

**Укреплять  
Расширять  
Совершенствовать**



«Лента» – быстрорастущая сеть гипермаркетов России, управляемая опытной командой профессионалов. Оригинальная интегрированная бизнес-модель Компании создает все возможности для успешного развития на динамично растущем российском рынке розничной торговли продовольственными товарами.

По итогам 2015 года «Лента» вышла на первое место среди операторов гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади, заняла пятое место по общему объему продаж и третий год подряд стала самой быстрорастущей сетью на рынке продуктовой розницы в России.

#### Стратегия в действии

##### Укреплять

Продолжена работа по выявлению и реализации обширного потенциала устойчивого роста во всех ключевых регионах России.



Подробнее на странице 2



##### Расширять

Благодаря ускоренной реализации программы по открытию новых магазинов мы третий год подряд стали самой быстрорастущей компанией в российском секторе розничной торговли.



Подробнее на странице 4



##### Совершенствовать

Понимание меняющихся потребительских предпочтений позволяет нам более эффективно адаптировать ассортимент и специальные предложения под запросы наших покупателей.



Подробнее на странице 6



Онлайн-версия отчета:  
[www.lentainvestor.com/ru/investors/annual-reports](http://www.lentainvestor.com/ru/investors/annual-reports)

## Итоги года

## Финансовые показатели

## Выручка (руб.)

**252,8 млрд**  
**+30,3 %**

## Скорректированный показатель EBITDA (руб.)

**28,1 млрд**  
**+31,4 %**

## Валовая прибыль (руб.)

**56,3 млрд**  
**+28,7 %**

## Чистая прибыль (руб.)

**10,3 млрд**  
**+13,4 %**

## Операционные показатели

- Общий объем продаж вырос почти на треть по сравнению с предыдущим годом, сопоставимые продажи — на 9,1%, трафик — на 3,9%.
- Суммарная торговая площадь магазинов сети Компании увеличилась до 882 383 кв. м — на 25,8% по сравнению с предыдущим годом.

- Открытие магазинов «Ленты» в 11 новых городах; на конец года список городов присутствия Компании включал 69 населенных пунктов по всей территории России.
- Число активных участников программы лояльности на конец года — более 8,4 млн, на 29% больше, чем в 2014 г.

## Содержание

## Стратегический отчет

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| Стратегия в действии                      | 02 |
| Обращение Председателя Совета директоров  | 08 |
| Краткий обзор                             | 10 |
| Расширение присутствия                    | 12 |
| Бизнес-модель                             | 14 |
| Отчет Генерального директора              | 16 |
| Обзор рынка                               | 18 |
| Стратегия                                 | 22 |
| Обзор операционной деятельности           | 24 |
| Основные риски и факторы неопределенности | 36 |
| Обзор финансовой деятельности             | 44 |
| Корпоративная социальная ответственность  | 50 |

## Корпоративное управление

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Вступительное слово                        | 67 |
| Председателя Совета директоров             | 68 |
| Совет директоров                           | 70 |
| Правление Компании                         | 72 |
| Система корпоративного управления Компании | 75 |
| Совет директоров                           | 78 |
| Комитеты при Совете директоров             | 90 |
| Заявление об ответственности               | 90 |

## Финансовая отчетность

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности | 92 |
| Заключение независимого аудитора                                                                | 93 |
| Консолидированный отчет о финансовом положении                                                  | 94 |
| Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе                         | 95 |
| Консолидированный отчет о движении денежных средств                                             | 96 |
| Консолидированный отчет об изменении капитала                                                   | 97 |
| Примечания к консолидированной финансовой отчетности                                            | 98 |

## Приложения

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Список городов присутствия на 31 декабря 2015 г. | 138 |
| Глоссарий                                        | 140 |
| Дополнительная информация                        | 141 |
| Предупреждения                                   | 142 |

## Стратегия в действии

# Укреплять

## Наши достижения в 2015 году

Мы укрепили присутствие в ключевых регионах, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге, а также в Северо-Западном, Центральном, Приволжском, Южном, Сибирском и Уральском федеральных округах, крупнейшим из которых является Сибирский — по итогам года на него приходится 20 % суммарной торговой площади Компании. Новые распределительные центры Компании в Тольятти, Ростове-на-Дону и Екатеринбурге обеспечили дополнительные ресурсы для повышения эффективности и рентабельности обслуживания нашей сети магазинов.

## Поддержка бизнеса Компании

Укрепление присутствия и поддержка бизнеса Компании в ключевых регионах имеют важнейшее значение для успешной реализации нашей стратегии. Мы продолжили работу по выявлению и реализации обширного потенциала устойчивого роста на российском рынке, в каждом городе развивая наиболее перспективные с точки зрения местной специфики форматы магазинов и постоянно повышая эффективность их логистической поддержки.

[+](#) Подробнее на странице 22

# №1

## Гипермаркет номер один

«Лента» занимает первое место среди операторов гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади. В 2015 году за счет открытия новых магазинов общая торговая площадь Компании увеличилась более чем на 188 000 кв. м — рост по сравнению с предыдущим годом превысил 25 %. Высокие темпы роста и планы по дальнейшему расширению торговой сети позволяют нам уверенно идти к перевыполнению плана по удвоению торговой площади за трехлетний период — до конца 2016 г.

[+](#) Подробнее на странице 24



3

**Новые распределительные центры**

В 2015 году на полную мощность вышло два распределительных центра, открытых в тестовом режиме в 2014 г., а третий центр находился на стадии ввода в эксплуатацию. Дополнительные ресурсы, предоставленные этими центрами, позволят нам повысить уровень централизации операционной деятельности и снизить транспортные расходы Компании, обеспечив также возможность обслуживания более чем 250 гипермаркетов.

+ Подробнее на странице 32

69

**Наращивание присутствия**

Мы продолжили наращивать долю рынка в регионах, где у нас уже сформировалась база лояльных покупателей. Наличие значительного количества участков под застройку, обширного портфеля проектов по строительству новых магазинов и набора различных современных форматов розничной торговли позволяет Компании планировать и открывать магазины с максимальным учетом потребностей местных жителей. На конец года список городов присутствия Компании включал 69 городов по всей России.

