степени, в которой существует значительная вероятность того, что будет получена налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть зачтены данные времен-

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

ные разницы или перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые убытки.

Отложенные налоговые обязательства признаются по всем налогооблагаемым временным разницам, кроме случаев:

- когда отложенное налоговое обязательство возникло в результате первоначального признания гудвилла, актива или обязательства в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса и на момент ее совершения не влияющей ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- в отношении налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, если Группа может контролировать распределение во времени уменьшения временной разницы и существует значительная вероятность того, что временная разница не будет уменьшена в обозримом будущем.

Отложенные налоговые активы признаются по всем вычитаемым временным разницам, неиспользованным налоговым льготам и перенесенным на будущие периоды неиспользованным налоговым убыткам в той степени, в которой существует значительная вероятность того, что будет существовать налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть зачтены вычитаемые временные разницы, неиспользованные налоговые льготы и перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые убытки, кроме случаев:

- когда отложенный налоговый актив, относящийся к вычитаемой временной разнице, возникает в результате первоначального признания актива или обязательства в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса и на момент ее совершения не влияющей ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;

- в отношении вычитаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, отложенные налоговые активы признаются только в той степени, в которой имеется значительная вероятность того, что временные разницы будут использованы в обозримом будущем и будет иметь место налогооблагаемая прибыль, против которой они могут быть использованы.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и снижается в той степени, в которой получение достаточной налогооблагаемой прибыли, которая позволит использовать все или часть отложенных налоговых активов, оценивается как маловероятное.

Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, возникновение которых ожидается в будущих периодах, исходя из способа, которым Группа намеревается провести возмещение активов и погашение обязательств, признанных на отчетную дату.

Отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства зачитываются друг против друга, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и отложенные налоги относятся к одной и той же налогооблагаемой компании и налоговому органу, и Группа намеревается произвести погашение своих налоговых активов и обязательств посредством зачета.

Запасы

Запасы оцениваются по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации. Себестоимость запасов определяется на основе средневзвешенной стоимости. Чистая стоимость реализации — это предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом расходов на завер-

шение производства и продажу.

Стоимость приобретения включает в себя прямые расходы на приобретение, транспортировку и обработку. Себестоимость продаж включает в себя только себестоимость запасов, реализованных через розничные магазины, и списания запасов, произведенного в течение отчетного периода.

Затраты по займам

Затраты по займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемого актива, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, все прочие затраты по займам признаются как прибыль или убыток в том отчетном периоде, в котором они были понесены. Квалифицируемый актив — это актив, который обязательно требует продолжительного периода времени для его подготовки к целевому использованию или к продаже. Для целей признания затрат по займам продолжительным периодом времени считается период, равный двенадцати месяцам или больше.

В тех пределах, в которых Группа использует заемные средства, полученные в общих целях, для приобретения квалифицируемого актива, Группа определяет сумму затрат по займам, подлежащим капитализации, применяя ставку капитализации к сумме расходов на данный актив. Ставка капитализации определяется как средневзвешенное значение затрат по займам Группы, остающимся непогашенными в течение периода, за исключением заемных средств, полученных специально для приобретения квалифицируемого актива.

Признание выручки

Единственным источником выручки являются розничные продажи. Выручка от продажи товаров признается в момент продажи.

Группа осуществляет и признает реализацию розничным клиентам в своих магазинах в момент продажи. Розничные продажи осуществля-

ются за наличный расчет и по банковским картам. Выручка оценивается по справедливой стоимости полученного или подлежащего получению вознаграждения за вычетом налога на добавленную стоимость и уменьшается на ожидаемую сумму возвратов от покупателей. Историческая информация относительно временных рамок и периодичности возвратов от покупателей используется для оценки суммы и создания резерва на такие возвраты в момент продажи.

Выручка, полученная от сдачи в аренду небольших торговых площадей в магазинах Группы, признается в конце каждого месяца равномерно в течение периода аренды согласно условиям соответствующих договоров аренды.

Процентные доходы признаются пропорционально в течение времени финансирования с использованием метода эффективной ставки процента. Процентные доходы учитываются в строке «Процентный доход» в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Бонусы от поставщиков

Группа получает различные бонусы от поставщиков в форме скидок за объем закупок и прочие виды платежей, которые фактически уменьшают стоимость товаров, приобретенных у поставщика. Бонусы, полученные от поставщиков, учитываются как уменьшение стоимости приобретенной продукции и снижают себестоимость реализованной продукции за период, в котором продукция реализуется. Если договор на скидку с поставщиком распространяется на период более одного года, скидка признается в том периоде, в котором выполняются условия для ее получения.

Вознаграждения сотрудникам

Группа производит обязательные взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации. Заработная плата, взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации и Фонд социального страхования, оплачиваемые ежегодные отпуска и отпуска по болезни,

премии, а также неденежные вознаграждения начисляются в том году, когда соответствующие услуги были оказаны сотрудниками Группы.

Выплаты, основанные на акциях

Определенные работники Группы (включая высшее руководство) получают вознаграждение в форме выплат, основанных на акциях; таким образом работники оказывают услуги, за которые они получают вознаграждение долевыми инструментами (операции с расчетами долевыми инструментами).

Затраты по операциям с расчетами долевыми инструментами определяются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки.

Такие затраты признаются одновременно с соответствующим увеличением резервов по опционам на акции в капитале в течение периода, в котором выполняются условия достижения результатов деятельности и/или условия периода оказания услуг, в составе расходов на вознаграждение сотрудникам (Примечание 29). Совокупные расходы по операциям с расчетами долевыми инструментами признаются на каждую отчетную дату до даты наделения правами пропорционально истекшему периоду наделения правами на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расход или доход в отчете о прибылях и убытках за период представляет собой изменение суммарного расхода, признанного на начало и конец периода, и признается в составе расходов на вознаграждение сотрудникам (Примечание 29).

По вознаграждению долевыми инструментами, право на которое окончательно не переходит сотрудникам, расход не признается, за исключением тех видов операций с расчетами долевыми инструментами, где переход права зависит от рыночных условий или условий, не являющихся условиями наделения правами. По таким видам вознаграждения права

считаются перешедшими, даже если не выполнены рыночные условия или условия, не являющиеся условиями наделения правами, однако достигнуты все прочие оговоренные условия и результаты деятельности и/или выслуги определенного периода оказания услуг.

При изменении условий предоставления вознаграждения в форме долевого инструмента минимальным признаваемым расходом является расход, который был бы понесен в отсутствие таких изменений, если были выполнены первоначальные условия получения такого вознаграждения. Дополнительные расходы признаются при любых изменениях, в результате которых увеличивается общая справедливая стоимость операции с расчетами долевыми инструментами или появляются иные выгоды для работника, согласно оценке на дату совершения таких изменений.

Расходы на подготовку к открытию магазинов

Операционные расходы, которые были понесены в процессе открытия новых магазинов, представлены в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе Группы. Эти расходы не соответствуют критериям капитализации согласно МСФО (IAS) 16 «Основные средства» и включают в себя расходы на аренду, коммунальные услуги и прочие операционные расходы.

Отчетность по сегментам

Хозяйственная деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и относится прежде всего к розничным продажам потребительских товаров. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через магазины в разных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающее управленческие решения, анализирует операции Группы и распределяет ресурсы индивидуально по каждому магазину. Группа произвела оценку экономических характеристик каждого отдельного магазина и определила, что у всех магазинов

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

примерно одинаковый уровень доходности, ассортимент продукции, клиентская база и способы дистрибуции этой продукции. Таким образом, Группа полагает, что существует только один отчетный сегмент согласно МСФО (IFRS) 8. Результаты деятельности по сегментам оцениваются на основе выручки и прибыли до вычета расходов по процентам, налогов и амортизации (EBITDA). Показатель EBITDA не регулируется МСФО. Прочая информация оценивается в соответствии с данными консолидированной финансовой отчетности.

Сезонность

Хозяйственная деятельность Группы стабильна в течение года с небольшим влиянием фактора сезонности, за исключением значительного увеличения хозяйственных операций в декабре.

Финансовые активы

Общие положения

Финансовые активы классифицируются по следующим установленным категориям: оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток; инвестиции, удерживаемые до погашения; финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи; займы и дебиторская задолженность. Классификация зависит от характера и назначения финансовых активов и определяется в момент первоначального признания.

Все финансовые активы учитываются при первоначальном признании по справедливой стоимости плюс, в случае если финансовые активы не являются оцениваемыми по справедливой стоимости, через прибыль или убыток, затраты по сделке, непосредственно связанные с приобретением.

Займы и дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность, займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми выплатами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются в качестве займов или дебиторской задол-

женности. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизируемой стоимости, используя метод эффективной ставки процента.

Денежные средства и денежные эквиваленты

Денежные средства и краткосрочные депозиты в отчете о финансовом положении включают в себя денежные средства в банке или в кассе и краткосрочные депозиты со сроком действия менее трех месяцев.

Обесценение финансовых активов

Финансовые активы анализируются на наличие признаков обесценения на каждую отчетную дату. Финансовый актив считается обесцененным, если существует объективное свидетельство, что в результате одного или более событий, произошедших после первоначального признания актива, было оказано влияние на ожидаемые будущие денежные потоки по финансовому активу. Для финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости, сумма обесценения оценивается как разница между балансовой стоимостью актива и приведенной стоимостью ожидаемых будущих денежных потоков, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента.

Балансовая стоимость финансовых активов непосредственно уменьшается на сумму убытка от обесценения, за исключением торговой дебиторской задолженности, балансовая стоимость которой уменьшается с использованием счета резерва. В случае если взыскание торговой дебиторской задолженности невозможно, она списывается за счет резерва. Последующее восстановление раннее списанной суммы происходит путем уменьшения резерва. Изменения в балансовой стоимости счета резерва учитываются в составе прибыли или убытка.

За исключением долевого инструмента, имеющегося в наличии для продажи, в случае если в следующем периоде сумма убытков от обесценения уменьшится, и умень-

шение может быть объективно связано с событием, произошедшим после признания обесценения, признанный прежде убыток от обесценения восстанавливается в прибыли или убытке до той степени, чтобы балансовая стоимость инвестиций после восстановления обесценения не превышала амортизируемую стоимость, которая была бы в случае, если бы убыток от обесценения не был признан для этого актива.

Прекращение признания финансовых активов

Признание финансовых активов прекращается, когда:

- истекает срок действия договорных прав на денежные потоки, связанные с этим активом;
- Группа передает договорные права на получение денежных потоков от этого актива или принимает обязательство полностью выплатить полученные денежные потоки без существенных задержек третьим лицам по транзитному соглашению; и либо (а) Группа передала практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, либо (б) Группа не передала и не сохранила за собой практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, но передала контроль над активом.

Если Группа передает свои права на получение денежных средств от актива или вступает в транзитное соглашение и не передает и не сохраняет за собой практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, и не передает контроль над активом, то актив продолжает признаваться в той степени, в какой продолжает участие Группы в данном активе.

В этом случае Группа также признает связанное с этим обязательство. Переданный актив и связанное обязательство оцениваются таким образом, чтобы отразить права и обязательства, которые сохраняются за Группой.

Продолжающееся участие, которое принимает форму гарантии по переданному активу, оценивается по наименьшей сумме из первоначальной балансовой стоимости актива и максимальной суммы вознаграждения, выплата которой может быть потребована от Группы.

Финансовые обязательства и долевые инструменты, выпущенные Группой **Собственные акции, выкупленные у акционеров**

Вновь приобретенные собственные долевые инструменты (собственные акции, выкупленные у акционеров) отражаются по стоимости приобретения и вычитаются из капитала. В отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе не отражаются прибыль или убыток от покупки, продажи, выпуска или аннулирования собственных долевого инструментов Группы. В случае пере выпуска разница между балансовой стоимостью и стоимостью полученного вознаграждения отражается в составе добавочного капитала. Принадлежащие Группе права голоса по собственным выкупленным акциям утрачивают силу; дивиденды по таким акциям не выплачиваются. Опционы на акции, исполненные в течение отчетного периода, погашаются собственными выкупленными акциями.

Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются в качестве капитала. Затраты по сделке в связи с выпуском акций отражаются в составе капитала как уменьшение его суммы.

Добавочный капитал

Добавочный капитал представляет собой разницу между справедливой стоимостью полученного вознаграждения и номинальной стоимостью выпущенных акций.

Прибыль на акцию

Размер базовой прибыли на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, причитающейся держателям обыкновенных акций материнской компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за год.

Размер разводненной прибыли на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, причитающейся держателям обыкновенных акций материнской компании (с учетом корректировки на процент по конвертируемому привилегированным акциям), на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за год плюс средневзвешенное количество обыкновенных акций, которые были бы выпущены в результате конвертации всех обыкновенных акций с потенциальным разводняющим эффектом в обыкновенные акции.

Классификация в качестве долговых обязательств или капитала

Долговые и долевые инструменты классифицируются как финансовые обязательства или как капитал в соответствии с условиями договора. К долевым инструментам относятся любые договоры, подразумевающие наличие права на остаточную долю участия в активах компании после вычета всех обязательств. Долевые инструменты отражаются по сумме полученных поступлений за вычетом расходов по сделке.

Финансовые обязательства

Финансовые обязательства Группы, включая займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность, первоначально признаются по справедливой стоимости, за вычетом расходов по сделке, и их последующая оценка производится по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

Прекращение признания финансовых обязательств

Признание финансового обязательства прекращается тогда и только тогда, когда обязательство Группы погашено, аннулировано или срок его действия истек.

Взаимозачет финансовых активов и обязательств

Финансовые активы и обязательства подлежат взаимозачету, и в составе консолидированного отчета о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует законодательно

установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство.

Производные финансовые инструменты и учет хеджирования **Первоначальное признание и последующая оценка**

Группа использует производные финансовые инструменты, такие как процентные свопы и кэпы, чтобы хеджировать свои риски по процентным ставкам. Такие производные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости на дату заключения договора по производному инструменту и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Производные инструменты учитываются как финансовые активы, если их справедливая стоимость положительна, и как финансовые обязательства, если их справедливая стоимость отрицательна.