+ Подробнее на странице 25

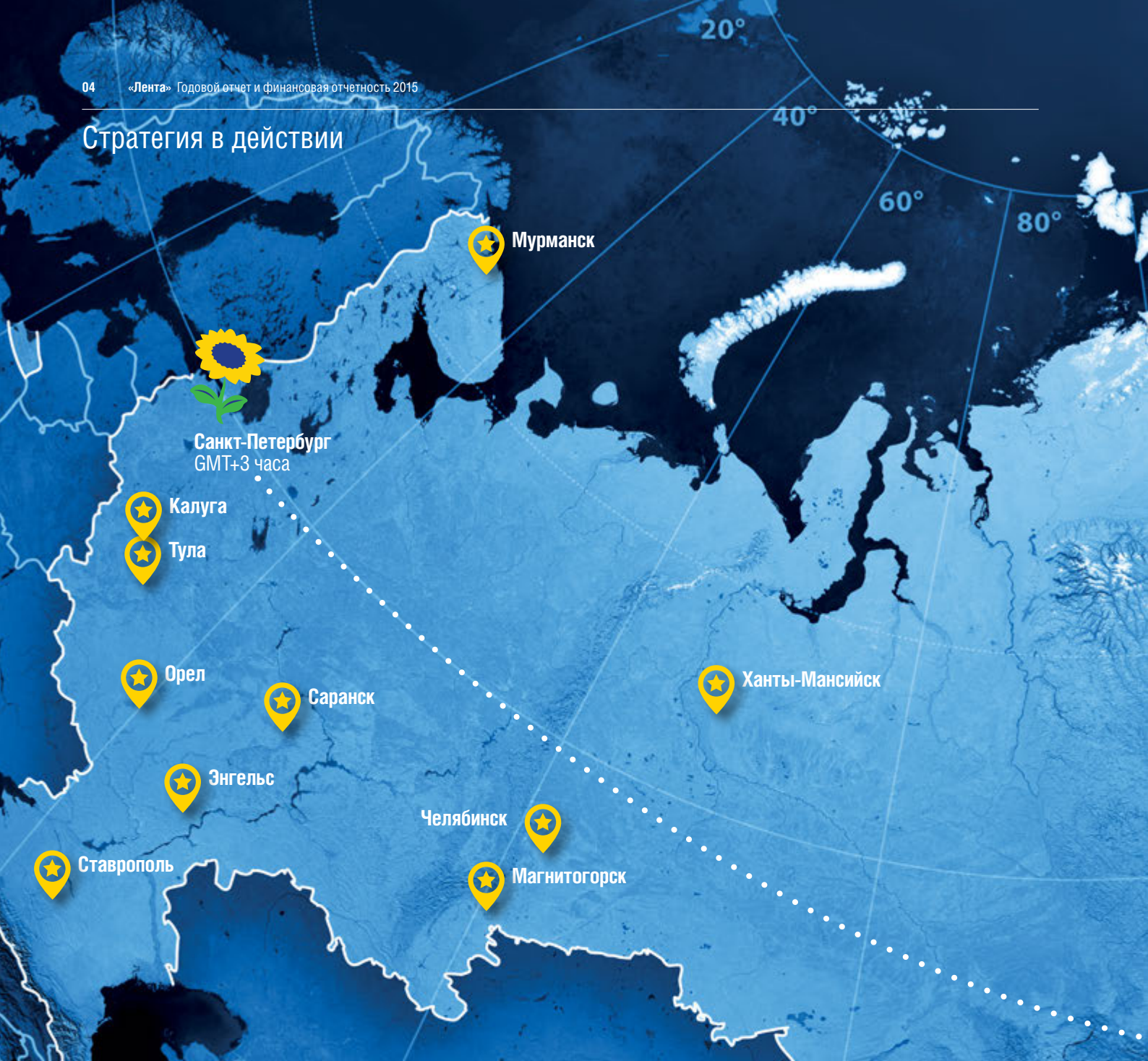


Мы непрерывно поддерживаем профессиональное развитие всех сотрудников Компании — от членов Правления до персонала магазинов. В 2015 году более 24 000 сотрудников магазинов прошли обучение по программам повышения квалификации.

+ Подробнее на странице 53



## Стратегия в действии



# Расширять

## Наши достижения в 2015 году

В результате расширения географии деятельности на российском рынке общее количество городов присутствия Компании выросло до 69. Мы перевыполнили годовой план по открытию новых магазинов, добавив к нашей сети 32 новых гипермаркета, — больше, чем за любой другой год в истории Компании. Общее число гипермаркетов достигло 140, в результате чего «Лента» вышла на первое место среди российских сетей гипермаркетов по размеру суммарной торговой площади.

## Ускоренная реализация стратегии

Мы продолжили наращивать темпы реализации программы по открытию новых магазинов как в новых регионах, так и в городах, где уже присутствуют магазины «Ленты», и третий год подряд стали самой быстрорастущей компанией в российском секторе розничной торговли. Компания продолжает уверенно идти к перевыполнению своего плана по удвоению торговой площади за трехлетний период — до декабря 2016 г.

11

**Новые города присутствия**

В 2015 году «Лента» ускорила темпы реализации планов развития своей торговой сети, открыв магазины в 11 новых городах по всей территории России. Мы успешно наращиваем присутствие в новых, непростых с климатической точки зрения регионах — от Мурманска в Заполярье до Иркутска в Прибайкалье.

[+ Подробнее на странице 24](#)

4

**Новые супермаркеты в Санкт-Петербурге и других регионах**

В 2015 году мы открыли четыре первых супермаркета «Ленты» в своем «домашнем регионе» — в Санкт-Петербурге — и не намерены останавливаться на достигнутом. Успех этого формата открывает большие возможности для роста и обеспечивает высокий уровень доходности инвестиций, поэтому в наших планах на будущее — дальнейшее развитие сети супермаркетов в Санкт-Петербурге, Москве и других регионах.

[+ Подробнее на странице 28](#)

+29 %

**Держатели карт постоянного покупателя «Ленты»**

Карта постоянного покупателя «Ленты» пользуется все большей популярностью. На данный момент число активных держателей карт лояльности «Лента» превышает 8,4 млн человек — на 29% больше, чем в 2014 г. Наши покупатели ценят существенные выгоды, которые дает карта постоянного покупателя: специальные предложения, дополнительные скидки и бонусы.

[+ Подробнее на странице 28](#)

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

5777 км

**Иркутск**  
GMT+8 часов

В результате ускоренного развития сети магазинов в 2015 году общее количество поставщиков Компании увеличилось до порядка 3000. В 2015 году доля закупок свежих продуктов питания у региональных поставщиков составила более 50%.

[+ Подробнее на странице 58](#)

## Стратегия в действии

# Совершенствовать

**Наши достижения в 2015 году**

Мы адаптировали предложения товаров с учетом предпочтений наших покупателей на местном и региональном уровнях и скорректировали ассортимент магазинов на основе анализа информации, поступающей с помощью карт постоянного покупателя. В условиях сложной потребительской среды мы стремимся сделать наше предложение максимально выгодным за счет расширения предложения товаров в более низких ценовых сегментах и наращивания ассортимента товаров первой необходимости по доступным ценам под собственными торговыми марками.

**Повышение привлекательности предложения**

Для дальнейшего успешного развития Компании нам необходимо понимать, чего хотят наши покупатели, как меняются их предпочтения и финансовые возможности. Непрерывный анализ данных, получаемых с помощью карт постоянного покупателя, позволяет нам эффективно корректировать ассортимент и специальные предложения с учетом потребностей покупателей, тем самым повышая уровень их лояльности и обеспечивая прибыльный рост Компании.

# 50,3 % 250+

## Свежие продукты от местных поставщиков

Мы расширили ассортимент предлагаемых товаров, прежде всего продуктов собственных торговых марок с оптимальным соотношением цены и качества. Кроме того, увеличился ассортимент продукции собственного производства и свежей выпечки. Местные поставщики обеспечивают 50,3% объема поставок свежей продукции в наши магазины.

+ Подробнее на странице 32

## Совершенствование логистической сети

Использование самых современных технологий позволяет нам обеспечивать гибкость и эффективность логистической сети Компании. В течение года мы расширили сеть распределительных центров, увеличили собственный парк грузового автотранспорта и повысили производительность ИТ-систем. В результате этой работы логистические ресурсы Компании позволяют обслуживать более 250 гипермаркетов.

+ Подробнее на странице 34



Социально незащищенным категориям покупателей мы предлагаем социальную карту, которая дает дополнительные скидки на продукты питания и хозяйственные товары первой необходимости. В 2015 году количество новых участников социальной программы «Ленты» превысило 500 000, а общее число держателей социальных карт достигло 1,2 млн человек.

+ Подробнее на странице 56



# 33,4 %

## Совершенствование предложения

В условиях продолжающегося снижения доходов населения мы делали все возможное, чтобы обеспечить оптимальный баланс цены и качества и помочь покупателям не выходить за рамки своего бюджета. Используя данные, получаемые посредством обратной связи с покупателями, мы работали над улучшением нашего предложения. Продажи в рамках промоакций обеспечили 33,4% общей выручки Компании.

+ Подробнее на странице 29

## Обращение Председателя Совета директоров

# Еще один год успешного роста



**Джон Оливер**  
Председатель Совета директоров

Для «Ленты» 2015 г. стал еще одним годом успешного роста — мы обеспечили высокие показатели продаж, прибыли и оборотных средств, сохраняя стремительные темпы развития Компании. В условиях нестабильной ситуации на российском рынке розничной торговли это выдающееся достижение и свидетельство эффективности нашей бизнес-модели и ее способности к адаптации, а также выверенности стратегии, тщательности подхода к выполнению задач, высокой квалификации и самоотдачи нашей команды.

## Успешное развитие

### в сложных рыночных условиях

Сложная экономическая обстановка оказывает негативное воздействие на наших покупателей — и, соответственно, на саму «Ленту». Однако наша стратегия показала свою эффективность, играя важнейшую роль в обеспечении способности Компании справляться со сложной рыночной ситуацией. Хорошо зарекомендовавшая себя бизнес-модель «Ленты», построенная по принципу «низкая цена/низкие затраты», позволила нам эффективно скорректировать свое предложение в условиях продолжающегося спада в экономике и жесткой конкуренции — «Лента» изменилась вместе с рынком.

В сложный период поддержание тесного контакта с нашими покупателями становится как никогда важным. Карта постоянного покупателя «Ленты» играет важнейшую роль в отслеживании покупательских предпочтений их анализе. Мы используем эти ценные данные, чтобы предлагать товары, востребованные нашими покупателями, по доступным для них ценам, а также проводить привлекательные и актуальные промоакции. Все эти значительные усилия, направленные на то, чтобы помочь покупателям сократить свои расходы, были вознаграждены — мы сохранили высокие показатели продаж, в результате чего «Лента» смогла в 2015 г. существенно увеличить свою долю на рынке.

## Корпоративное управление

Позвольте мне с большим удовлетворением отметить, что Компанией руководит сильная команда талантливых профессионалов, и я признателен моим коллегам из Совета директоров за всестороннюю поддержку в течение всего года. Уникальное сочетание их международного опыта и разносторонних компетенций обеспечивают результативность стратегии «Ленты» и высокие показатели деятельности Компании.

Эффективная система корпоративного управления Компании обеспечивает прочную основу успешной операционной деятельности и реализации нашей стратегии.

В 2015 г. мы продолжили работу по совершенствованию этой системы, включая пересмотр полномочий Комитетов при Совете директоров, с целью поддержания роста

# 225 млн 150 млн

долл. США — увеличение уставного капитала в марте 2015 г.

долл. США — увеличение уставного капитала в октябре 2015 г.

нашего бизнеса. Мы расширили сферы применения наших корпоративных правил и усовершенствовали процедуры отчетности и раскрытия информации, таким образом заметно приблизившись в этом году к лучшим примерам в сфере корпоративного управления среди российских компаний.

В июле 2015 г. из состава Совета директоров вышел Линдсей Форбс, который участвовал в его работе на протяжении пяти лет как неисполнительный директор. Я хочу поблагодарить его за ценный вклад, который он внес в заседания Совета директоров.

#### Обеспечение устойчивого роста и повышение стоимости бизнеса в интересах акционеров

Недостаточно освоенный российский рынок по-прежнему предлагает привлекательные стратегические возможности. Сложившаяся ситуация, безусловно, осложняет деятельность всех компаний сектора розничной торговли, но она же создает и привлекательные возможности для таких устойчивых и финансово благополучных компаний, как «Лента». Многие из наших конкурентов, в том числе большинство операторов гипермаркетов и игроков регионального и местного уровня, замедлили темпы реализации своих планов развития или вовсе остановили программы роста. Эффективная бизнес-модель «Ленты» позволяет нам даже в сложной экономической ситуации продолжать реализацию программы открытия новых магазинов с высоким уровнем рентабельности.

В 2015 г. Компания открыла больше новых гипермаркетов, чем за любой другой год в своей истории, увеличив суммарную торговую площадь более чем на 25 %. Мы нацелены на поддержание высоких темпов роста, при этом стремясь обеспечить акционерам доходность инвестиций в развитие нашей торговой сети на уровне, значительно превышающем стоимость капитала. В рамках реализации этой программы роста и закрепляя успех IPO, проведенного Компанией в 2014 г., Совет директоров в течение прошедшего года дважды увеличивал размер уставного капитала «Ленты» путем размещения акций — на 225 млн долл. США в марте 2015 г. и 150 млн долл. США в октябре 2015 г. Средства, привлеченные в результате этих размещений, позволили укрепить балансовые показатели Компании и обеспечить необхо-

димое финансирование для ускорения и поддержания темпов реализации планов развития торговой сети в 2015 г. и в последующий период.

В течение 2015 г. укрепилась репутация «Ленты» и на рынках кредитования — агентства S&P и Moody's повысили кредитные рейтинги «Ленты», а Fitch присвоило Компании рейтинг «BB-». Полученные рейтинги отражают способность Компании обеспечивать высокие темпы роста при поддержании рациональной финансовой политики и стабильно высоких финансовых показателей.

#### Социально ответственный бизнес

Несмотря на нестабильность экономической ситуации, усиливающееся негативное воздействие на компании сектора розничной торговли и необходимость реализации наших масштабных планов роста, мы остаемся верны нашей четко заявленной цели — предлагать покупателям высококачественные товары по доступным ценам.

Как публичная компания и крупная розничная сеть, мы признаем все свои обязательства и ответственность — перед нашими покупателями, сотрудниками, поставщиками и населением в городах нашего присутствия. Для «Ленты» «поступать правильно» — принцип, лежащий в основе всей ее деятельности. Выполнение своих обязательств в сфере социальной ответственности при ведении бизнеса во всех аспектах — социальных, природоохранных, этических — имеет определяющее значение для поддержания успешного развития «Ленты» в долгосрочной перспективе.

#### Повышение темпов роста Компании

«Лента» подтверждает свои планы по развитию торговой сети на 2016 г., ориентируясь на целевой показатель — 40 новых гипермаркетов в течение года — больше, чем за любой другой год в истории Компании. В 2016 г. мы также планируем увеличить число новых супермаркетов — в рыночных условиях настоящего времени этот формат может открыть большие возможности, в дополнение к существующему потенциалу развития в формате гипермаркетов. В перспективе на 2017 г. и последующие периоды мы рассчитываем сохранить аналогичные темпы развития бизнеса и даже нарастить их.

Мы полагаем, что в результате успешного развития нашей торговой сети в 2014–2015 гг. и ускорения темпов этого роста в 2016 г. мы сможем значительно перевыполнить намеченный ранее план по удвоению торговой площади за трехлетний период — до декабря 2016 г.

Реализация столь высоких плановых темпов развития торговой сети требует исключительной самоотдачи и упорной работы от всего коллектива Компании на всех уровнях. Меня неизменно впечатляют тот энтузиазм и энергичность, с которыми наши сотрудники — основная ценность Компании — подходят к своей работе. Я вижу это везде — в офисах Компании, распределительных центрах, магазинах нашей сети. Наши сотрудники — это основной фактор роста «Ленты». Я благодарю их за все усилия, приложенные в течение этого года, и верю в наш дальнейший общий успех.