Доходы или расходы, возникающие в результате изменений справедливой стоимости производных инструментов, признаются непосредственно в составе прибыли или убытка, за исключением эффективной части хеджирования денежных потоков, признаваемой в составе прочего совокупного дохода и впоследствии переклассифицируемой в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

В начале хеджирования Группа официально определяет и документально оформляет операцию хеджирования, к которой Группа намеревается применить учет хеджирования, а также цели по управлению риском и стратегию хеджирования. Документация включает определение инструмента хеджирования, объекта или операции хеджирования, характера хеджируемого риска и метода оценки эффективности инструмента хеджирования с точки зрения компенсации риска изменения справедливой стоимости объекта хеджирования или денежных потоков,

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

относящихся к хеджируемому риску. Такое хеджирование, как ожидается, будет высокоэффективным для компенсации изменения справедливой стоимости или денежных потоков и подвергается анализу на постоянной основе для определения степени фактической эффективности в течение отчетных периодов, для которых оно было определено.

Свопы и кэпы, используемые Группой, операции с которыми отвечают строгим критериям для применения учета хеджирования, признаются как инструменты хеджирования денежных потоков. Эффективная часть доходов и расходов по инструменту хеджирования признается в прочем совокупном доходе в составе резерва хеджирования денежных потоков, в то время как неэффективная часть признается непосредственно в составе прибыли или убытка как прочие операционные расходы.

Определение операции хеджирования имеет перспективный эффект с даты, когда все критерии выполняются. В частности, учет хеджирования может быть применен только начиная с даты оформления всей необходимой документации. Следовательно, операции хеджирования не могут быть определены ретроспективно.

Суммы, признанные как прочий совокупный доход, переклассифицируются в состав прибыли или убытка в тот момент, когда хеджируемая операция оказывает влияние на прибыль или убыток, например, когда признается хеджируемый финансовый доход или расход или осуществляется прогнозируемая продажа.

Если объектом хеджирования является первоначальная стоимость нефинансового актива или нефинансового обязательства, суммы, признанные как прочий совокупный доход, переносятся в первоначальную балансовую стоимость данного нефинансового актива или нефинансового обязательства.

Если срок действия инструмента хеджирования истекает, инструмент

продается, его действие прекращается или осуществляется его исполнение без замены или продления (в рамках стратегии хеджирования), или же в случае аннулирования Группой соответствующей операции хеджирования, либо в случае, когда хеджирование больше не удовлетворяет условиям учета хеджирования, накопленные доходы или расходы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода, остаются представленными в качестве отдельного компонента в составе капитала до тех пор, пока не произойдет прогнозируемая операция или договорное обязательство в иностранной валюте не будет исполнено.

Классификация активов и обязательств на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные

Производные финансовые инструменты классифицируются как краткосрочные и долгосрочные или разделяются на краткосрочные и долгосрочные части исходя из оценки фактов и обстоятельств (т. е. соответствующих денежных потоков по договору):

- Если Группа имеет намерение использовать производный финансовый инструмент как инструмент экономического хеджирования в течение периода более 12 месяцев после отчетной даты, производный финансовый инструмент классифицируется как долгосрочный (или выделяются долгосрочная и краткосрочная части) в соответствии с классификацией соответствующего объекта хеджирования.

3. Существенные учетные суждения, оценки и допущения

В процессе применения положений учетной политики Группы, которые описаны выше в Примечании 2, руководство применяет суждения, оценки и допущения о балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценки и соответствующие допущения основываются на исторических данных и дру-

гих факторах, которые считаются значимыми. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Бухгалтерские оценки и основополагающие допущения анализируются на постоянной основе. Изменение оценочных значений признается в том периоде, в котором данное изменение имело место, если оно влияет только на данный период, или признается в периоде, в котором изменение имело место, и в будущих периодах, если оно влияет как на текущий, так и на будущие периоды.

Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее существенное воздействие на суммы, отражаемые в составе консолидированной финансовой отчетности, и оценки, результатом которых могут быть существенные корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового периода, включают:

Учетные суждения

Обязательства по договорам операционной аренды — Группа как арендодатель

Группа заключила договоры аренды помещений. На основании сроков и условий соглашений, таких как срок аренды, который не составляет большую часть срока полезного использования коммерческого имущества, Группой было определено, что существенная часть рисков и вознаграждений от владения данным имуществом сохраняются за Группой и такие контракты учитываются как операционная аренда.

Активы или приобретение бизнеса

Время от времени в ходе обычной деятельности Группа приобретает компании, которые являются стороной договора аренды или собственниками земельных участков или магазинов, в которых Группа заинтересована. Если на дату приобретения Группой компания не представляла собой комплексную совокупность видов хозяйственной деятельности и активов, подлежащих управлению с целью извлечения дохода в форме дивидендов, экономии на затратах или других

экономических выгод в пользу инвестора, Группа рассматривает такие приобретения как покупку активов (права аренды, земельного участка или магазина) в консолидированной финансовой отчетности. Задача профессионального суждения — определить, должна ли определенная операция учитываться как объединение бизнеса или как покупка активов.

Активы, предназначенные для продажи

В сентябре 2017 г. руководство приняло решение выставить на аукцион один объект незавершенного строительства и 10 земельных участков, девять из которых принадлежат Группе на правах собственности и один на правах аренды. Активы классифицируются как предназначенные для продажи по следующим причинам:

- земельные участки могут быть незамедлительно проданы покупателю в своем текущем состоянии;
- действия, необходимые для завершения продажи, были начаты и должны быть завершены в течение одного года с даты классификации;
- в сентябре 2017 г. Группа заключила договор с аукционным домом.

Оценочные значения и допущения

Основные допущения о будущем и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, которые могут послужить причиной существенных корректировок балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, рассматриваются ниже. Допущения и оценочные значения Группы основаны на исходных данных, которыми она располагала на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако текущие обстоятельства и допущения относительно будущего могут изменяться ввиду рыночных изменений или не подконтрольных Группе обстоятельств. Такие изменения отражаются в допущениях по мере того, как они происходят.

Допущение о перезаключении договоров аренды

Предполагается, что первоначальные договоры аренды земли, заключенные на краткосрочный период, будут перезаключены на срок 49 лет после окончания строительства магазинов. Таким образом, любые долгосрочные авансы, уплаченные при начале аренды, как предполагается, имеют срок жизни, равный 49 годам. Если Группе не удастся перезаключить договор аренды на период, равный 49 годам, права аренды будут списаны в конце срока действия первоначального договора аренды.

Оценка запасов

Руководство анализирует остатки по запасам, чтобы определить, могут ли запасы быть реализованы по цене, большей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Этот анализ также включает определение неликвидных запасов, которые списываются на основании срока хранения запасов и установленных норм для списания. Нормы списания запасов определяются руководством на основании данных о предыдущих продажах таких материалов.

Налоговое законодательство

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и различиям в интерпретации. Интерпретация руководством данного законодательства, применительно к операциям и деятельности компаний Группы, может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами, которые обладают полномочиями начислять штрафы и пени. Недавние события, произошедшие в Российской Федерации, указывают на то, что налоговые органы могут занять более консервативную позицию при интерпретации законодательства и проверке налоговых расчетов. Как следствие налоговые органы могут предъявить претензии по тем операциям, по которым раньше они претензий не предъявляли. Налоговые проверки могут охватывать три

календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки. При определенных условиях проверке могут быть подвергнуты и более ранние периоды. Группа полагает, что она начислила все налоговые обязательства, на основе своего понимания налогового законодательства, однако описанные выше факты могут привести к дополнительному финансовому риску для Группы.

Оценка справедливой стоимости финансовых инструментов

В случае если справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, отраженная в отчете о финансовом положении, не может быть определена на основе данных активного рынка, справедливая стоимость определяется с использованием методик оценки, в том числе модели дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей по возможности используется информация с наблюдаемых рынков, однако в тех случаях, когда это не представляется практически осуществимым, требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают учет таких исходных данных, как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность. Изменения в допущениях относительно данных факторов могут оказать влияние на справедливую стоимость финансовых инструментов, отраженную в финансовой отчетности (см. Примечание 33 для более подробного описания).

Обесценение нефинансовых активов

Группа анализирует балансовую стоимость активов, чтобы определить наличие признаков обесценения нефинансового актива. Обесценение имеет место, если балансовая стоимость актива или подразделение, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Расчет справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу основан на имеющейся информации по имеющим обязательную силу коммерческим сделкам продажи аналогичных активов или на наблюдаемых рыночных ценах за вычетом дополнительных затрат, понесенных в связи с выбытием актива.

В связи с субъективной природой этих оценок, они будут, скорее всего, отличаться от будущих фактических результатов деятельности и денежных потоков, и, возможно, эта разница будет существенной.

Ценность от использования рассчитана на основе модели дисконтированных денежных потоков. При расчете ценности от использования оценка будущих денежных потоков по каждому магазину производится исходя из прогноза денежных потоков, составленного по последним данным бюджета. В рамках модели дисконтированных денежных потоков используется большое количество оценок и допущений, касающихся будущих темпов роста рынка, рыночного спроса на товары и их будущей рентабельности.

Выплаты, основанные на акциях

Группа оценивает стоимость операций с расчетами долевыми инструментами исходя из справедливой стоимости долевого инструмента на дату их предоставления. Для оценки справедливой стоимости по операциям с расчетами долевыми инструментами необходимо определить оптимальную модель оценки в зависимости от условий и сроков предоставления инструмента. Такая оценка также требует определить наиболее подходящие исходные данные для использования в модели оценки, в т. ч. ожидаемый срок действия опциона на акции, уровень волатильности и дивидендного дохода, а также принять соответствующие допущения относительно этих параметров. Допущения и модели, используемые для оценки справедливой стоимости по операциям с расчетами долевыми инструментами, описаны в Примечании 29.

4. Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам

Принципы учетной политики, используемые при подготовке консолидированной финансовой отчетности, соответствуют принципам, применяемым при подготовке годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., кроме новых или пересмотренных стандартов и интерпретаций, вступивших в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г.

Характер и влияние каждого нового стандарта и поправки описаны ниже.

Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»: «Инициатива в сфере раскрытия информации»

Данные поправки требуют от организаций раскрывать информацию об изменениях в обязательствах, вызванных финансовой деятельностью, включая как изменения, обусловленные денежными потоками, так и изменения, не обусловленные ими (такие как прибыль или убыток от курсовых разниц). При первом применении поправок организациям не требуется представлять сравнительную информацию за предшествующие периоды. Группа представила данную информацию в Примечании 31.

Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль»: «Признание отложенных налоговых активов в отношении нереализованных убытков»

Поправки разъясняют, что организациям необходимо учитывать, ограничивает ли налоговое законодательство источники налогооблагаемой прибыли, против которой они могут делать вычеты при восстановлении вычитаемой временной разницы. Кроме того, новый стандарт дает рекомендации о методах определения организацией будущей налогооблагаемой прибыли и поясняет обстоятельства, при которых оценка налогооблагаемой прибыли может предусматривать возмещение некоторых активов организации в сумме, превышающей их балансовую стоимость.

Группа применила данные поправки ретроспективно. Однако их применение не оказало влияния на финансовое положение и результаты деятельности Группы.

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2014—2016 гг.

Поправки к МСФО (IFRS) 12

«Раскрытие информации о долях участия в других компаниях»: «Разъяснение сферы применения требований к раскрытию информации в МСФО (IFRS) 12»

Эти поправки разъясняют, что требования к раскрытию информации, содержащиеся в МСФО (IFRS) 12, кроме перечисленных в параграфах B10—B16, применяются к доле участия организации в дочерней компании, совместном предприятии или ассоциированной компании (или в отношении части ее доли в совместном предприятии или ассоциированной компании), которая классифицируется (или включена в группу выбытия) в качестве предназначенной для продажи.

Данные поправки не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку в течение отчетного периода Группа не владела долями участия в дочерней компании, совместном предприятии или ассоциированной компании, которые классифицируются в качестве предназначенных для продажи.

5. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Ниже приводятся стандарты и интерпретации, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчетности Группы. Группа намерена применить эти стандарты с даты их вступления в силу.

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»

В июле 2014 г. Совет по МСФО выпустил окончательную редакцию МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», которая заменяет МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» и все предыдущие редакции МСФО

(IFRS) 9. Стандарт объединяет все три части учета проекта по финансовым инструментам: классификацию и оценку, учет обесценения и учет хеджирования. МСФО (IFRS) 9 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Стандарт применяется ретроспективно, но предоставление сравнительной информации не является обязательным. Группа приняла решение продолжать применение МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» в отношении всех действующих договоров хеджирования (Примечание 32).

Группа планирует начать применение нового стандарта с требуемой даты вступления в силу, приняла решение применять ограниченное исключение из требований МСФО (IFRS) 9 в отношении классификации и оценки и обесценения и, следовательно, не пересчитывала сравнительные периоды в год первоначального применения. Как следствие, любые корректировки балансовой стоимости финансовых активов или обязательств должны быть признаны в начале текущего отчетного периода, при этом разница признается во входящей нераспределенной прибыли.

В 2017 г. Группа осуществила детальную оценку влияния всех трех частей МСФО (IFRS) 9. Эта оценка основывается на информации, доступной в настоящее время, и может быть изменена вследствие более детального анализа или получения дополнительной обоснованной и подтверждаемой информации, которая станет доступна для Группы в 2018 г., когда Группа начнет применять МСФО (IFRS) 9.

Классификация и оценка

Группа не ожидает значительного влияния на свой бухгалтерский баланс и собственный капитал при применении требований к классификации МСФО (IFRS) 9.

Торговая дебиторская задолженность удерживается для получения

предусмотренных договором денежных потоков, и ожидается, что она приведет к возникновению денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов. Группа проанализировала характеристики предусмотренных договором денежных потоков по этим инструментам и пришла к выводу, что они отвечают критериям для оценки по амортизированной стоимости согласно МСФО (IFRS) 9. Следовательно, реклассифицировать данные инструменты не требуется.

Прекращение признания: изменение долгового инструмента, не считающееся погашением

Согласно требованиям МСФО (IFRS) 9, Группа должна пересмотреть балансовую стоимость долгового инструмента в случае, если изменение не учитывается в качестве погашения, с тем чтобы отразить чистую приведенную стоимость пересмотренных денежных потоков, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента, вместе с соответствующей прибылью или убытком. Подход, применяемый Группой в соответствии с МСФО (IAS) 39, позволил не пересматривать балансовую стоимость долгового инструмента и начислять амортизацию долгового инструмента по пересмотренной эффективной ставке процента. Исходя из оценок, проведенных на данный момент, изменение учетной политики приведет к снижению балансовой стоимости заемных средств на сумму до 800 000 руб. В настоящее время Группа продолжает оценивать возможное влияние окончательной редакции стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

Обесценение

МСФО (IFRS) 9 заменяет модель «понесенных потерь» в соответствии с МСФО (IAS) 39 на прогнозную модель «ожидаемых кредитных убытков» (ECL). Новая модель обесценения применяется к финансовым активам, оцениваемым по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, за исключением инвестиций в долеваемые инструменты.