**Джон Оливер**  
Председатель Совета директоров

## Краткий обзор

# Краткий обзор деятельности «Ленты»

«Лента» — крупнейший оператор гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади, занимающий пятое место среди сетей на рынке продуктовой розницы по общему объему продаж. В 2015 г. мы стали самой быстрорастущей компанией в российском секторе розничной торговли.

## Что мы делаем

Мы продаем высококачественные продукты по доступным ценам, обеспечивая оптимальное соотношение цены и качества для покупателей, и стремимся предоставить лучшие специальные предложения на рынке. Более 8,4 млн покупателей являются активными участниками программы лояльности Компании — на их долю приходится более 90% суммарного объема продаж.

## Стратегия Компании

Стратегия роста Компании заключается в стремительном расширении торговой сети с поддержанием высоких показателей сопоставимых продаж. Такая стратегия, наряду с высокой операционной эффективностью, позволяет получать достаточную прибыль для финансирования роста.

+ Подробнее на странице 22

## Гипермаркеты

# 140

Под управлением «Ленты» находится 140 гипермаркетов по всей территории России. Гипермаркеты Компании расположены преимущественно в городских поселениях и, как правило, открыты круглосуточно, работая без выходных. Мы управляем магазинами трех форматов — стандартный, компактный и суперкомпактный — площадью от 3000 до 7000 кв. м. За счет такой гибкости мы можем подобрать оптимальный вариант в зависимости от местоположения и обеспечить ассортимент, максимально отвечающий запросам покупателей.

+ Подробнее на странице 26

## Собственные торговые марки «Ленты»

# 12,3%

Продажи товаров под собственными торговыми марками «Ленты» выросли до 12,3% общего объема продаж



## Другие ключевые показатели за 2015 год



# 32

Открыто 32 новых гипермаркета



Открыто четыре первых супермаркета в Санкт-Петербурге

# 4



Стартовало централизованное производство хлебобулочных изделий и кулинарии в девяти ключевых магазинах

# 9

## ► Супермаркеты

32

Под управлением «Ленты» находится 32 супермаркета в Москве и Санкт-Петербурге. Эти магазины имеют менее крупный формат, используемый Компанией с 2013 г. Они рассчитаны на частые посещения и обычно расположены в городских поселениях в пешей доступности (не более 20 минут) для покупателей. Супермаркеты демонстрируют высокие показатели продаж и темпов роста сопоставимых продаж, что позволило им прочно утвердиться в качестве одного из основных форматов «Ленты».

+ Подробнее на странице 28

## ► Логистическая сеть

110

Наша развитая логистическая система федерального масштаба включает собственные распределительные центры и парк грузового автотранспорта, насчитывающий 110 единиц. Низкий уровень затрат и короткие сроки поставки обеспечивают Компании важнейшее конкурентное преимущество на российском рынке с учетом размеров территории страны, с ее множеством часовых поясов и разнообразием климатических зон. Логистическая сеть «Ленты» обеспечивает стабильное наличие в магазинах широкого ассортимента товаров. На данный момент у нас есть возможность обслуживать более 250 гипермаркетов.

+ Подробнее на странице 32

## ► Ассортимент товаров

24 000

Магазины «Ленты» представляют широкий ассортимент товаров с неизменным акцентом на высоком качестве предлагаемой продукции и оптимальном соотношении цены и качества. В наших гипермаркетах (магазинах наиболее крупного формата) представлено в среднем 24 000 товарных позиций (SKU). Централизованный контроль основного ассортимента обеспечивает необходимый уровень стандартизации, при этом мы адаптируем предложения товаров с учетом предпочтений наших покупателей на конкретном рынке. «Лента» также предлагает наиболее доступные товары в соответствующих категориях под двумя основными собственными торговыми марками.

+ Подробнее на странице 29



3+4

Три новых магазина и четыре земельных участка приобретено у O'KEY Group



40%

Потребление электроэнергии снизилось на 40% за счет использования новых светодиодных ламп



30,6

Каждый сотрудник в среднем прошел 30,6 часа обучения

## География деятельности

# Расширение присутствия

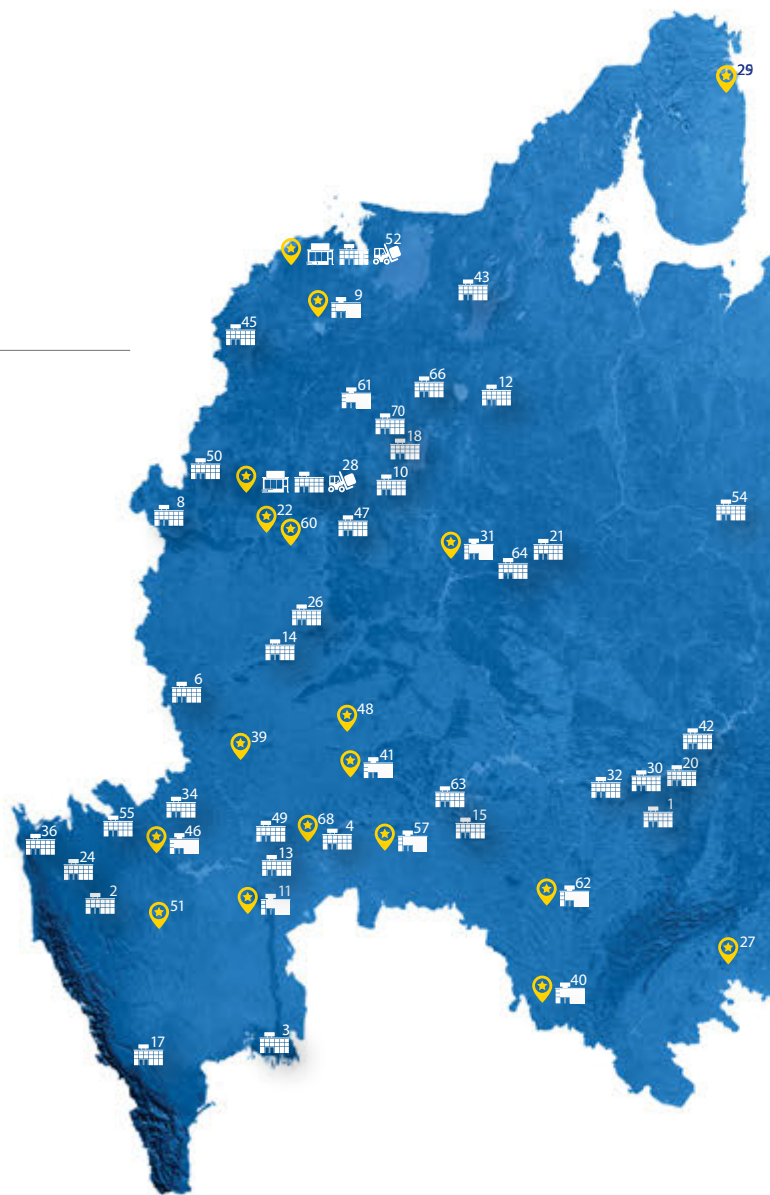
## В 2015 году «Лента» укрепила свое положение розничной сети федерального значения.

В течение года мы расширили присутствие по всей территории России, открыв 32 новых гипермаркета и восемь супермаркетов. В их числе наиболее географически удаленный от нашего «домашнего региона» магазин «Ленты» в Иркутске — в 5700 км от Санкт-Петербурга. На конец года мы оперировали 140 гипермаркетами в 69 городах по всей России и 32 супермаркетами в Москве и Санкт-Петербурге.

В отчетном году мы повысили эффективность региональной системы поставок, открыв два новых распределительных центра в Тольятти и Ростове-на-Дону. Также ведется работа по вводу в эксплуатацию распределительного центра в Екатеринбурге.