Резервы под убытки оцениваются одним из указанных ниже способов:

- на основе 12-месячных ожидаемых убытков, которые представляют собой ожидаемые кредитные убытки, возникающие вследствие дефолтов по финансовому инструменту и возможные в течение 12 месяцев после отчетной даты; или
- на основе ожидаемых кредитных убытков за весь срок, которые возникают вследствие всех возможных случаев дефолта на протяжении ожидаемого срока действия финансового инструмента.

У Группы имеется дебиторская задолженность, не содержащая компонента финансирования, со сроком погашения менее 12 месяцев по амортизированной стоимости, и в этой связи применяет подход, аналогичный упрощенному подходу к ECL.

Другие финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости, включают краткосрочные депозиты. Группа намерена применять общий подход к покрытию ожидаемых кредитных убытков, связанных с такими финансовыми активами.

Исходя из оценок, проведенных на данный момент, Группа предполагает, что резервы под убытки по дебиторской задолженности могут достичь 700 000 руб., при этом отложенный налоговый эффект составит 140 000 руб. Резерв под убытки по другим финансовым активам, учитываемым по амортизированной стоимости, признан незначительным.

Денежным средствам и денежным эквивалентам Группы присвоен низкий уровень кредитного риска на основе внешних кредитных рейтингов соответствующих банков и финансовых организаций. Исходя из этого, Группа определила, что на 31 декабря 2017 г. у нее отсутствует потребность в существенном объеме резервов в связи с введением новой модели обесценения согласно требованиям МСФО (IFRS) 9.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»

МСФО (IFRS) 15 был выпущен в мае 2014 г. и предусматривает новую модель, включающую пять этапов, которая будет применяться в отношении выручки по договорам с покупателями. Согласно МСФО (IFRS) 15 выручка признается в сумме, которая отражает возмещение, право на которое организация ожидает получить в обмен на передачу товаров или услуг покупателю.

Новый стандарт по выручке заменит все действующие требования к признанию выручки согласно МСФО. Стандарт предусматривает полное ретроспективное применение или модифицированное ретроспективное применение в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Группа планирует начать применение нового стандарта с требуемой даты вступления в силу, с использованием полного ретроспективного метода. В 2017 г. Группа осуществила детальную оценку влияния МСФО (IFRS) 9.

Продажа товаров

Сферой деятельности Группы является розничная торговля. Группа полагает, что признание выручки происходит в момент передачи контроля над активом клиенту, т. е., как правило, для розничных клиентов — в магазинах в момент продажи. Ожидается, что применение МСФО (IFRS) 15 не окажет никакого влияния на выручку Группы, ее прибыль или убыток.

Программы бонусных баллов

В соответствии с КРМФО (IFRIC) 13 «Программы лояльности покупателей», программа лояльности, предлагаемая Группой, обеспечивает отнесение части цены сделки на программу лояльности на основе справедливой стоимости предоставленных баллов и признания доходов будущих периодов в отношении предоставленных и не использованных баллов, срок действия которых не истек. Группа пришла к выводу, что, в соответствии с МСФО (IFRS) 15, программа лояльности приводит к возникновению отдельного обяза-

тельства к исполнению, поскольку, как правило, она предоставляет клиенту право собственности. В соответствии с МСФО (IFRS) 15, Группа будет обязана отнести часть цены сделки на программу лояльности на основе относительной цены обособленной продажи вместо отнесения с использованием справедливой стоимости предоставленных баллов, т. е. остаточного подхода, как это делалось в соответствии с КРМФО (IFRIC) 13. Группа определила, что данное изменение в учетной политике не окажет существенного влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 «Продажа или передача активов между инвестором и его ассоциированной компанией или совместным предприятием»

МСФО (IAS) 28 в отношении потери контроля над дочерней компанией, которая передается ассоциированной компании или совместному предприятию в качестве взноса в капитал. Поправки разъясняют, что доход или убыток, возникающий в результате продажи или передачи инвестором активов, представляющих собой бизнес в соответствии с определением в МСФО (IFRS) 3, в пользу его ассоциированной компании или совместного предприятия, должен отражаться в полном объеме. При этом любой доход или убыток, возникающий в результате продажи или передачи активов, не представляющих собой бизнес, признается только в объеме долей участия несвязанных инвесторов в ассоциированной компании или совместном предприятии. Совет по МСФО перенес дату вступления данных поправок в силу на неопределенный срок, однако компании, применяющие данные поправки досрочно, должны применять их перспективно. Группа намерена применять данные поправки с даты их вступления в силу.

Поправки к МСФО (IFRS) 2 «Классификация и оценка операций по выплатам на основе акций»

Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 2 «Выплаты на осно-

ве акций», в которых рассматриваются три основных аспекта: влияние условий перехода прав на оценку операций по выплатам на основе акций с расчетами денежными средствами; классификация операций по выплатам на основе акций с условием расчетов на нетто-основе для обязательств по налогу, удерживаемому у источника; учет изменения условий операции по выплатам на основе акций, в результате которого операция перестает классифицироваться как операция с расчетами денежными средствами и начинает классифицироваться как операция с расчетами долевыми инструментами.

При принятии поправок организации не обязаны пересчитывать информацию за предыдущие периоды, однако допускается ретроспективное применение при условии применения поправок в отношении всех трех аспектов и соблюдения других критериев. Поправки применяются в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. В настоящее время Группа оценивает возможное влияние данных поправок на ее консолидированную финансовую отчетность.

МСФО (IFRS) 16 «Договоры аренды»

МСФО (IFRS) 16 был выпущен в январе 2016 г. и заменяет собой МСФО (IAS) 17 «Договоры аренды», Разъяснение КРМФО (IFRIC) 4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды», Разъяснение ПКР (SIC) 15 «Операционная аренда — стимулы» и Разъяснение ПКР (SIC) 27 «Определение сущности операций, имеющих юридическую форму аренды». МСФО (IFRS) 16 устанавливает принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации об аренде и требует, чтобы арендаторы отражали все договоры аренды с использованием единой модели учета в балансе, аналогично порядку учета, предусмотренному МСФО (IAS) 17 для финансовой аренды. Стандарт предусматривает два освобождения от признания для арендаторов — в отношении аренды активов с низкой

стоимостью (например, персональных компьютеров) и краткосрочной аренды (т. е. аренды со сроком не более 12 месяцев). На дату начала аренды арендатор будет признавать обязательство в отношении арендных платежей (т. е. обязательство по аренде), а также актив, представляющий право пользования базовым активом в течение срока аренды (т. е. актив в форме права пользования). Арендаторы будут обязаны признавать процентные расходы по обязательству по аренде отдельно от расходов по амортизации актива в форме права пользования. Арендаторы также должны будут переоценивать обязательство по аренде при наступлении определенного события (например, при изменении сроков аренды, изменении будущих арендных платежей в результате изменения индекса или ставки, используемых для определения таких платежей). В большинстве случаев арендатор будет учитывать суммы переоценки обязательства по аренде в качестве корректировки актива в форме права пользования. Порядок учета для арендодателя в соответствии с МСФО (IFRS) 16 практически не изменяется по сравнению с действующими в настоящий момент требованиями МСФО (IAS) 17. Арендодатели будут продолжать классифицировать аренду, используя те же принципы классификации, что и в МСФО (IAS) 17, выделяя при этом два вида аренды: операционную и финансовую.

Кроме этого, МСФО (IFRS) 16 требует от арендаторов и арендодателей раскрытия большего объема информации по сравнению с МСФО (IAS) 17.

МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение, но не ранее даты применения организацией МСФО (IFRS) 15. Арендатор вправе применять данный стандарт с использованием ретроспективного подхода или модифицированного ретроспективного подхода. Переходные положения стандарта предусматривают определенные освобождения.

В настоящее время Группа оценивает возможное влияние данных поправок на ее консолидированную финансовую отчетность.

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»

В мае 2017 г. Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (МСФО (IFRS) 17). Новый всеобъемлющий стандарт финансовой отчетности для договоров страхования рассматривает вопросы признания и оценки, представления и раскрытия информации. После вступления в силу МСФО (IFRS) 17 заменит МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования», выпущенный в 2005 г. МСФО (IFRS) 17 применяется ко всем видам договоров страхования (т. е. страхование жизни и страхование, отличное от страхования жизни, прямое страхование и перестрахование) независимо от вида организации, которая выпускает их, а также к определенным гарантиям и финансовым инструментам с условиями дискреционного участия.

Имеется несколько исключений из сферы применения. Основная цель МСФО (IFRS) 17 заключается в предоставлении модели учета договоров страхования, которая является более эффективной и последовательной для страховщиков. В отличие от требований МСФО (IFRS) 4, которые в основном базируются на принятых ранее принципах местной учетной политики, МСФО (IFRS) 17 предоставляет всестороннюю модель учета договоров страхования, охватывая все уместные аспекты учета. В основе МСФО (IFRS) 17 лежит общая модель, дополненная:

- определенными модификациями для договоров страхования с прямым участием в инвестиционном доходе (метод переменного вознаграждения);
- упрощенным подходом (на основе распределения премии), применяемым в основном для краткосрочных договоров.

МСФО (IFRS) 17 вступает в силу в отношении годовых отчетных пери-

одов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты, при этом требуется представить сравнительную информацию. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату первого применения МСФО (IFRS) 15 или до нее. Данный стандарт не применим к Группе.

Поправки к МСФО (IAS) 40 «Инвестиционная собственность»

Поправки разъясняют, когда организация должна осуществлять классификацию основных средств, включая незавершенное строительство, в качестве инвестиционной собственности или исключать из состава инвестиционной собственности. Эти поправки устанавливают, что изменение в использовании происходит, когда собственность удовлетворяет или перестает удовлетворять критериям определения инвестиционной собственности, и это является свидетельством изменения в использовании. Изменение только в намерениях руководства по использованию собственности не представляют собой свидетельство изменения в использовании.

Организации должны применять поправки перспективно к изменениям в использовании, которые происходят на дату или после начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет эти поправки. Организация должна переоценить классификацию основных средств на эту дату или, если применимо, произвести переклассификацию основных средств, чтобы отразить условия, которые существуют на эту дату. Ретроспективное применение в соответствии с МСФО (IAS) 8 разрешено, если есть возможность принимать во внимание только условия, существовавшие на рассматриваемую дату. Досрочное применение поправок разрешено, и информация в этом случае должна быть раскрыта соответствующим образом. Поправки устраняют различия в практике учета. Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2014—2016 гг. (выпущены в декабре 2016 г.) Поправки к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение международных стандартов финансовой отчетности»

Краткосрочные освобождения, предусмотренные пунктами Е3—Е7 МСФО (IFRS) 1, были удалены, поскольку они выполнили свою функцию. Данная поправка вступает в силу с 1 января 2018 г. и предположительно не окажет влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные компании или совместные предприятия»

Поправки разъясняют следующее:

- Организация, являющаяся организацией с венчурным капиталом или другой аналогичной организацией, соответствующей требованиям стандарта, при первоначальном признании соответствующей доли инвестиций может принять решение оценивать свои инвестиции в ассоциированные компании или совместные предприятия по справедливой стоимости через прибыль или убыток.
- Если организация, не являющаяся инвестиционной организацией, имеет долю участия в ассоциированной компании или совместном предприятии, являющемся инвестиционной организацией, то при применении метода долевого участия такая организация может сохранить оценку по справедливой стоимости, примененную ее ассоциированной компанией или совместным предприятием, являющимся инвестиционной организацией, к своим собственным дочерним компаниям. Данное решение принимается отдельно для каждой инвестиции в ассоциированную компанию или совместное предприятие в более позднюю из следующих дат: (а) дату первоначального признания

инвестиций в инвестиционную организацию, являющуюся ассоциированной компанией или совместным предприятием; (б) дату, в которую ассоциированная компания или совместное предприятие становится инвестиционной организацией; а также (в) дату, в которую инвестиционная организация, являющаяся ассоциированной компанией или совместным предприятием, становится материнской организацией.

Данные поправки должны применяться ретроспективно и вступают в силу с 1 января 2018 г., при этом допускается досрочное применение. Если организация применит данные поправки в отношении более раннего периода, она должна раскрыть этот факт. Данные поправки не применимы к Группе.

Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» совместно с МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» — поправки к МСФО (IFRS) 4

Поправки разъясняют неопределенности в отношении применения нового стандарта по финансовым инструментам МСФО (IFRS) 9 до внедрения нового стандарта по договорам страхования, который находится в стадии разработки Советом по МСФО и должен заменить собой МСФО (IFRS) 4. Поправки представляют два возможных варианта учета для организаций, инициирующих заключение договоров страхования: временное освобождение от применения МСФО (IFRS) 9 либо параллельное применение стандартов по финансовым инструментам.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Разъяснения КРМФО (IFRIC) 22 «Операции в иностранной валюте и авансовое вознаграждение»

Интерпретация разъясняет, что при определении спот-курса, используемого при первоначальном признании соответствующего актива, а также расхода или дохода (или их части) при прекращении признания немоне-

тарного актива или обязательства, относящегося к авансовому вознаграждению, датой операции считается дата, на которую организация первоначально признает немонетарный актив или немонетарное обязательство, возникшие при оплате авансового вознаграждения. При большом количестве авансовых платежей организация должна определить дату операции для каждого платежа или получения авансового вознаграждения.

Организации могут применять поправки полностью на ретроспективной основе. Альтернативно организация может применить интерпретацию перспективно ко всем соответствующим активам, расходам и доходам, которые были первоначально признаны на следующую дату или после нее: (а) начало отчетного периода, в котором организация впервые применяет интерпретацию или (б) начало периода, предшествующего отчетному периоду, представленного в качестве сравнительной информации в финансовой отчетности к информации по отчетному периоду, в котором организация впервые применяет интерпретацию. Досрочное применение интерпретации разрешено, и информация в этом случае должна быть раскрыта соответствующим образом. Организациям, которые впервые применяют МСФО, также разрешено перспективное применение интерпретации ко всем активам, доходам и расходам, признанным на дату или после даты перехода на МСФО.

Целью поправок было устранение различий в практике учета при признании соответствующих активов, доходов или расходов (или их части) при прекращении признания немонетарных активов или обязательств, возникающих при оплате авансового вознаграждения.

Однако поскольку текущая деятельность Группы соответствует требованиям разъяснения, Группа не ожидает, что оно окажет влияние на ее консолидированную финансовую отчетность.

Разъяснение КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»

Разъяснение рассматривает порядок учета налога на прибыль, когда существует неопределенность налоговых трактовок, что влияет на применение МСФО (IAS) 12. Разъяснение не применяется к налогам или сборам, которые не относятся к сфере применения МСФО (IAS) 12, а также не содержит особых требований, касающихся процентов и штрафов, связанных с неопределенными налоговыми трактовками. В частности, разъяснение рассматривает следующие вопросы:

- рассматривает ли организация неопределенные налоговые трактовки отдельно;
- допущения, которые организация делает в отношении проверки налоговых трактовок налоговыми органами;
- как организация рассматривает изменения фактов и обстоятельств.

Организация должна решить, рассматривать ли каждую неопределенную налоговую трактовку по отдельности или вместе с одной или несколькими другими неопределенными налоговыми трактовками. Необходимо использовать подход, который позволит с большей точностью предсказать результат разрешения неопределенности. Разъяснение вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускаются определенные освобождения при переходе. Группа будет применять разъяснение с даты его вступления в силу. Поскольку Группа осуществляет свою деятельность в сложной многонациональной налоговой среде, применение разъяснения может оказать влияние на консолидированную финансовую отчетность Группы и необходимое раскрытие информации. Кроме того, Группа может быть вынуждена установить процедуры и методы получения информации, необходимой для своевременного применения разъяснения.

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015—2017 гг.

Совет по МСФО выпустил ежегодные усовершенствования международных стандартов финансовой отчетности на период 2015—2017 гг. Изменения окажут влияние на четыре стандарта:

- МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнеса»;
- МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность»;
- МСФО (IAS) 12 «Учет налогов на прибыль» и МСФО (IAS) 23 «Затраты по займам».

Поправки вступают в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты, и не оказывают влияния на Группу.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

6. Операционные сегменты

Основная хозяйственная деятельность Группы — развитие и управление продуктовыми розничными магазинами, расположенными в Российской Федерации. На риски и вознаграждения влияет прежде всего экономическое развитие в России и, в частности, развитие российской продуктовой розничной отрасли.

У Группы нет значительных активов за пределами Российской Федерации (за исключением вложений в промежуточную холдинговую дочернюю компанию со 100-процентной долей участия, Zoronvo Holdings Limited, которые элиминируются на консолидированном уровне). Вследствие схожих экономических характеристик продуктовых розничных магазинов руководство Группы произвело агрегирование операционных сегментов, представленных магазинами, в один отчетный сегмент. Сегменты схожи в отношении:

- продукции;
- клиентской базы;
- централизованной структуры Группы (коммерческая, операционная, логистическая, финансовая функции, управление персоналом и информационные технологии централизованы).

Операции Группы регулярно просматриваются руководством, ответственным за принятие операционных решений, в лице Генерального директора, чтобы произвести анализ деятельности и распределение ресурсов внутри Группы. Генеральный директор оценивает деятельность операционных сегментов на основе динамики выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA).

Учетная политика, используемая для операционных сегментов, соответствует учетной политике, применяемой для консолидированной финансовой отчетности.

Информация по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Выручка	365 177 586	306 352 092
EBITDA	35 490 158	31 389 826

Сравнение EBITDA и прибыли по МСФО за год:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
EBITDA	35 490 158	31 389 826
Процентные расходы	(10 942 820)	(10 084 573)
Процентные доходы	445 751	851 813
Расходы по налогу на прибыль (см. Примечание 23)	(1 908 354)	(3 351 220)
Амортизация (см. Примечания 9, 11, 12, 27)	(9 691 447)	(7 694 569)
Обесценение активов, предназначенных для продажи (см. Примечание 13)	(222 147)	—
Доходы от курсовых разниц	92 398	90 751
Прибыль за период	13 263 539	11 202 028

7. Приобретение дочерних компаний

30 ноября 2016 г. Группа приобрела продуктовый розничный бизнес Kesko в России, работающий под брендом «К-ру-ока». Группа стала владельцем 100-процентной доли участия в шести юридических лицах, зарегистрированных в России и работающих на российских рынках продуктовой и непродуктовой розницы через сеть из 11 гипермаркетов. Стоимость приобретения Группой всех долей участия в указанных шести юридических лицах составила 11 296 152 руб., включая выплаченное денежное вознаграждение в сумме 11 414 113 руб., за вычетом корректировки на стоимость оборотного капитала в сумме 117 961 руб. на дату приобретения.

В 2017 г. Группа завершила распределение цены приобретения, осуществленного в 2016 г., по статьям учета, что не привело к изменению предварительных сумм.

Суммы справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств продуктового розничного бизнеса Kesko на дату приобретения составили:

	Справедливая стоимость, признанная на дату приобретения
Основные средства (Примечание 9)	9 992 668
Авансы по строительству	10 590
Права аренды (Примечание 11)	751 919
Отложенные налоговые активы (Примечание 23)	208 137
Запасы	213 364
Торговая и прочая дебиторская задолженность	123 296
Авансы выданные	47 398
НДС и прочие налоги к возмещению	312 766
Денежные средства и денежные эквиваленты	313 632
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 23)	(74 296)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(589 532)
Авансы полученные	(5 340)
Текущие налоговые обязательства	(8 450)
Справедливая стоимость идентифицируемых чистых активов	11 296 152
Итого затраты на приобретение	11 296 152

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., суммы денежного потока по приобретению составили:

	Денежный поток по приобретению
Выплаченное денежное вознаграждение	11 414 113
За вычетом денежных средств, приобретенных при приобретении дочерних компаний	(313 632)
Чистый денежный поток по приобретению	11 100 481

Денежные средства, возмещенные в 2017 г. после завершения расчетов по корректировке на стоимость оборотного капитала и фиксирования цены приобретения, составили 117 961 руб.

28 сентября 2017 г. юридические лица Kesko были присоединены к основной операционной дочерней компании Группы, ООО «Лента».

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

8. Суммы непогашенных взаиморасчетов и операции со связанными сторонами

Операции со связанными сторонами совершаются на условиях, аналогичных рыночным условиям.

Консолидированная финансовая отчетность включает следующие суммы непогашенных взаиморасчетов по операциям со связанными сторонами:

Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

	31 декабря 2017	31 декабря 2016
EBRD		
Начисленные обязательства	—	75
TPG Capital		
Начисленные обязательства	6 192	3 260

Следующие операции были произведены со связанными сторонами:

Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
EBRD		
Погашение кредита	—	(4 554 240)
Процентные расходы	—	340 077
Расходы на деловые поездки	—	155
Консультационные услуги	—	75
TPG Capital		
Вознаграждение директоров	12 121	28 784
Расходы на деловые поездки	1 237	1 214

Следующие вознаграждения были начислены членам Совета директоров и основному управленческому персоналу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Краткосрочные вознаграждения	527 821	666 246
Долгосрочные вознаграждения (выплаты, основанные на акциях, (см. Примечание 29))	343 345	280 693
Выходные пособия	8 462	—
Итого вознаграждения	879 628	946 939

9. Основные средства

	Земля	Благо- устройство	Здания	Машины и оборудование	Незавер- шенное строитель- ство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2017 г.	17 870 601	10 063 825	100 491 459	42 961 063	3 288 066	174 675 014
Поступление	—	—	—	313	31 575 451	31 575 764
Перемещение из незавершенного строительства	2 739 073	1 403 505	17 701 414	10 261 262	(32 105 254)	—
Перемещение из прав аренды	898 288	—	—	—	—	898 288
Перемещение в активы, предназначенные для продажи	(378 611)	—	—	—	(124 298)	(502 909)
Выбытие	(119 348)	—	(71 155)	(274 001)	(47 166)	(511 670)
На 31 декабря 2017 г.	21 010 003	11 467 330	118 121 718	52 948 637	2 586 799	206 134 487
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2017 г.	—	1 300 128	11 325 932	14 236 665	—	26 862 725
Амортизация за год	—	346 383	3 678 008	5 151 841	—	9 176 232
Выбытие	—	—	(3 309)	(209 567)	—	(212 876)
На 31 декабря 2017 г.	—	1 646 511	15 000 631	19 178 939	—	35 826 081
Чистая балансовая стоимость						
На 1 января 2017 г.	17 870 601	8 763 697	89 165 527	28 724 398	3 288 066	147 812 289
На 31 декабря 2016 г.	21 010 003	9 820 819	103 121 087	33 769 698	2 586 799	170 308 406

	Земля	Благо- устройство	Здания	Машины и оборудование	Незавер- шенное строитель- ство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2016 г.	12 582 774	7 116 578	71 205 405	29 434 011	3 564 759	123 903 527
Поступление	19 046	—	—	66	41 041 432	41 060 544
Перемещение из незавершенного строительства	3 397 951	2 642 680	23 360 680	11 769 060	(41 170 371)	—
Перемещение из прав аренды	618 314	—	—	—	—	618 314
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	1 253 373	309 987	6 089 079	2 323 192	17 037	9 992 668
Выбытие	(857)	(5 420)	(163 705)	(565 266)	(164 791)	(900 039)
На 31 декабря 2016 г.	17 870 601	10 063 825	100 491 459	42 961 063	3 288 066	174 675 014
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2016 г.	—	1 041 933	8 647 931	10 197 205	—	19 887 069
Амортизация за год	—	258 724	2 702 141	4 376 332	—	7 337 197
Выбытие	—	(529)	(24 140)	(336 872)	—	(361 541)
На 31 декабря 2016 г.	—	1 300 128	11 325 932	14 236 665	—	26 862 725
Чистая балансовая стоимость						
На 1 января 2016 г.	12 582 774	6 074 645	62 557 474	19 236 806	3 564 759	104 016 458
На 31 декабря 2016 г.	17 870 601	8 763 697	89 165 527	28 724 398	3 288 066	147 812 289

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г. и года, закончившегося 31 декабря 2016 г., Группа не приобретала активы, которые бы соответствовали определению квалифицируемых активов для целей капитализации расходов по займам. Таким образом, затраты по займам не капитализировались в течение этих периодов.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2016 г. у Группы отсутствовали основные средства, полученные по договорам финансовой аренды.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов

Сумма расходов на амортизацию в течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г., и года, закончившегося 31 декабря 2016 г., представлена в строке «Амортизация» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и консолидированном отчете о движении денежных средств Группы следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Амортизация основных средств (Примечание 9)	9 176 232	7 337 197
Амортизация нематериальных активов (Примечание 12)	424 753	290 898
Амортизация прав аренды (Примечание 11)	90 462	66 474
Итого амортизация	9 691 447	7 694 569

Обязательства по капитальным вложениям раскрыты в Примечании 30.

10. Авансы по строительству

Авансы по строительству представляют собой авансы, выданные строительным подрядчикам за сооружение зданий магазинов и поставщикам торгового и прочего оборудования.

Мониторинг авансов на предмет обесценения осуществляется на регулярной основе. Анализ на обесценение в разрезе контрагентов проводится на каждую отчетную дату. Резерв под обесценение признается тогда, когда есть объективные данные, свидетельствующие о невозможности взыскания Группой всех причитающихся сумм согласно первоначальным условиям. По состоянию на 31 декабря 2017 г. обесценение авансов Группы составило 125 749 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 378 672 руб.).

11. Права аренды

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2017 г. включали в себя следующее:

	Leasehold rights
Первоначальная стоимость	
На 1 января 2017 г.	3 979 647
Поступление	462 099
Перемещение в основные средства	(946 465)
Перемещение в активы, предназначенные для продажи	(153 000)
На 31 декабря 2017 г.	3 342 281
Накопленная амортизация	
На 1 января 2017 г.	235 638
Амортизация за год	90 462
Перемещение в основные средства	(48 178)
Перемещение в активы, предназначенные для продажи	(10 668)
На 31 декабря 2017 г.	267 254
Чистая балансовая стоимость	
На 1 января 2017 г.	
На 31 декабря 2017 г.	3 744 009
	3 075 027

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2016 г. включали в себя следующее:

	Права аренды
Первоначальная стоимость	
На 1 января 2016 г.	3 255 655
Поступление	630 989
Приобретение дочерних компаний	751 919
Выбытие	(1 279)
Перемещение в основные средства	(657 637)
На 31 декабря 2016 г.	3 979 647
Накопленная амортизация	
На 1 января 2016 г.	208 487
Амортизация за год	66 474
Перемещение в основные средства	(39 323)
На 31 декабря 2016 г.	235 638
Чистая балансовая стоимость	
На 1 января 2016 г.	3 047 168
На 31 декабря 2016 г.	3 744 009

Затраты на амортизацию включаются в статью «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» (см. Примечание 27).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

12. Нематериальные активы, кроме прав аренды

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2017 г. включали в себя следующее:

	Программное обеспечение	Торговые марки	Итого
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2017 г.	3 167 431	549	3 167 980
Поступление	377 301	—	377 301
Выбытие	(83 124)	—	(83 124)
На 31 декабря 2017 г.	3 461 608	549	3 462 157
Накопленная амортизация			
На 1 января 2017 г.	1 277 256	549	1 277 805
Амортизация за период	424 753	—	424 753
Выбытие	(57 117)	—	(57 117)
На 31 декабря 2017 г.	1 644 892	549	1 645 441
Чистая балансовая стоимость			
На 1 января 2017 г.	1 890 176	—	1 890 176
На 31 декабря 2017 г.	1 816 716	—	1 816 716

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2016 г. включали в себя следующее:

	Программное обеспечение	Торговые марки	Итого
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2016 г.	2 078 687	549	2 079 236
Поступление	1 088 745	—	1 088 745
На 31 декабря 2016 г.	3 167 432	549	3 167 981
Накопленная амортизация			
На 1 января 2016 г.	986 358	549	986 907
Амортизация за период	290 898	—	290 898
На 31 декабря 2016 г.	1 277 256	549	1 277 805
Чистая балансовая стоимость			
На 1 января 2016 г.	1 092 329	—	1 092 329
На 31 декабря 2016 г.	1 890 176	—	1 890 176

Затраты на амортизацию включаются в статью «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» (см. Примечание 27). По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. торговые марки полностью амортизированы.

13. Активы, предназначенные для продажи

По решению Совета директоров, Группа публично объявила о своем твердом намерении реализовать один объект незавершенного строительства и десять земельных участков.

Продажа активов ожидается в течение одного года с отчетной даты. По состоянию на 30 сентября 2017 г. активы были классифицированы в качестве предназначенных для продажи.

Непосредственно перед классификацией земельных участков и объекта незавершенного строительства в качестве активов, предназначенных для продажи, была проведена оценка возмещаемой стоимости некоторых объектов основных средств, которая не выявила наличие убытка от обесценения. После классификации списание 222 147 руб. было признано в декабре 2017 г. с целью снижения балансовой стоимости активов до их справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу.