Мы продолжаем поиск новых площадок под наши магазины как в регионах присутствия, так и на новых территориях. Мы нацелены на увеличение темпов открытия новых магазинов в 2016 г., планируя к открытию 40 новых гипермаркетов в течение года.

+ Подробнее на странице 24



### Открытие новых магазинов в 2015 году

#### Гипермаркеты

|    |                  |   |
|----|------------------|---|
| 9  | Великий Новгород | 1 |
| 11 | Волгоград        | 1 |
| 19 | Иркутск          | 1 |
| 22 | Калуга           | 1 |
| 23 | Кемерово         | 2 |
| 25 | Красноярск       | 1 |
| 27 | Магнитогорск     | 1 |
| 28 | Москва           | 3 |
| 29 | Мурманск         | 1 |
| 31 | Нижний Новгород  | 1 |

|    |                 |   |
|----|-----------------|---|
| 33 | Нижний Тагил    | 1 |
| 35 | Новокузнецк     | 1 |
| 39 | Орел            | 1 |
| 40 | Оренбург        | 1 |
| 41 | Пенза           | 1 |
| 42 | Санкт-Петербург | 3 |
| 48 | Саранск         | 1 |
| 51 | Ставрополь      | 1 |
| 53 | Сургут          | 1 |
| 60 | Тула            | 1 |
| 58 | Тюмень          | 1 |

|    |                |   |
|----|----------------|---|
| 62 | Уфа            | 1 |
| 67 | Ханты-Мансийск | 1 |
| 65 | Челябинск      | 3 |
| 68 | Энгельс        | 1 |

#### Супермаркеты

|    |                 |   |
|----|-----------------|---|
| 28 | Москва          | 4 |
| 52 | Санкт-Петербург | 4 |

#### Распределительные центры

|    |                |   |
|----|----------------|---|
| 16 | Екатеринбург   | 1 |
| 46 | Ростов-на-Дону | 1 |
| 57 | Тольятти       | 1 |

# № 1

среди операторов гипермаркетов  
по размеру суммарной торговой площади

# 69

городов присутствия Компании

# 140

гипермаркетов

# 38 414

сотрудников<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Среднесписочная численность сотрудников  
в 2015 г. — 31 307 чел.

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

## География деятельности в 2014 году



Гипермаркеты



Супермаркеты



Распределительные  
центры



Полный список городов  
присутствия приведен  
на странице 138 Приложений

## Бизнес-модель

# Процесс создания стоимости

## ► Выгодное предложение для покупателей



### Дифференцированное выгодное предложение

Повышает качество жизни покупателей за счет экономии



### Демографические параметры основных категорий покупателей

Семьи и женщины



### Широкий ассортимент товаров

Ценовое лидерство



### Активная мотивация покупателей

Ценовое лидерство

+ Бакалейные товары



+ Свежие продукты питания



+ Непродовольственные товары



Товарных наименований

# 24 000

- + Карта постоянного покупателя — скидка 5% на стандартную продуктовую корзину
- + Тщательно продуманные, регулярные и эффективные промоакции
- + Регулярное сопоставление цен

### Широкий выбор товаров для всей семьи

- + Ассортимент, составленный с учетом вкусов взыскательных покупателей
- + Наличие необходимых товарных позиций
- + Акцент на новой/местной продукции

### Доступность магазинов

- + Универсальный магазин в шаговой доступности
- + Наличие товаров с добавленной стоимостью

## ► Ориентированная на низкие цены модель гипермаркетов



### Низкий уровень затрат

Удобная для покупателей стандартная планировка магазинов, низкие цены

+ 81% объектов в собственности, 19% — в аренде

+ Планы по двукратному увеличению торговой площади к концу 2016 г. по сравнению с показателем на конец 2013 г.

### Форматы магазинов



### Стандартный Гипермаркет



### Компактный Гипермаркет



### Суперкомпактный Гипермаркет



### Супермаркет

### Логистическая сеть



### Эффективная логистическая сеть

на базе сети распределительных центров



### Существующая мощность

250+ гипермаркетов



### Наш автопарк

110 собственных грузовых автомобилей



### Шесть собственных распределительных центров + один, планируемый к открытию в 2016 г.



### Надежная ИТ-инфраструктура

Поддержка развития благодаря крупным инвестициям



Основа устойчивого развития — корпоративная социальная ответственность

## ► Карта постоянного покупателя «Ленты»

## ► Реализация стратегии развития

## ► Создание стоимости в процессе развития



## Сбор информации

Сбор информации о каждом покупателе в каждой точке продаж, что позволяет делить покупателей на группы с учетом их предпочтений в рамках десяти сегментов и удовлетворять потребности всех групп.



## Карта постоянного покупателя «Ленты»

- + Количество активных держателей карт **8,4 млн**
- + Ценовые преимущества для покупателей **5%**
- + Снижение цен на различные категории товаров **92%**



## Внутренние факторы

- + Прямые маркетинговые промоакции
- + Ценообразование
- + Категорийный менеджмент
- + Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Способствует росту сопоставимых продаж



## Обеспечение развития «Ленты»

Основным приоритетом Компании по-прежнему остается развитие бизнеса для достижения долгосрочных целей. Наша высоко зарекомендовавшая себя стратегия позволяет уверенно управлять Компанией и развивать ее даже в сложной экономической ситуации.

## Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж



## Укрепление занятых позиций



## Реализация потенциала развития



## Развитие форматов магазинов

+ Подробнее на странице 22

Прибыль на акцию  
тыс. руб.

**+6,7%**

|      |       |
|------|-------|
| 2015 | 0,112 |
| 2014 | 0,105 |
| 2013 | 0,83  |

Скорректированный  
показатель EBITDA  
млрд руб.

**+31,4%**

|      |      |
|------|------|
| 2015 | 28,1 |
| 2014 | 21,4 |
| 2013 | 16,5 |

Совокупный  
рост продаж  
млрд руб.

**+30,3%**

|      |       |
|------|-------|
| 2015 | 252,8 |
| 2014 | 194,0 |
| 2013 | 144,3 |

Количество магазинов

**+30,3%**

|      |     |
|------|-----|
| 2015 | 172 |
| 2014 | 132 |
| 2013 | 87  |

Число сотрудников

**+9,5%**

|      |        |
|------|--------|
| 2015 | 38 414 |
| 2014 | 35 100 |
| 2013 | 27 800 |

+ Подробнее на стр. 50

## Отчет Генерального директора

# Успешное развитие торговой сети и устойчивая рентабельность



Ян Дюнинг  
Генеральный директор

С момента проведения IPO два года назад «Лента» поднялась до пятого места по общему объему продаж среди компаний сектора розничной торговли продуктами питания. Хорошо зарекомендовавшая себя бизнес-модель «Ленты», построенная по принципу «низкая цена/низкие затраты», и наша четкая стратегия роста позволили нам сделать 2015 г. еще одним годом высоких результатов, создав хорошую платформу для поддержания этих темпов развития в 2016 г. и в последующие периоды.

## 9,1 %

Рост сопоставимых продаж

## 8,4 млн

Участников программы лояльности

## 25,8 %

Увеличение торговой площади

### Высокие показатели деятельности

Несмотря на то, что 2015 г. был сложным, «Лента» обеспечила высокие показатели деятельности. Рост выручки по итогам года составил 30,3% до 252,8 млрд руб. (в 2014 г.: 194,0 млрд руб.), при этом сопоставимые продажи увеличились на 9,1%. По показателю роста продаж «Лента» третий год подряд заняла первое место среди публичных розничных компаний в России. Эти результаты демонстрируют высокую привлекательность нашего предложения на рынке, способность концепции бизнеса к адаптации с учетом потребностей покупателей, а также опытность и эффективность нашей команды.

В условиях экономического спада и ухудшения показателей потребительской среды мы перевыполнили наши планы по развитию торговой сети, открыв в течение года 32 новых гипермаркета — больше, чем за любой другой год в истории Компании, — и восемь супермаркетов. На конец года у нас имелось 140 гипермаркетов и 32 супермаркета, суммарная торговая площадь которых составила 882 383 кв. м — рост на 25,8% по сравнению с 2014 г.

### Успешный рост в условиях сложной рыночной ситуации

В 2015 г. в секторе розничной торговли продуктами питания ожидаемо сохранялся чрезвычайно высокий уровень конкуренции. В условиях высокой инфляции и продолжающегося снижения реальных доходов населения российские потребители соответствующим образом скорректировали свои покупательские привычки — стали чаще сравнивать цены разных розничных компаний, уменьшать количество приобретаемых товаров, переходить на товары более доступной ценовой категории и реже делать спонтанные покупки.

На конец года число активных участников программы лояльности «Ленты» среди наших покупателей составило 8,4 млн человек. Анализ данных, собираемых с помощью программы лояльности, позволяет получать ценную информацию о покупательских привычках. Понимание потребительских предпочтений дает нам возможность адаптировать и уточнять маркетинговую стратегию, а также корректировать ассортимент товаров, цены и промоакции с учетом потребностей покупателей.

Наши покупатели понимают и ценят эти усилия, что подтверждается самым высоким ростом продаж в секторе розничной торговли. Они чаще возвращаются в наши магазины, а случайные покупатели переходят в категорию постоянных.

В течение года мы также осуществляли вложения в оптимизацию ценовой составляющей конкурентоспособности с целью снизить воздействие инфляции на наших покупателей. Высокие темпы роста продаж по всему ассортименту, выпускаемому под собственными торговыми марками, свидетельствуют о том, что наши постоянные усилия по поддержанию качества и доступности товаров находят положительный отклик у покупателей. Наши цены и предложения, в том числе специальные промоакции с учетом местной специфики, сохранили свою привлекательность для покупателей и обеспечили высокий рост сопоставимого трафика — 3,9%.

#### Платформа для дальнейшего роста

Основная часть наших капитальных затрат в 2015 г. финансировалась за счет значительных денежных потоков от операционной деятельности и поступлений от двух проведенных в 2015 г. размещений новых акций. На конец отчетного года финансовое положение Компании было как никогда прочным, а снижение долговой нагрузки и высокий уровень доходности инвестиций показали наличие у «Ленты» мощной платформы для реализации стратегических возможностей, имеющихся на российском рынке.

Наши высокие показатели по итогам 2015 г. стали возможны благодаря эффективной адаптируемой бизнес-модели «Ленты», построенной по принципу «низкая цена/низкие затраты», — она, в свою очередь, позволяет Компании осуществлять реализацию стратегии устойчивого развития. В соответствии со стратегией Компании мы укрепили присутствие во всех ключевых регионах деятельности, крупнейшим из которых является Сибирский федеральный округ — по итогам года на него приходится примерно 20% суммарной торговой площади «Ленты».

В прошлом году мы открыли в Иркутске (Прибайкалье) наиболее географически удаленный магазин «Ленты» — он расположен

примерно в 1850 км от нашего распределительного центра в Новосибирске и в 5700 км от Санкт-Петербурга, где находится головной офис Компании. Сегодня, когда география деятельности Компании расширилась в северном направлении до Мурманска в Заполярье, а в феврале 2016 г. открылся новый гипермаркет в столице Чеченской Республики, г. Грозный, мы уверенно подтверждаем свой статус розничной сети федерального значения. Мы также открыли новый распределительный центр в Екатеринбурге — первый РЦ Компании в Уральском федеральном округе.

К концу 2015 г. было открыто четыре первых супермаркета «Ленты» в Санкт-Петербурге. Мы планируем и далее наращивать присутствие в этом формате и продолжать реализацию программы открытия новых супермаркетов в Москве.

В течение 2015 г. в сложных условиях работали и наши поставщики — мы учитывали специфику их проблем, как и прежде проводя переговоры на основе принципов добросовестности и взаимоуважения. Поставщики проявляют неизменно высокую заинтересованность в работе с «Лентой», поскольку видят темпы ее развития и пользу, которую может принести их собственному бизнесу использование результатов проводимого нами анализа покупательских предпочтений.

#### Прогноз

Результаты 2015 г. подтверждают эффективность и устойчивость бизнес-модели «Ленты», построенной по принципу «низкая цена/низкие затраты», а также успешность ее адаптации к преимущественно сложной текущей экономической ситуации. Наши исключительные результаты в столь сложной обстановке свидетельствуют об уровне эффективности и квалификации обладающей хорошими лидерскими качествами команды менеджмента «Ленты». Общий объем продаж Компании по итогам года вырос в рамках прогноза — мы сохранили эту мощную динамику роста, поддерживая столь же высокие темпы развития в 2016 г.

В наступившем году мы планируем ускорить реализацию программы открытия новых магазинов, ориентируясь на целевой показатель — 40 новых гипермаркетов в течение 2016 г. Сегодня мы видим на рынке

больше возможностей, чем когда-либо, — как в городах, где Компания уже присутствует, так и в новых для «Ленты» регионах, в том числе в трех последних пока не охваченных ею российских городах-миллионниках.

При всей масштабности и перспективности наших планов развития мы никогда не забываем о том, что наша основная цель — повышение стоимости бизнеса в интересах акционеров путем максимального удовлетворения потребностей наших покупателей. Соответственно, повышение темпов развития торговой сети Компании будет обеспечиваться без ущерба качеству обслуживания и доходности инвестиций.

Несмотря на текущую рецессию, наши новые, недавно открытые магазины обеспечивают доходность на уровне, соответствующем ожиданиям Компании; при этом постоянно ведется работа с поставщиками над обеспечением для наших покупателей самых выгодных на рынке предложений товаров. Сохраняющаяся нестабильность макроэкономической ситуации и потребительской среды не позволяет точно спрогнозировать динамику рынка в 2016 г. Тем не менее, эффективная бизнес-модель «Ленты», растущий портфель проектов по открытию новых магазинов и высокие балансовые показатели позволяют нам с уверенностью смотреть в будущее и рассчитывать на хорошие результаты и в 2016 г.



**Ян Дюннинг**  
Генеральный директор

## Обзор рынка

# Рынок с потенциалом роста

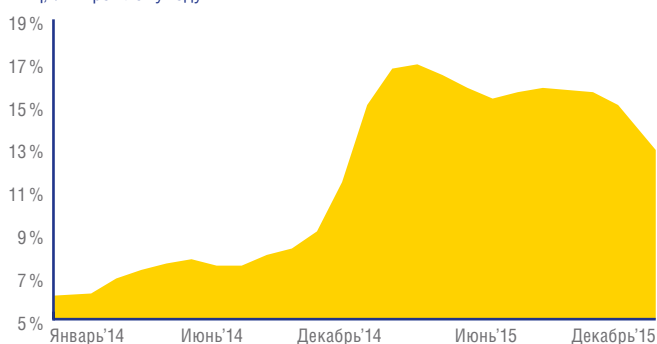
Макроэкономическая ситуация и показатели потребительской среды в России в 2015 г. резко ухудшились на фоне высоких темпов инфляции и продолжающегося снижения доходов населения. Соответственно, сохранился и крайне высокий уровень конкуренции на рынке розничной торговли продуктами питания. Чувствительные к цене потребители по-прежнему отдавали предпочтение товарам более доступных ценовых категорий, стремясь к экономии за счет снижения объемов покупок, чаще выбирая товары, участвующие в промоакциях, и более активно сравнивая цены в разных магазинах в поиске наиболее выгодных предложений.