14. Запасы

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	35 969 948	26 191 962
Сырье и материалы	963 180	1 298 979
Итого запасы	36 933 128	27 490 941

Сырье и материалы представляют собой запасы, которые используются в собственном производстве хлебобулочных изделий, мясной продукции и кулинарии.

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Товары для перепродажи (по себестоимости)	36 881 127	27 437 087
Списание до чистой стоимости реализации	(911 179)	(1 245 125)
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	35 969 948	26 191 962

В течение отчетного периода Группа отразила восстановление списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации, что привело к признанию восстановления расходов в строке «Себестоимость» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., в сумме 333 945 руб.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., Группа произвела списание запасов до чистой стоимости реализации, что привело к признанию расходов в строке «Себестоимость» в сумме 325 443 руб.

15. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Дебиторская задолженность по аренде, рекламным и прочим услугам, оказанным поставщикам	7 908 931	12 892 578
Скидки от поставщиков к получению	2 944 202	3 858 738
Прочая дебиторская задолженность	261 143	352 258
Резерв под обесценение дебиторской задолженности	(156 916)	(67 785)
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	10 957 360	17 035 789

Согласно условиям стандартных договоров, в большинстве случаев дебиторская задолженность подлежит погашению в течение 25 дней. Мониторинг дебиторской задолженности осуществляется на регулярной основе. Анализ на обесценение в разрезе контрагентов проводится на каждую отчетную дату. Резерв под обесценение дебиторской задолженности признается тогда, когда есть объективные данные, свидетельствующие о невозможности взыскания Группой всех причитающихся сумм согласно первоначальным условиям. Обычно резерв по сомнительной дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней, создается в размере 100%, за исключением тех случаев, когда, согласно договору с контрагентом, задолженность имеет долгосрочный характер. Резерв по сомнительной дебиторской задолженности, просроченной до 365 дней, создается в отношении сумм, безнадежных к взысканию, на основе исторических данных о неисполнении контрагентом обязательств и анализа его текущего финансового положения.

Суммы дебиторской задолженности от поставщиков и дебиторской задолженности по аренде и другим услугам, раскрытые выше, включают суммы (см. ниже анализ по срокам), которые являются просроченными на отчетную дату, но по которым Группой не был создан резерв по сомнительной задолженности, поскольку не было значительного изменения кредитного качества и суммы, как ожидается, будут погашены.

Группа не применяет залоги или другие средства повышения кредитного качества по этим суммам.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Анализ по срокам торговой и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2017 г.:

	0—60 дней просрочки	60—120 дней просрочки	120—365 дней просрочки	Не просрочена и не подлежит обесценению	Итого
Скидки за объем закупок от поставщиков к получению	29 007	10 057	13 397	2 825 699	2 878 160
Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги	388 767	5 485	16 963	7 434 682	7 845 897
Прочая дебиторская задолженность	62 623	5 291	7 647	157 742	233 303
Итого	480 397	20 833	38 007	10 418 123	10 957 360

Анализ по срокам торговой и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2016 г.:

	0—60 дней просрочки	60—120 дней просрочки	120—365 дней просрочки	Не просрочена и не подлежит обесценению	Итого
Скидки за объем закупок от поставщиков к получению	322 208	5 613	22 260	3 486 694	3 836 775
Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги	758 337	53 411	60 141	11 975 546	12 847 435
Прочая дебиторская задолженность	64 594	9 814	20 689	256 482	351 579
Итого	1 145 139	68 838	103 090	15 718 722	17 035 789

16. Авансы выданные

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Авансы поставщикам товаров	565 998	1 162 541
Авансы за услуги	1 686 414	1 109 412
Гарантийные платежи по договорам аренды	610 034	397 808
Итого авансы выданные	2 862 446	2 669 761

17. Налоги к возмещению

Налоги к возмещению на 31 декабря 2017 г. представлены НДС к получению в сумме 2 874 174 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 3 920 940 руб.).

18. Денежные средства и денежные эквиваленты

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Краткосрочные депозиты в рублях	2 540 825	5 669 714
Денежные средства в пути в рублях	7 135 388	5 272 838
Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в рублях	4 530 925	2 062 814
Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в иностранной валюте	94 721	32 401
Итого денежные средства и денежные эквиваленты	14 301 859	13 037 767

Денежные средства в пути представляют собой денежную выручку, полученную за последний день отчетного периода (29—31 декабря), которая была отправлена в банк, но не зачислена на соответствующий банковский счет до следующего отчетного года.

Значительная сумма остатка денежных средств в пути в рублях является результатом сезонности бизнеса, что приводит к более высокому уровню розничных продаж в праздничные периоды, такие как новогодний, а также в последний предпраздничный день работы банков в России. Если последний день отчетного периода выпадает на нерабочий день в банке, остаток денежных средств в пути возрастает.

Краткосрочные депозиты размещаются на разные сроки, от одного дня до трех месяцев, в зависимости от операционных потребностей Группы в денежных средствах, проценты начисляются по соответствующей процентной ставке для краткосрочных депозитов.

19. Выпущенный капитал и резервы

Выпущенный капитал

По состоянию на 31 декабря 2017 г. акционерный капитал Компании состоял из 97 416 963 объявленных и выпущенных обыкновенных акций (на 31 декабря 2016 г.: 97 318 746 акций) с равными правами голоса. Оплаченная стоимость акций без номинальной стоимости полностью отражена в составе добавочного капитала.

На все обыкновенные акции в обращении приходится одинаковая доля в дивидендах, объявляемых Компанией. Согласно Закону о коммерческих компаниях Британских Виргинских островов № 16 от 2004 г., дивиденды могут быть объявлены и выплачены, только если Совет директоров определит, что непосредственно после выплаты дивидендов Группа будет в состоянии исполнить свои обязательства в установленные сроки в рамках своей обычной деятельности и возможная стоимость реализации активов Группы не будет ниже суммы ее совокупных обязательств, за вычетом отложенных налогов, отраженных в бухгалтерских книгах, и ее капитала. В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, ООО «Лента» (основная операционная дочерняя компания Компании, зарегистрированная согласно законодательству Российской Федерации) может распределять прибыль в форме дивидендов или осуществлять отчисления в резерв (резервные фонды) в размере, не превышающем размер нераспределенной прибыли, отраженной в финансовой (бухгалтерской) отчетности, подготовленный в соответствии с требованиями Российских стандартов бухгалтерского учета. Дивиденды держателям обыкновенных акций за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., не объявлялись.

Изменение количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., было следующим:

	31 декабря 2017 г., количество акций	31 декабря 2016 г., количество акций
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции)	Не ограничено	Не ограничено
Выпущенные и полностью оплаченные акции	97 416 963	97 318 746

	31 декабря 2017 г., количество акций	31 декабря 2016 г., количество акций
Акции в обращении на начало финансового года	97 318 746	97 318 746
Дополнительный выпуск акций	98 217	–
Акции в обращении на конец финансового года	97 416 963	97 318 746

В июне 2017 г. Группа выпустила 98 217 акций без номинальной стоимости в рамках программы долгосрочного премирования некоторых руководителей подразделений (31 744 акции) и программы, предусматривающей предоставление руководителям высшего звена прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций (66 473 акции) (см. Примечание 29). Выпущенные акции были переведены в глобальные депозитарные расписки (ГДР) и переданы участникам программ.

Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, признанные ранее в отношении акций, выпущенных в рамках программ долгосрочного премирования, составили 53 647 руб. Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, признанные в отношении акций, выпущенных в рамках программы, предусматривающей предоставление прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций, составили 210 687 руб.

Резерв по опционам на акции

Резерв по опционам на акции используется для признания стоимости вознаграждения, основанного на акциях и предоставляемого сотрудникам, в т. ч. основному управленческому персоналу. Более подробная информация о долгосрочных планах вознаграждения представлена в Примечании 29.

Резерв по хеджированию

Резерв по хеджированию создается в целях признания эффективной части прибыли или убытка по инструменту хеджирования и впоследствии переклассифицируется в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

20. Компоненты прочего совокупного дохода

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Хеджирование денежных потоков		
Переклассификация в прибыль или убыток в течение года	(212 248)	(410 581)
Влияние налога на прибыль	42 450	82 116
Доход/(расход) в течение года	(121 107)	44 241
Влияние налога на прибыль	24 221	(8 848)
Чистый расход в течение года	(266 684)	(293 072)

21. Прибыль на акцию

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)		
– базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за период, причитающейся акционерам материнской компании	0,136	0.115

Расчет базовой прибыли на акцию за отчетный период проводился на основе прибыли, причитающейся акционерам (за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.: 13 263 539 руб.; за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 11 202 028 руб.), и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении за соответствующий период, определенного в соответствии с приведенным ниже расчетом.

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Количество выпущенных акций на начало периода	97 318 746	97 318 746
Количество акций, выпущенных 14 июня 2017 г.	98 217	—
Количество акций на конец отчетного периода	97 416 963	97 318 746
Средневзвешенное количество акций	97 327 428	97 318 746

Группа выпустила опционы, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами (см. Примечание 29), которые в будущем могут потенциально разводить базовую прибыль на акцию. Данные инструменты не оказали существенного влияния на разведение прибыли на акцию в рассматриваемые периоды.

22. Кредиты и займы

Краткосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Долгосрочные облигации по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	39 333	713 803
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	115 400	32 612
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке (обязательства по процентам)	руб.	609 503	803 918
Краткосрочные облигации по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	719 442	—
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	49 591	82 853
Краткосрочные банковские кредиты по плавающей ставке (обязательства по процентам)	руб.	—	3 266
Краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов по плавающей ставке	руб.	—	3 270 650
Краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов по фиксированной ставке	руб.	26 390 004	11 400 000
Краткосрочная часть долгосрочных облигаций по фиксированной ставке	руб.	16 964 858	—
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	—	18 938 018
Итого краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов		44 888 131	35 245 120

Долгосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Облигационный заем по фиксированной ставке	руб.	4 993 339	16 958 600
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	31 410 105	16 931 549
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке	руб.	25 790 760	33 065 782
Итого долгосрочные кредиты и займы		62 194 204	66 955 931

Все кредиты и займы Группы на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. были выражены в российских рублях и не были обеспечены залогом.

25 апреля 2017 г. Группа подписала договор невозобновляемой кредитной линии на сумму 5 000 000 руб. с ПАО «Банк ВТБ» сроком на три года. Условия кредитной линии содержат финансовый ковенант.

16 мая 2017 г. Группа подписала договор невозобновляемой кредитной линии на сумму 10 000 000 руб. с ПАО «Сбербанк» сроком на три года. Условия кредитной линии содержат финансовый ковенант.

23. Налог на прибыль

За год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., расходы Группы по налогу на прибыль состояли из:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Расход по текущему налогу на прибыль	691 450	1 137 425
Расход по отложенному налогу на прибыль	1 216 904	2 213 795
Расход по налогу на прибыль, отраженный в отчете о прибылях и убытках	1 908 354	3 351 220
Влияние налога на прибыль на эффективную часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	(66 671)	(73 268)
(Доход)/расход по налогу на прибыль, отраженный в прочем совокупном доходе	(66 671)	(73 268)

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Прибыль до налогообложения	15 171 900	14 553 248
Условный налог на прибыль по ставке 20%	(3 034 380)	(2 910 649)
Разницы в ставках налога по зарубежным компаниям и специального режима налогообложения в России	69 752	(101 269)
Налоговый эффект расходов, не подлежащих вычету для целей налогообложения	(161 859)	(339 302)
— Расходы по вознаграждению, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	(84 262)	(66 037)
— Прочее	(77 597)	(273 265)
Признание не признанных ранее налоговых убытков	1 218 133	
Расходы по налогу на прибыль	(1 908 354)	(3 351 220)

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Разницы между учетом по МСФО и российскому налоговому законодательству приводят к возникновению временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств и их налоговыми базами. Налоговый эффект изменения этих временных разниц, отраженный с учетом ставки 20%, раскрыт ниже.

	1 января 2017 г.	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибылях и убытках	Разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	31 декабря 2017 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/ вычитаемых временных разниц				
Основные средства	(7 488 361)	(1 124 362)	—	(8 612 723)
Права аренды	(430 827)	(115 560)	—	(546 387)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	261 671	(65 518)	—	196 153
Бонусы от поставщиков	(874)	(302 986)	—	(303 860)
Кредиты и займы	(129 273)	13 828	—	(115 445)
Нематериальные активы, кроме прав аренды	(24 076)	3 473	—	(20 603)
Запасы	570 280	(250 681)	—	319 599
Резерв под обесценение дебиторской задолженности, авансов и предоплат по строительству	79 949	30 304	—	110 253
Консультационные расходы и прочие начисления	121 539	43 674	—	165 213
Инструменты хеджирования денежных потоков	(158 236)	—	66 671	(91 565)
Неиспользованные налоговые убытки	—	543 499	—	543 499
Прочее	(38 282)	7 425	—	(30 857)
Итого чистые отложенные налоговые обязательства	(7 236 490)	(1 216 904)	66 671	(8 386 723)

	1 января 2016 г.	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибылях и убытках	Разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	Отложенный налог в результате приобретения дочерних компаний (Примечание 7)	31 декабря 2016 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/ вычитаемых временных разниц					
Основные средства	(5 116 612)	(2 429 169)	—	57 420	(7 488 361)
Права аренды	(428 445)	(2 382)	—	—	(430 827)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	257 209	4 462	—	—	261 671
Бонусы от поставщиков	(70 733)	69 859	—	—	(874)
Кредиты и займы	(194 331)	65 058	—	—	(129 273)
Нематериальные активы, кроме прав аренды	(20 769)	(3 307)	—	—	(24 076)
Запасы	415 175	96 393	—	58 712	570 280
Резерв под обесценение дебиторской задолженности, авансов и предоплат по строительству	48 059	30 029	—	1 861	79 949
Финансовая аренда	3 418	(3 418)	—	—	—
Консультационные расходы и прочие начисления	65 920	39 532	—	16 087	121 539
Таможенные платежи, подлежащие уплате	37 618	(37 618)	—	—	—
Инструменты хеджирования денежных потоков	(227 606)	(3 898)	73 268	—	(158 236)
Прочее	1 293	(39 336)	—	(239)	(38 282)
Итого чистые отложенные налоговые обязательства	(5 229 804)	(2 213 795)	73 268	133 841	(7 236 490)

Налогооблагаемые временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних компаний, составляют 61 556 675 руб. и 59 399 304 руб. по состоянию на 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2016 г. соответственно. Отложенные налоговые обязательства по данным временным разницам не были признаны, поскольку руководство полагает, что сможет контролировать распределение во времени уменьшения таких разниц, и не намеревается погашать их в обозримом будущем.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. у Группы имелись налоговые убытки в размере 2 717 500 руб., которые могут быть зачтены против будущей налогооблагаемой прибыли в течение неограниченного периода времени.

24. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Trade payables	46 716 600	46 612 578
Accrued liabilities and other creditors	5 400 930	4 437 082
Payables for purchases of property, plant and equipment	5 142 232	5 121 938
Total trade and other payables	57 259 762	56 171 598

Торговая и прочая кредиторская задолженность в разрезе валют представлена ниже:

	31 December 2017	31 December 2016
Российский рубль	56 281 962	55 569 398
Доллар США	699 959	418 393
Евро	277 266	165 950
Фунт стерлингов Соединенного королевства	575	17 857
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	57 259 762	56 171 598

25. Обязательства по прочим налогам

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Социальные взносы	482 221	559 625
Налог на имущество	410 756	381 379
Налог на доходы физических лиц	200 096	157 637
Прочие налоги	38 026	12 665
Итого обязательства по прочим налогам	1 131 099	1 111 306

26. Себестоимость

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., состоит из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Себестоимость реализованной продукции	252,221,409	204,373,681
Себестоимость продукции собственного производства	24,257,480	24,810,938
Логистические расходы	3,780,289	3,795,679
Убытки от недостач и списания запасов	6,682,900	5,603,731
до чистой стоимости реализации	286,942,078	238,584,029
Итого себестоимость		

Себестоимость уменьшается на скидки и бонусы от поставщиков за продвижение товара.

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., включает расходы на оплату труда в размере 6 327 761 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 4 904 358 руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в размере 860 233 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 704 788 руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Себестоимость продукции собственного производства состоит из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Сырье и материалы	18 751 044	20 497 106
Расходы на оплату труда	4 411 435	3 492 856
Коммунальные платежи	898 094	700 859
Ремонт и обслуживание	196 907	120 117
Итого себестоимость продукции собственного производства	24 257 480	24 810 938

27. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Расходы на оплату труда	20 434 789	17 522 506
Амортизация (Примечания 9, 11, 12)	9 691 447	7 694 569
Реклама	3 982 726	3 324 415
Аренда помещений	3 903 568	3 167 843
Расходы на коммунальные услуги	3 687 108	2 959 131
Профессиональные услуги	2 782 995	2 615 199
Уборка	2 298 450	1 789 987
Ремонт и обслуживание	2 013 451	1 636 793
Охранные услуги	1 634 708	1 300 135
Налоги, кроме налога на прибыль	1 688 681	1 263 223
Аренда земли и оборудования	308 075	267 793
Расходы на подготовку к открытию магазинов	995 158	743 348
Прочее	2 496 428	2 157 568
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	55 917 584	46 442 510

Расходы на оплату труда за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., включают в себя взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 2 620 860 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 2 234 917 руб.).

Расходы на подготовку к открытию магазинов за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., включают в себя расходы на оплату труда в сумме 561 197 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 414 530 руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 70 579 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 46 496 руб.).

Расходы на профессиональные услуги за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., включают оплату услуг ООО «Эрнст энд Янг» по проведению аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности в сумме 23 628 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 25 186 руб.), а также за оказание консультационных и прочих неаудиторских услуг в сумме 8 971 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 20 725 руб.).

28. Прочие операционные доходы и расходы

Прочие операционные доходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Доходы от аренды	1 296 371	973 959
Штрафы от поставщиков	1 089 179	788 786
Продажа вторичного сырья	755 505	497 245
Доходы от рекламы	718 264	488 599
Доходы от выбытия основных средств	90 565	17 165
Суммы, полученные от урегулирования судебного разбирательства	—	188 089
Прочее	179 348	132 236
Итого прочие операционные доходы	4 129 232	3 086 079

Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности, авансов и предоплат по строительству (Примечания 10, 15)	221 491	178 504
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	138 024	280 492
Штрафы от государственных органов	110 907	18 185
Штрафы за нарушение условий контрактов с поставщиками и арендодателями	37 706	61 653
Суммы, выплаченные для урегулирования судебного разбирательства	10 287	125 870
Невозмещаемый НДС	10 669	9 259
Прочее	119 361	42 412
Итого прочие операционные расходы	648 445	716 375

29. Выплаты, основанные на акциях

Программа долгосрочного премирования

В 2014 г. Группой была одобрена программа долгосрочного премирования (ПДП) некоторых руководителей подразделений (исключая высшее руководство), согласно которой Компания предоставила вознаграждения в форме акций в 2014, 2015, 2016 и 2017 гг. и объявила условия программы участникам.

Сумма денежного вознаграждения участникам программы была определена на основе суммы годового оклада на дату предоставления, целевого процента вознаграждения, коэффициента результативности деятельности Компании и коэффициента индивидуальных показателей деятельности.

В июне 2017 г. Группа выпустила 31 744 акции без номинальной стоимости в счет погашения обязательств в отношении Транша 2014 г. (см. Примечание 19). Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, признанные ранее в отношении выпущенных акций, составили 53 647 руб.

Согласно условиям Транша 2015 г., акции должны быть предоставлены в качестве

вознаграждения 1 апреля 2018 г. По вознаграждению, условия которого были объявлены участникам в 2016 г., акции должны быть предоставлены 31 декабря 2018 г. и 1 апреля 2019 г. По вознаграждению, условия которого были объявлены участникам в 2017 г., 100% акций должны быть предоставлены 1 апреля 2020 г.

Справедливая стоимость вознаграждения была определена на основе котировок глобальных депозитарных расписок на Московской бирже на дату премирования.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Общие расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе долгосрочного премирования, за год, закончившийся 31 декабря 2017 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., приведены в таблице ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Расходы, возникающие по операциям с выплатами в рамках программы долгосрочного премирования, с расчетом долевыми инструментами	289 462	139 355

Права на получение вознаграждения в результате увеличения стоимости акций

В течение 2013 г. Группа предоставила права на получение вознаграждения, основанного на росте стоимости акций (SVAR), ряду руководителей высшего звена в рамках программы долгосрочного премирования основного управленческого персонала. Каждый опцион на акции в рамках программы SVAR дает держателю право на определенное количество обыкновенных акций Lenta Limited, рассчитанное на основе увеличения цены акций по сравнению с установленной ценой исполнения опциона при условии достижения заданных показателей эффективности.

Изменения в течение года

В июне 2017 г. в рамках программы, предусматривающей предоставление руководителям высшего звена прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций, Группа выпустила 66 473 акции без номинальной стоимости (см. Примечание 19). Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, признанные ранее в отношении выпущенных акций, составили 210 687 руб. Акции были переведены в глобальные депозитарные расписки (ГДР) и переданы участникам программы.

Средневзвешенный остаток установленного в договоре срока действия опционов SVAR, не исполненных на 31 декабря 2017 г., составлял 0,44 года (на 31 декабря 2016 г.: 1,76 года).

Средневзвешенная цена исполнения опционов, не исполненных на 31 декабря 2017 г., составляет 1,585 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 1,562 руб.).

Средневзвешенная справедливая стоимость опционов, не исполненных на 31 декабря 2017 г., составляет 0,94 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 0,89 руб.).

Признанные расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе SVAR, в течение года, приведены в таблице ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Расходы, возникающие по операциям с выплатами по опционам SVAR, с расчетом долевыми инструментами	131 848	190 828

Оценка справедливой стоимости SVAR, предоставленных руководству, проводилась на дату предоставления с использованием модели ценообразования опционов Блэка—Шоулза, с учетом условий предоставления SVAR.

30. Договорные обязательства**Обязательства по капитальным вложениям**

На 31 декабря 2017 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 14 089 672 руб. без НДС (на 31 декабря 2016 г.: 21 055 701 руб. без НДС).

Обязательства по операционной аренде

Группа является арендатором, в таблице ниже представлены будущие минимальные арендные платежи к уплате по договорам операционной аренды:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
В течение 1 года	5 561 773	4 353 739
Свыше 1 года, но не более 5 лет	22 635 742	17 616 198
Более чем 5 лет	33 561 979	32 311 175
Итого обязательства по операционной аренде	61 759 494	54 281 112

31. Финансовые инструменты**Категории финансовых инструментов**

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости		
Инструменты хеджирования денежных потоков	8 179	372 210

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости

Денежные средства	14 301 859	13 037 767
Торговая и прочая дебиторская задолженность	10 957 360	17 035 789
Итого финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	25 259 219	30 073 556

Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости

Инструменты хеджирования денежных потоков	18 049	48 725
---	--------	--------

Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости

Долгосрочные кредиты и займы по плавающей ставке	26 400 263	33 869 700
Долгосрочные кредиты, займы и облигации по фиксированной ставке	36 558 178	34 636 564
Краткосрочные кредиты, займы и облигации по фиксированной ставке	44 123 894	30 420 871
Краткосрочные кредиты и займы по плавающей ставке	—	3 273 916
Торговая и прочая кредиторская задолженность	57 259 762	56 171 598
Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	164 342 097	158 372 649

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Справедливая стоимость

В таблице ниже представлена иерархия источников оценки справедливой стоимости финансовых активов и обязательств Группы. Количественное раскрытие иерархии источников оценки справедливой стоимости финансовых активов и обязательств на 31 декабря 2017 г.:

	31 декабря 2017 г.	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	8 179	—	8 179	—
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	18 049	—	18 049	—
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	23 276 798	23 276 798	—	—
Кредиты и займы по плавающей ставке	26 400 263	—	26 400 263	—
Кредиты и займы по фиксированной ставке	57 621 654	—	57 621 654	—

	31 декабря 2016 г.	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	372 210	—	372 210	—
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	48 725	—	48 725	—
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	18 260 825	18 260 825	—	—
Кредиты и займы по плавающей ставке	37 143 616	—	37 143 616	—
Кредиты и займы по фиксированной ставке	47 002 207	—	47 002 207	—

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г., и года, закончившегося 31 декабря 2016 г., переводов между Уровнем 1, Уровнем 2 и Уровнем 3 иерархии источников справедливой стоимости не осуществлялось.

Ниже приведено сравнение балансовой стоимости и справедливой стоимости по классам финансовых инструментов Группы, кроме тех, балансовая стоимость которых приблизительно равна их справедливой стоимости:

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Финансовые активы				
Инструменты хеджирования денежных потоков	8 179	8 179	372 210	372 210
Финансовые обязательства				
Процентные кредиты и займы				
Кредиты и займы по плавающей ставке	26 400 263	26 400 263	37 143 616	37 143 616
Кредиты, займы и облигации по фиксированной ставке	80 682 072	80 898 452	65 057 435	65 263 032
Обязательства по производным инструментам				
Инструменты хеджирования денежных потоков	18 049	18 049	48 725	48 725
Итого финансовые обязательства	107 100 384	107 316 764	102 249 776	102 455 373

Руководство определило, что балансовая стоимость денежных средств и краткосрочных депозитов, торговой дебиторской задолженности, торговой кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств приближи-

тельно равна их справедливой стоимости, главным образом ввиду непродолжительных сроков погашения данных инструментов.

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую можно обменять финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации.

Для определения справедливой стоимости использовались следующие методы и допущения:

- Справедливая стоимость процентных займов и кредитов Группы определяется по методу дисконтированных денежных потоков с использованием ставки дисконтирования, которая отражает ставку процента на заемный капитал эмитента по состоянию на конец отчетного периода. Собственный риск неисполнения обязательств по состоянию на 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2016 г. оценивался как незначительный.
- Справедливая стоимость выпущенного облигационного займа основывается на данных о котировках на Московской бирже, где сделки с облигациями совершаются в достаточном объеме и с достаточной частотой.
- Группа осуществляет операции с производными финансовыми инструментами с финансовой организацией с кредитным рейтингом инвестиционного уровня. Производные инструменты, оцениваемые при помощи моделей оценки, использующих исходные данные, наблюдаемые на рынке, представляют собой процентные свопы и кэпы. Наиболее часто применяемые модели оценки включают модели с использованием расчета приведенной стоимости для свопов и модели оценки опционов для кэпов. В моделях оценки используются различные исходные данные, включая информацию о кредитном качестве контрагентов, кривые процентных ставок. По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. определенная на основе рыночной информации стоимость позиций по производным активам показана за вычетом оценочной корректировки на кредитный риск, относящейся к риску неисполнения своих обязательств контрагентом по производному инструменту. Изменения кредитного риска контрагента не оказали существенного влияния на оценку эффективности хеджирования в отношении производных инструментов, определенных в качестве инструментов хеджирования, а также на оценку финансовых инструментов, признаваемых по справедливой стоимости.

Изменения в обязательствах, вызванные финансовой деятельностью

	1 января 2017 г.	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Прочее	31 декабря 2017 г.
Кредиты и займы	102 201 051	127 210 525	(122 415 714)	86 473	107 082 335

В столбце «Прочее» представлены суммы начисленных, но не выплаченных процентов по процентным кредитам. Группа классифицирует выплаченные проценты как денежные потоки от операционной деятельности.

32. Операции и инструменты хеджирования

В 2013—2015 гг. с целью снижения риска роста процентной ставки MosPrime Группа заключила соглашения в отношении процентных свопов и кэпов с ПАО «Банк ВТБ». Кэпы могут быть использованы для хеджирования риска в течение четырех кварталов до окончания срока действия соглашения; таким образом, датой окончания будет считаться дата истечения срока действия или дата четвертого платежа по плавающей ставке, осуществленного ПАО «Банк ВТБ» в пользу Группы (в зависимости от того, какая из этих дат наступит раньше).