## Сложность экономической ситуации и потребительской среды

Экономический рост в 2010–2013 гг. привел к существенному повышению уровней средней зарплаты и располагаемого дохода и способствовал более равномерному распределению материальных благ. В 2014 г. темпы роста замедлились, а с резким падением цен на нефть и введением экономических санкций и ответных российских санкций еще больше снизились во втором полугодии 2014 г. К началу 2015 г. в российской экономике началась рецессия; снижение ВВП по итогам года составило 3,7%. Это неизбежно привело к значительному ухудшению показателей потребительской среды: темпы инфляции значительно опережали рост располагаемых доходов населения, а индекс потребительской уверенности, и без того находившийся на низкой отметке, продолжил дальнейшее снижение. Темпы роста продаж продовольственных товаров сокращались на протяжении всего года, а индекс потребительской уверенности снизился до уровня 2009 г.

## Месячные темпы инфляции

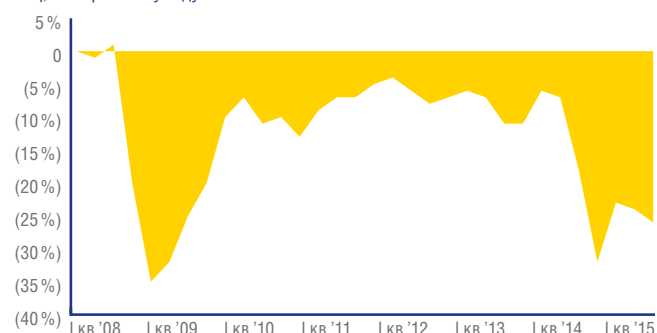
ИПЦ, % к прошлому году



Источник: Росстат

## Индекс потребительской уверенности

ИПЦ, % к прошлому году



Источник: Росстат

Крупнейшие компании сектора розничной торговли продовольственными товарами в России имеют значительно более низкую долю рынка по сравнению со странами с более развитой экономикой.

### Стратегически важный и привлекательный рынок

Несмотря на сложные условия, сложившиеся на настоящий момент, российский рынок розничной торговли продовольственными товарами сохраняет стратегическую привлекательность. Россия, с населением

в 146,3 млн чел., основная часть которого (почти 75%) проживает в городских поселениях, является самой населенной страной Европы. Российский рынок характеризуется фрагментированностью и недостаточным уровнем проникновения современных форматов розничной торговли по сравнению с другими европейскими странами и многими развивающимися рынками.

Одной из отличительных особенностей российского рынка розничной торговли продовольственными товарами является высокая доля традиционных форматов: значительный объем торговли до сих пор осуществляется через прилавки, на крытых рынках, в ларьках и киосках. Доля современных форматов растет на протяжении многих лет, а наблюдающийся в последнее время спад в экономике способствовал ускорению темпов этого роста: в 2015 г. доля современных операторов розничной торговли достигла 65%.

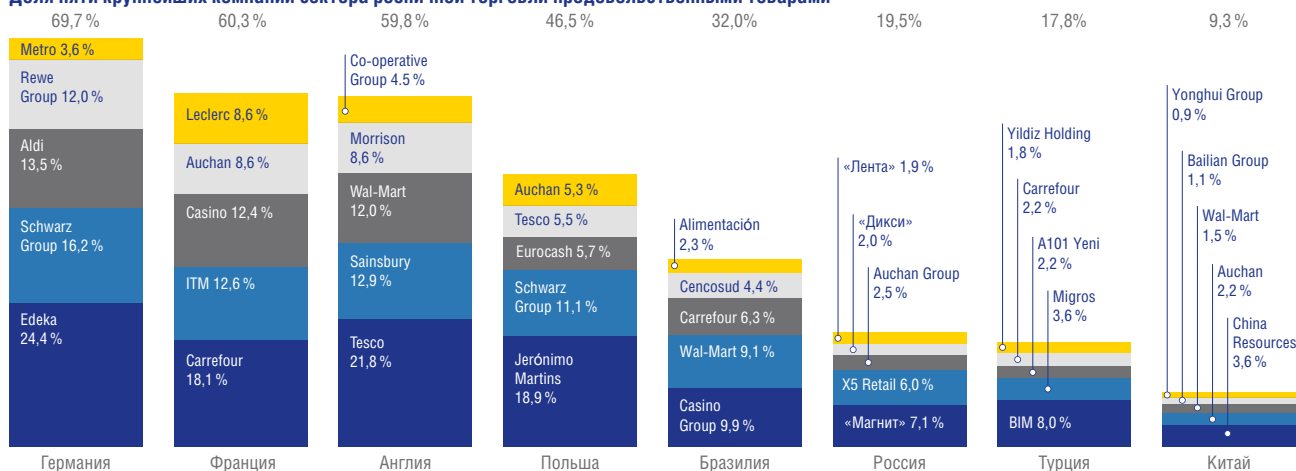
Отраслевые источники прогнозируют дальнейшее развитие современных форматов розничной торговли, обусловленное в основном их привлекательностью для покупателей и расширением торговой площади, но также и реализацией государственных инициатив, направленных на усиление контроля качества товаров и обеспечение благополучия населения.

Среди современных операторов розничной торговли выделяются пять крупнейших игроков (в число которых в 2015 г. вошла и «Лента»), присутствующих в большинстве российских регионов и имеющих статус федеральных торговых сетей. Совокупная доля рынка указанной группы сетей выросла с 17% в 2014 г. до 20% в 2015 г. Однако по международным стандартам доля рынка пятерки лидеров все еще очень низка.

### Уровень проникновения современных форматов продуктовой розницы



### Доля пяти крупнейших компаний сектора розничной торговли продовольственными товарами



Большинство обозревателей рынка ожидают увеличения доли крупных торговых сетей федерального значения на рынке продовольственной розницы по сравнению с менее крупными игроками и компаниями, использующими более традиционные форматы. Ожидается, что этому будут способствовать более высокие темпы роста торговой площади

современных форматов, обусловленные реализацией существенного эффекта масштаба в розничных сетях федерального значения, более высоким уровнем используемых ими технологий, а также возможностью осуществлять закупки товаров по более низким ценам и, следовательно, предлагать более выгодные цены покупателям.

## Обзор рынка продолжение

Структура российского рынка розничной торговли продовольственными товарами (2014 г.)



Структура российского рынка розничной торговли продовольственными товарами (2015 г.)