На конец периода у Группы имелись следующие финансовые инструменты хеджирования риска изменения процентной ставки:

Вид инструмента	Номинальная сумма в 2017 г.	Номинальная сумма в 2016 г.	Фиксиро- ванная процентная ставка	Фиксиро- ванная комиссия	Дата начала срока	Дата истечения срока
Процентный своп	12 500 000	12 500 000	7,64%	n/a	31 марта 2015 г.	12 апреля 2018 г.
Процентный своп	900 000	900 000	7,54%	n/a	31 декабря 2013 г.	12 ноября 2018 г.
Процентный кэп	10 000 000	10 000 000	12,00%	0,54%	31 декабря 2014 г.	12 апреля 2018 г.
Процентный кэп	900 000	900 000	12,00%	0,45%	31 декабря 2013 г.	12 ноября 2018 г.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Производные финансовые инструменты классифицируются в отчете о финансовом положении следующим образом:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Внеоборотные активы	—	62 618
Оборотные активы	8 179	309 592
Долгосрочные обязательства	—	(2 137)
Краткосрочные обязательства	(18 049)	(46 588)
(Чистое производное обязательство) / чистый производный актив	(9 870)	323 485

Группа производит оценку справедливой стоимости свопов и кэпов на отчетную дату:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Свопы	8 179	372 210
Кэпы	(18 049)	(48 725)
(Чистое производное обязательство) / чистый производный актив	(9 870)	323 485

Начиная с 1 июля 2013 г., Группа применяет учет хеджирования денежных потоков по свопам и кэпам, которые отвечают определенным критериям, включая подготовку всей необходимой документации. Учет хеджирования был применен перспективно, начиная с даты официального определения.

Ретроспективная и перспективная эффективность хеджирования денежных потоков (свопов и кэпов) была оценена Группой с использованием метода долларовой компенсации. Эффективная часть прибыли или убытка по инструменту хеджирования была признана в составе прочего совокупного дохода в резерве по хеджированию.

Эффект от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов отражается следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Прибыли или убытки		
Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	—	—
Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы	212 248	410 581
	212 248	410 581
Прочий совокупный доход		
Эффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	(121 107)	44 241
Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы	(212 248)	(410 581)
	(333 355)	(366 340)

33. Управление финансовыми рисками

Основные финансовые обязательства Группы, помимо производных, включают кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основной целью данных финансовых обязательств является финансирование операций Группы и предоставление гарантий для поддержания ее деятельности. В состав основных финансовых активов Группы входят займы, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные депозиты, которые возникают непосредственно в ходе ее операционной деятельности. Группа также осуществляет операции с производными инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Высшее руководство Группы контролирует процесс управления этими рисками. Деятельность Группы, связанная с финансовыми рисками, осуществляется согласно соответствующей политике и процедурам, а определение и оценка финансовых рисков и управление ими происходит согласно политике Группы и целям в области управления рисками. Все операции с производными инструментами в целях управления рисками осуществляются должным образом контролируемые группы специалистов с соответствующей квалификацией и опытом работы. В соответствии со своей политикой Группа не осуществляет торговлю производными инструментами в спекулятивных целях.

Совет директоров анализирует и утверждает политику управления указанными рисками, информация о которой приводится ниже.

Рыночный риск

Рыночный риск — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений рыночных цен. Рыночный риск включает в себя следующие типы риска: риск изменения процентной ставки, валютный риск и прочие риски изменения цен, например, риск изменения цен на долевые инструменты. Финансовые инструменты, подверженные рыночному риску, включают в себя кредиты и займы, денежные эквиваленты и производные финансовые инструменты.

Валютный риск

Валютный риск — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений валютных курсов.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г. и года, закончившегося 31 декабря 2016 г., Группа не привлекала займов, выраженных в иностранной валюте и, как следствие, не была в значительной степени подвержена валютному риску. Единственным обязательством, которое подвержено валютному риску, является кредиторская задолженность перед небольшим числом иностранных поставщиков.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. у Группы отсутствовали значительные средства, выраженные в иностранной валюте.

При наличии возможности Группа пытается снизить подверженность валютному риску путем балансирования статей отчета о финансовом положении, доходов и расходов в соответствующей валюте.

Чувствительность к изменениям курсов иностранных валют

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса доллара США, при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса доллара США	Влияние на прибыль до налогообложения
2017 г.	11,00%	(76 995)
	-11,00%	76 995
2016 г.	20,00%	(83 682)
	-20,00%	83 682

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса евро, при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
2017 г.	12,50%	(34 657)
	-12,50%	34 657
2016 г.	20,00%	(33 195)
	-20,00%	33 195

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диапазон разумных возможных изменений обменного курса на основе статистических данных, в частности, анализа временных рядов.

Риск изменения процентной ставки

Риск изменения процентной ставки — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений рыночных процентных ставок.

Подверженность риску изменения рыночных процентных ставок относится прежде всего к долгосрочным долговым обязательствам Группы с плавающей процентной ставкой. На 31 декабря 2017 г. эти обязательства представлены долгосрочными займами (Примечание 22), процентная ставка по которым равна ставке MosPrime за 1—3 месяца плюс маржа. С целью хеджирования риска роста процентной ставки MosPrime Группа заключила договоры на процентные свопы и кэпы (Примечание 32).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Чувствительность к изменениям процентной ставки

В таблицах ниже представлен анализ чувствительности к возможным изменениям ставок MosPrime в отношении кредитов и займов с плавающей ставкой, принимая во внимание влияние учета хеджирования. При условии неизменности всех прочих параметров займы с плавающей процентной ставкой оказывают следующее влияние на прибыль до налогообложения и прочий совокупный доход Группы:

	Прибыли или убытки		Прочий совокупный доход	
	Увеличение на 50 б. п.	Уменьшение на 150 б. п.	Увеличение на 50 б. п.	Уменьшение на 150 б. п.
2017				
Инструменты с плавающей ставкой	(157 434)	472 303	—	—
Процентные свопы и кэпы	67 063	(201 188)	20 858	(62 501)
Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)	(90 371)	271 115	20 858	(62 501)

	Прибыли или убытки		Прочий совокупный доход	
	Увеличение на 200 б. п.	Уменьшение на 400 б. п.	Увеличение на 200 б. п.	Уменьшение на 400 б. п.
2016 г.				
Инструменты с плавающей ставкой	(775 287)	1 550 574	—	—
Процентные свопы и кэпы	337 619	(576 600)	313 312	(647 145)
Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)	(437 668)	973 974	313 312	(647 145)

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диапазон разумных возможных изменений процентной ставки MosPrime на основе параметров риска, определяемых с учетом статистических данных, в частности, анализа временных рядов.

Группа подвержена риску изменения денежных потоков вследствие изменения процентной ставки, так как она занимает средства по плавающей процентной ставке. В течение года, закончившегося 31 декабря 2017 г., все займы Группы были получены в российских рублях. Группа оценивает свою подверженность риску изменения процентной ставки и свою деятельность по хеджированию риска на регулярной основе и действует таким образом, чтобы соответствовать определенным границам риска, установленным Правлением. Чтобы убедиться в оптимальности стратегии хеджирования, рассматриваются различные сценарии, с учетом рефинансирования, возобновления существующих позиций, альтернативного финансирования и финансовых инструментов хеджирования.

Группа управляет своим риском изменения денежных потоков вследствие изменения процентной ставки путем фиксации плавающей процентной ставки с помощью процентных свопов и кэпов. Такие финансовые инструменты приносят экономическую выгоду от конвертации кредитов, предоставленных по переменной ставке, в займы с фиксированной процентной ставкой. Инструменты хеджирования Группы на отчетную дату раскрыты в Примечании 32 к настоящей финансовой отчетности. Приведенный ниже анализ чувствительности был определен на основе чистой подверженности процентных займов риску изменения процентной ставки. Подверженность Группы изменениям процентной ставки на 31 декабря 2017 г. была следующей:

	31 декабря 2017 г.
Всего займов по плавающей ставке (по номинальной стоимости до учета прямых расходов на выпуск)	25 790 760
Минус номинальные суммы финансовых инструментов хеджирования риска изменения процентной ставки (Примечание 32)	(24 300 000)
Чистая подверженность изменениям процентной ставки	1 490 760
% от займов с плавающей ставкой, подверженных изменениям процентной ставки	6%

Кредитный риск

Кредитный риск — это риск того, что Группа понесет финансовые убытки, поскольку контрагенты не смогут своевременно выполнять свои обязательства перед Группой. Финансовые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, состоят в основном из денежных средств на счетах банков или в пути, займов и дебиторской задолженности.

При определении возможности погашения дебиторской задолженности Группа производит анализ риска с учетом кредитного качества контрагента, периода просрочки и исторических данных о непогашенной дебиторской задолженности.

Торговая дебиторская задолженность

Группа не подвержена кредитному риску высокой концентрации. Концентрация кредитного риска в отношении дебиторской задолженности ограничена вследствие большого объема и отсутствия взаимосвязанности клиентской базы и базы поставщиков Компании. Отсрочка платежа предоставляется контрагентам только по результатам проведения строгой процедуры одобрения. Группа осуществляет продажи только хорошо известным, кредитоспособным третьим лицам, которые зарегистрированы на территории Российской Федерации. Согласно политике Группы, все клиенты, которым предоставляется отсрочка платежа, должны иметь историю покупок у Группы. Группа также требует, чтобы эти клиенты предоставили определенные документы, в том числе учредительные документы и финансовую отчетность. В дополнение, остатки по дебиторской задолженности анализируются на регулярной основе, благодаря чему подверженность Группы риску сомнительной задолженности не является значительной. Продажи розничным клиентам осуществляются за наличные денежные средства с использованием дебетовых и кредитных карт основных кредитных систем.

Денежные средства и денежные эквиваленты

Казначейство Группы осуществляет управление кредитным риском, возникающим вследствие инвестиционной деятельности, в соответствии с политикой Группы. Депонирование свободных средств производится только у одобренных контрагентов. Денежные средства размещаются в финансовых организациях, которые, как считается, имеют минимальный риск неплатежеспособности на момент вклада.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату в отношении торговой дебиторской задолженности равна балансовой стоимости дебиторской задолженности, представленной в отчете о финансовом положении. Максимальная подверженность кредитному риску денежных средств и денежных эквивалентов на 31 декабря 2016 г. равна 14 067 804 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 12 853 791 руб.).

Риск ликвидности

Группа отслеживает свои риски дефицита финансирования, используя инструмент планирования текущей ликвидности. Этот инструмент учитывает сроки действия финансовых активов и обязательств и прогнозирует денежные потоки от операций. Целью Группы является поддержка непрерывности финансирования и гибкости с помощью использования банковских овердрафтов и банковских займов. Каждый год Группа производит анализ своих потребностей в средствах и анализ ожидаемого денежного потока денежных средств, чтобы определить потребности в финансировании.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

В таблице ниже обобщены сроки действия финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. на основе договорных недисконтированных денежных потоков по финансовым обязательствам с учетом самой ранней даты, на которую Группа должна погасить данные обязательства. Таблица включает денежные потоки по процентам и основной сумме кредита. Если сумма к уплате не зафиксирована на весь срок инструмента, например, как платежи по переменной процентной ставке, суммы, раскрытые в таблице, определялись на основе условий (например, индекса MosPrime), существующих на отчетную дату:

31 декабря 2017 г.

	Менее чем 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Кредиты и займы	52 153 762	64 796 766	7 838 694	124 789 222
Торговая и прочая кредиторская задолженность	57 259 762	—	—	57 259 762
Обязательства по свопам и кэпам	18 049	—	—	18 049
Итого	109 431 573	64 796 766	7 838 694	182 067 033

31 декабря 2016 г.

	Менее чем 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Кредиты и займы	43 797 302	68 974 211	14 415 411	127 186 924
Торговая и прочая кредиторская задолженность	56 171 598	—	—	56 171 598
Обязательства по свопам и кэпам	58 106	16 238	—	74 344
Итого	100 027 006	68 990 449	14 415 411	183 432 866

Управление капиталом

Группа оптимизирует баланс заемных средств и капитала таким образом, чтобы обеспечить компаниям, входящим в Группу, непрерывную деятельность и при этом максимизировать доходы акционеров.

Группа периодически анализирует потребности в капитале, чтобы предпринять действия, направленные на обеспечение сбалансированной общей структуры капитала с помощью взносов акционеров или выпуска новых акций, возврата капитала акционерам, а также выпуска нового долга или погашения существующего долга. При принятии решений Группа руководствуется установленной финансовой политикой, которая определяет коэффициенты заемных средств, процентное покрытие, соответствие ковенантам, соотношение долгосрочного и краткосрочного долга, требования диверсификации источников финансирования. Дивиденды должны объявляться на основе потребностей бизнеса в капитале и в соответствии с положениями финансовой политики.

Структура капитала Группы состоит из долга, представленного кредитами, раскрытыми в Примечании 22, обязательствами по финансовой аренде за вычетом денежных средств и денежных эквивалентов и капитала, приходящегося на акционеров материнской компании, который включает в себя выпущенный капитал, резервы и нераспределенную прибыль, как указано в Примечании 19.

Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Кредиты и займы	107 082 335	102 201 051
Денежные средства и денежные эквиваленты (Примечание 18)	(14 301 859)	(13 037 767)
Чистый долг	92 780 476	89 163 284

Чистый долг не является показателем МСФО, и, следовательно, его расчет может отличаться между компаниями, однако это один из основных показателей, которые обычно используются инвесторами и другими пользователями финансовой отчетности с целью оценить финансовое состояние Группы.

34. Условные обязательства

Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Группа реализует продукцию, чувствительную к изменениям общих экономических условий, которые влияют на расходы потребителей. Будущие экономические условия и другие факторы, включая санкции, уверенность потребителей, уровень занятости, процентные ставки, уровень долга потребителей и доступность потребительских кредитов, могут снизить расходы потребителей или изменить потребительские предпочтения. Общий спад российской экономики или мировой экономики или неопределенность экономических прогнозов может негативно повлиять на потребительские расходы и операционные результаты Группы.

Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода экономических реформ, развития правовой, налоговой, административной инфраструктуры, а также от эффективности принимаемых Правительством Российской Федерации мер в сфере финансов и денежно-кредитной политики.

В настоящее время политическая ситуация в стране является относительно стабильной, в то же время российская экономика подвержена негативному влиянию из-за снижения цен на сырую нефть, значительной девальвации российского рубля, а также санкций, введенных против России некоторыми странами.

Несмотря на стабилизационные меры, принимаемые Правительством Российской Федерации с целью обеспечения ликвидности и рефинансирования зарубежных займов российских банков и компаний, сохраняется неопределенность относительно доступности капитала, а также стоимости капитала для Компании и ее контрагентов, что может повлиять на финансовое положение, результаты деятельности и экономические перспективы Компании. Нестабильность на рынках капитала может привести к существенному ухудшению ликвидности в банковском секторе и ужесточению условий кредитования в России.

Однако в случае отрицательного влияния изменения ситуации в Российской Федерации Компания примет все меры по снижению отрицательных последствий на свое финансовое положение и финансовые результаты деятельности.

Риски возникновения военных конфликтов и введения чрезвычайного положения в стране, в которой Компания осуществляет свою деятельность, оценивается как низкий, и, следовательно, маловероятно, что они могут значительным образом повлиять на деятельность Компании. Для минимизации риска террористических актов Компанией приняты дополнительные меры по обеспечению производственной безопасности.

Руководство Группы считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.

Условные обязательства по судебным искам

Компании Группы вовлечены в несколько судебных разбирательств и споров, которые возникают в ходе обычного ведения деятельности. Руководство оценивает максимальный эффект от этих исков и споров в размере 15 805 руб. на 31 декабря 2017 г. (на 31 декабря 2016 г.: 511 656 руб.). Руководство полагает, что не существует исключительного события или судебного иска, который может оказать существенное влияние на хозяйственную деятельность, финансовые результаты, чистые активы или финансовое положение Группы, которое не было раскрыто в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Правовая и налоговая среда в Российской Федерации

Правительство Российской Федерации продолжает реструктурировать инфраструктуру бизнеса в процессе перехода к рыночной экономике. Вследствие этого требования законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность коммерческих компаний, стремительно меняются. Для таких изменений характерны недостаточно продуманные формулировки, различные интерпретации и произвольное применение со стороны органов власти. В сфере налогообложения особенно распространены проверки и расследования, проводимые органами власти, которые обладают полномочиями начислять штрафы и пени. Группа полагает, что она начислила все необходимые налоговые обязательства в соответствии с внутренней интерпретацией налогового законодательства, однако описанные выше факты могут привести к дополнительному налоговому риску для Группы. Руководство оценивает максимальную подверженность возможному налоговому риску в размере 483 211 руб. (на 31 декабря 2016 г.: 288 582 руб.). Резервы по налогам не создавались по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. Руководство продолжает отслеживать изменения, относящиеся к этим рискам, и регулярно производит переоценку рисков и соответствующих обязательств, резервов и раскрываемой информации.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, продолжение

закончившийся 31 декабря 2017 г. (в тысячах российских рублей)

Аренда земли

Срок действия некоторых соглашений на аренду участков земли, заключенных на краткосрочной основе, истек на дату настоящей финансовой отчетности. Группа инициировала процесс возобновления этих договоров аренды на срок 49 лет и полагает, что риски, относящиеся к работе соответствующих магазинов, незначительны. Резерв в отношении этих рисков не был начислен 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г.

Вопросы охраны окружающей среды

В настоящее время в России ужесточается природоохранное законодательство и продолжается пересмотр позиции государственных органов Российской Федерации относительно обеспечения его соблюдения. Группа проводит периодическую оценку своих обязательств, связанных с охраной окружающей среды. По мере выявления обязательств они незамедлительно отражаются в отчетности. Потенциальные обязательства, которые могут возникнуть в результате изменения существующего законодательства и нормативных актов, а также в результате судебной практики, не могут быть оценены с достаточной степенью надежности, хотя и могут оказаться значительными. Руководство Группы считает, что в условиях существующей системы контроля за соблюдением действующего природоохранного законодательства не имеется значительных обязательств, возникающих в связи с нанесением ущерба окружающей среде.

35. События после отчетной даты

7 февраля 2018 г. Группой было получено 4 100 000 руб. по договору невозобновляемой кредитной линии с АО «ЮниКредит Банк» со сроком погашения через четыре года. Условия кредитной линии содержат финансовый ковенант.

22 января 2018 г. ставка купонов 6—11 облигаций серии БО-03, выпущенных в августе 2015 г., была изменена на 7,25% годовых, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигацией эмитентом через три года (в феврале 2021 г.). 5 февраля 2018 г. Группа разместила выпуск облигаций серии БО-03 общей номинальной стоимостью 4 461 535 руб.

Приложения

154 Список городов присутствия
на 31 декабря 2017 г.

156 Глоссарий

158 Предупреждения

Список городов присутствия на 31 декабря 2017 г.

Номер на карте	Город ¹	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
1	Ачинск	1	—	
2	Альметьевск	1	—	
3	Армавир	1	—	
4	Астрахань	2	—	
5	Балаково	1	—	
6	Барнаул	3	—	
7	Белгород	2	—	
8	Бийск	1	—	
9	Братск	1	—	
10	Брянск	1	—	
11	Чебоксары	1	—	
12	Челябинск	6	—	
13	Череповец	3	—	
14	Черкесск	1	—	
15	Димитровград	1	—	
16	Екатеринбург	3	8	1
17	Энгельс	2	—	
18	Грозный	1	—	
19	Иркутск	2	—	
20	Иваново	3	1	
21	Ижевск	1	—	
22	Калуга	2	2	
23	Каменск-Уральский	1	—	
24	Казань	4	—	
25	Кемерово	3	—	
26	Ханты-Мансийск	1	—	
27	Кострома	1	—	
28	Краснодар	3	—	
29	Красноярск	5	—	
30	Курск	1	—	
31	Липецк	2	—	
32	Магнитогорск	2	—	
33	Москва	24	43	2
34	Мурманск	1	—	
35	Набережные Челны	1	—	
36	Нижнекамск	1	—	
37	Нижний Новгород	4	—	
38	Нижний Тагил	2	—	
39	Новочеркасск	1	—	
40	Новокузнецк	5	—	
41	Новороссийск	2	—	
42	Новошахтинск	1	—	
43	Новосибирск	7	15	1
44	Обнинск	1	—	
45	Омск	6	—	

Номер на карте	Город ¹	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
46	Орел	1	—	
47	Оренбург	5	—	
48	Орск	1	—	
49	Пенза	2	—	
50	Пермь	2	—	
51	Петрозаводск	2	—	
52	Прокопьевск	1	—	
53	Псков	1	—	
54	Ростов-на-Дону	4	—	1
55	Рязань	3	—	
56	Самара	3	—	
57	Саранск	1	—	
58	Саратов	3	—	
59	Шахты	1	—	
60	Смоленск	1	—	
61	Санкт-Петербург	36	25	2
62	Ставрополь	2	—	
63	Стерлитамак	1	—	
64	Сургут	2	—	
65	Сыктывкар	2	—	
66	Таганрог	2	—	
67	Тобольск	1	—	
68	Тольятти	2	—	1
69	Томск	3	—	
70	Тула	1	1	
71	Тверь	1	—	
72	Тюмень	5	—	
73	Уфа	4	—	
74	Ульяновск	2	—	
75	Великий Новгород	2	—	
76	Владимир	1	1	
77	Волгоград	4	—	
78	Вологда	1	—	
79	Волжский	1	—	
80	Воронеж	2	—	
81	Ярославль	4	—	
82	Йошкар-Ола	1	—	
83	Юрга	1	—	
84	Железноводск	1	—	

¹ С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Глоссарий

При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш» («наши») относятся к компании Lenta Ltd либо, если это предусмотрено контекстом, к деятельности «Ленты» в целом.

Активный держатель карты постоянного покупателя	Покупатель, сделавший за последние 12 месяцев не менее двух покупок в одном из магазинов торговой сети Компании, используя карту постоянного покупателя «Ленты»
Акции	Обыкновенные акции компании Lenta Ltd
БВО	Британские Виргинские острова
ГДР	Глобальные депозитарные расписки
Геймификация	Применение элементов проектирования и принципов компьютерных игр в неигровых процессах. Геймификация обычно основывается на элементах проектирования компьютерных игр, используя их в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности потребителей, производительности организаций, развития состояния полной поглощенности деятельностью («потока»), оптимизации процессов найма и оценки персонала, мобилизации ресурсов людей посредством краудсорсинга, более эффективного обучения, повышения удобства использования и эффективности систем, повышения физической активности, борьбы с нарушениями правил дорожного движения, апатией избирателей и решения других задач.
ЕГАИС	Единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции
Капзатраты	Капитальные затраты
Кв. м	Квадратный метр (квадратные метры)
Общая/суммарная торговая площадь	Площади внутри магазинов торговой сети Компании, используемые для продажи товаров, за исключением площадей, предоставленных в аренду третьим сторонам, площадей, используемых для изготовления продукции собственного производства, складских помещений и пространства между входом в магазин и рядом касс
Операционные расходы	Расходы на реализацию, общие и административные расходы, представляющие собой крупную статью непроизводственных расходов в Отчете о прибылях и убытках
Отчет P&L	Отчет о прибылях и убытках
Показатель доступности товара на полке	Количество имеющихся в наличии в магазинах товарных позиций (SKU) с положительной балансовой стоимостью в процентном отношении от общего количества активных товарных позиций, готовых к продаже, рассчитываемое исходя из среднего показателя ежедневного наличия товара во всех открытых магазинах
Посещаемость/трафик	Количество чеков, выданных за рассматриваемый период
Размещение 2014 г.	Первичное публичное размещение (IPO) акций Lenta Ltd в форме ГДР, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже и Московской фондовой бирже 5 марта 2014 г.
СГТР	Совокупный среднегодовой темп роста
Совет директоров	Совет директоров компании Lenta Ltd
Средний чек	Показатель, рассчитываемый путем деления общего объема продаж без учета НДС во всех магазинах торговой сети Компании в течение соответствующего года на число чеков в этом году
Средняя плотность продаж	Отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год
Товарная позиция (SKU)	Единица складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара
Товары повседневного спроса (FMCG)	Быстрораскупаемые и относительно недорогие потребительские товары
Чек	Квитанция, выдаваемая покупателю при расчете за корзину / приобретенные товары (сумма, потраченная покупателем на покупки при посещении магазина)
LFL	Сопоставимые показатели

В настоящем годовом отчете представлена определенная информация в отношении операционных и финансовых показателей деятельности гипермаркетов и супермаркетов «Ленты», определяемых следующим образом:

Показатель EBITDA	Прибыль за отчетный период до учета прибыли/убытка от курсовых разниц, переоценки финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, восстановления обесценения нефинансовых активов, прочих расходов, износа и амортизации, процентов и налогов. Сверка показателя EBITDA и прибыли по МСФО представлена в виде таблицы в примечании 6 к Консолидированной финансовой отчетности.
Прочие показатели	<p>Чистый долг рассчитывается как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженности (включая кредиты, займы и обязательства по финансовой аренде, капитализированным платежам и начисленным процентам) за вычетом денежных средств и их эквивалентов.</p> <p>Соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA представляет собой отношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA.</p> <p>Соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентных расходов представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDA к чистым расходам на уплату процентов, которые рассчитываются как процентные расходы за вычетом процентного дохода.</p> <p>Соотношение скорректированного показателя EBITDAR и чистых процентных расходов, суммированных с расходами на аренду, представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDAR к сумме чистых расходов на уплату процентов и расходов на аренду.</p> <p>Под денежной рентабельностью инвестированного капитала (CROCI) понимается отношение скорректированного показателя EBITDA к среднему вложенному капиталу.</p> <p>Средний вложенный капитал представляет собой среднее значение балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на начало года и балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на конец года. Соотношение скорректированных операционных расходов и продаж представляет собой процентное отношение операционных расходов без учета расходов на аренду земли, оборудования и помещений, износ и амортизацию и единовременных расходов к объему выручки.</p>
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от выручки
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR в процентах от выручки
Скорректированный показатель EBITDA	Показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, такие, как изменения бухгалтерских оценок и единовременные затраты по неосновной деятельности
Скорректированный показатель EBITDAR	Скорректированный показатель EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений
Сопоставимые продажи	Мы различаем продажи, относящиеся к новым магазинам, и продажи, относящиеся к уже существующим магазинам. Мы рассматриваем продажи, осуществленные магазинами до конца полного 12-го календарного месяца с начала их деятельности, как продажи, относящиеся к новым магазинам. Соответственно, расчет сопоставимых продаж начинается со сравнения результатов полного 13-го календарного месяца работы магазина с результатами первого полного календарного месяца его работы, исходя из предположения, что данный магазин впоследствии не был закрыт, а его торговая площадь не была расширена или сокращена. Количество магазинов в сопоставимой группе на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. составляло, соответственно, 152 (125 гипермаркетов и 27 супермаркетов) и 109 (91 гипермаркет и 18 супермаркетов). «Рост сопоставимого среднего чека», «рост сопоставимой средней цены одной позиции в чеке», «рост сопоставимой посещаемости» и «сопоставимая средняя плотность продаж» рассчитываются с использованием той же методики, что используется при расчете сопоставимых продаж.

Предупреждения

Заявления прогнозного характера

Настоящий документ содержит определенные «прогнозные заявления», к которым относятся все заявления, не являющиеся происшедшими в прошлом фактами и относящиеся к нашим планам, финансовому положению, целям и задачам, стратегиям, будущей операционной деятельности и показателям деятельности, а также допущения, на которых основаны такие заявления.

На прогнозный характер заявлений обычно указывает использование в них таких слов, как «оценивает», «ожидает», «полагает», «намеревается», «планирует», «может», «будет», «должен», «прогнозирует», «предполагает», «ставит целью», «стремится», «может быть», «мог бы», «продолжает» и других аналогичных выражений. Эти заявления прогнозного характера основываются на существующих представлениях руководства Компании в отношении будущих событий и результатов деятельности. Эти представления отражают тщательно взвешенное суждение руководства, но при этом связаны с факторами неопределенности и подвержены влиянию ряда известных и неизвестных рисков, а также иных, не зависящих от нас факторов, возникновение которых может стать причиной существенного отличия фактических результатов Компании от показателей, представленных в соответствующих заявлениях прогнозного характера.

Данные по рынку и отрасли

Заявления, касающиеся конкурентоспособности Компании, а также российского сектора розничной торговли продовольственными товарами, отражают нашу точку зрения, а также в некоторых случаях информацию и статистические данные из закрытых и открытых источников, в том числе годовые отчеты, отраслевые публикации, исследования рынка, пресс-релизы, отчетность, подаваемая в соответствии с положениями законодательства о ценных бумагах в различных юрисдикциях, официальные данные, публикуемые российскими государственными органами, а также данные, опубликованные международными организациями и иными сторонними источниками.

Округление

Некоторые численные показатели, представленные в настоящем отчете, приведены в округленных значениях. Соответственно, цифры, представленные в отношении одной и той же категории в различных таблицах, могут незначительно отличаться, а числа, указанные в качестве итоговых значений в некоторых таблицах, могут не являться арифметической суммой предшествующих чисел.

Lenta Ltd
Registered Office
P.O. Box 3340
Road Town
Tortola
British Virgin Islands

Центральный офис
ул. Савушкина, д. 112
Санкт-Петербург
Россия 197374
Тел.: +7 (812) 363-28-53
Факс: +7 (812) 380-61-50
www.lentainvestor.com



Онлайн-версия отчета:
[www.lentainvestor.com/en/investors/
annual-reports](http://www.lentainvestor.com/en/investors/annual-reports)