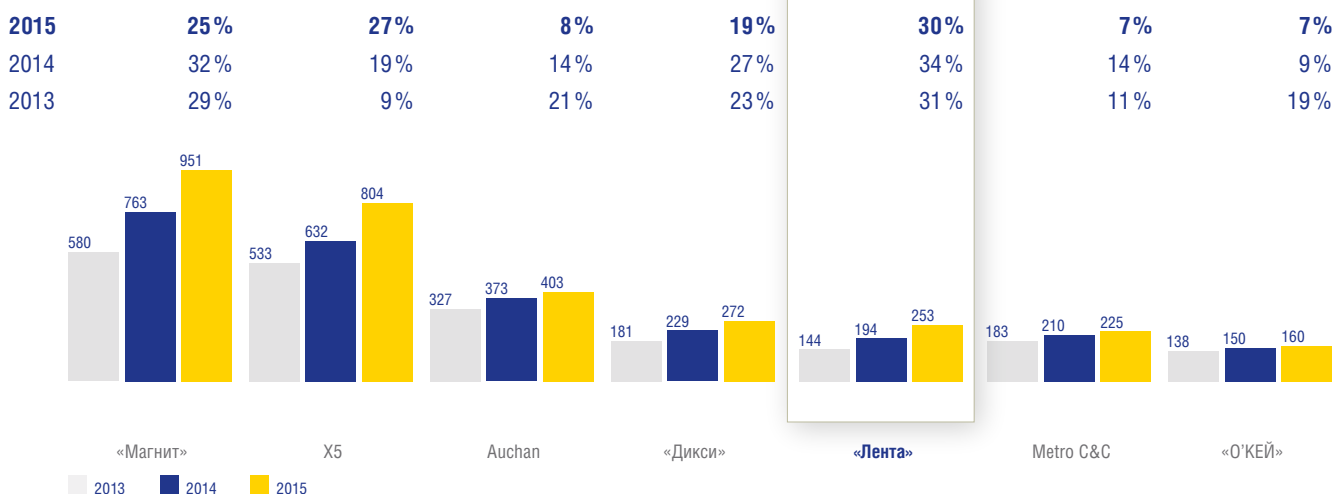


Москва и Санкт-Петербург традиционно рассматриваются отдельно от остальной территории России в силу размеров их рынков, более сложных потребительских предпочтений и относительно высоких уровней располагаемых доходов населения. На данные города все еще приходится существенная доля продаж, однако в последние десять лет она стабильно сокращается по мере увеличения доли других регионов. По данным информационно-аналитического агентства Infoline, доля других регионов в общем объеме продаж в 2015 г. составила 48,9% по сравнению с 44,7% в 2003 г.

В 2015 г. «Лента» третий год подряд стала самой быстрорастущей федеральной сетью сектора продуктовой розницы и опередила Metro, выйдя на пятое место в России среди розничных компаний по объему продаж

Лидеры рынка розничной торговли продовольственными товарами в России по объему продаж, млрд руб

рост выручки по сравнению с предыдущим годом, %



Источник: данные информационно-аналитического агентства Infoline и открытые данные публичных компаний сектора розничной торговли продовольственными товарами

В 2015 г. «Лента» стала самой быстро-растущей компанией в российском секторе розничной торговли, показав темпы роста, опережающие средние показатели по розничным торговым сетям федерального значения и по рынку в целом.

#### Гипермаркеты — привлекательный сегмент рынка, в котором «Лента» является одним из крупнейших игроков

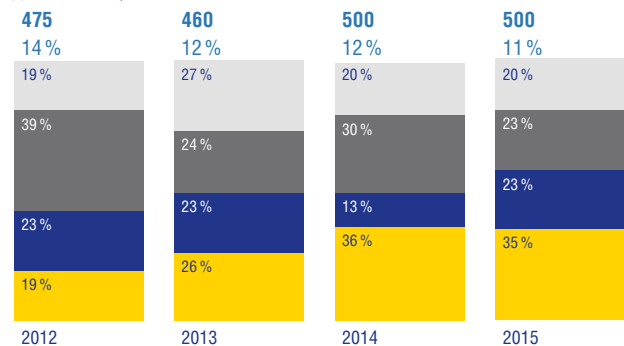
Гипермаркет прочно утвердился на рынке в качестве популярного формата, и за последние десять лет число таких магазинов по всей территории России заметно увеличилось. Однако уровень проникновения данного формата характеризуется неравномерностью, зачастую оставаясь более низким в крупных городах с относительно более состоятельным населением.

Операторов гипермаркетов, работающих на российском рынке, можно разделить на две основные группы: шесть федеральных торговых сетей (в том числе «Лента») и множество значительно менее крупных розничных операторов регионального/местного уровня.

Отражая общую тенденцию на рынке розничной торговли продовольственными товарами, доля федеральных операторов гипермаркетов постепенно растет, преимущественно за счет более быстрых темпов прироста торговой площади по сравнению с менее крупными операторами. В 2014 г. и 2015 г. на долю шести крупных федеральных сетей гипермаркетов пришлось около 80% общего прироста торговой площади гипермаркетов.

#### Рост торговой площади гипермаркетов, принадлежащих 150 крупнейшим розничным компаниям

Доля новой торговой площади, %



XX

Размер новой торговой площади гипермаркетов, тыс. кв. м

XX%

Рост торговой площади гипермаркетов, %

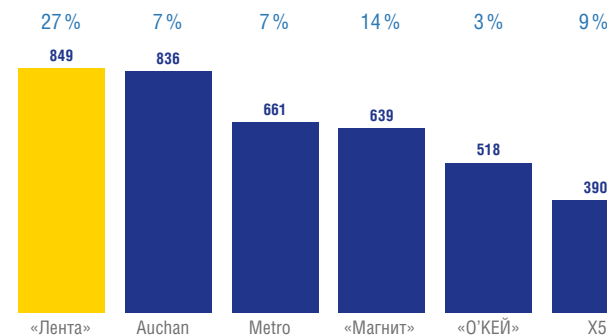
«Лента»  
Три крупнейшие публичные компании: «Магнит», X5 и «Дикси»  
Три другие крупнейшие компании: Metro, Auchan и «О'КЕЙ»  
Другие компании: операторы розничной торговли, занявшие с 8-го по 150-е место в рейтинге в 2015 г. и с 8-го по 130-е место в 2012–2014 гг.

По результатам проводимого агентством Infoline мониторинга данных по 130 крупнейшим в России розничным сетям сектора FMCG в 2012–2014 гг. и 150 крупнейшим в России розничным сетям сектора FMCG в 2015 г.

Источник: Infoline

#### Крупнейшие операторы гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади

на 31 декабря 2015 г., тыс. кв. м



XX% — рост торговой площади, к прошлому году, %

Источник: Infoline и открытые данные публичных компаний сектора розничной торговли продовольственными товарами

В течение последних нескольких лет «Лента» демонстрирует самые высокие темпы прироста торговой площади среди федеральных операторов гипермаркетов — в 2014 г. и 2015 г. на долю Компании пришлось около 35% всей новой торговой площади гипермаркетов. В 2015 г. «Лента» обошла «Ашан» и вышла на первое место среди операторов гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади.

Несмотря на снижение темпов роста некоторых федеральных розничных сетей в 2015 г., большинство обозревателей рынка ожидают дальнейшего увеличения доли крупных федеральных сетей в сегменте гипермаркетов по сравнению с менее крупными игроками.

#### Рост номинального объема продаж в 2015 г.



\*Шесть крупнейших компаний: «Магнит», X5, «Дикси», «О'КЕЙ», Metro, Auchan

Источник: Росстат; открытые данные публичных компаний сектора розничной торговли продовольственными товарами

## Стратегия

# Обеспечение развития «Ленты»

В 2015 г. торговая конъюнктура продолжала оставаться сложной. Несмотря на это, основным приоритетом для Компании по-прежнему оставалось развитие бизнеса для достижения долгосрочных целей. Наша высоко зарекомендовавшая себя стратегия позволяет уверенно управлять Компанией и развивать ее — даже в сложной экономической ситуации.

## Стратегические приоритеты



Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж



Укрепление занятых позиций



Реализация потенциала развития



Развитие форматов магазинов

## Краткий обзор

## Результаты за 2015 год

## Планы на 2016 год

Дальнейшие инвестиции в бизнес-модель «Ленты», построенную по принципу «низкая цена/низкие затраты», обеспечивают рост продаж в существующих магазинах за счет увеличения числа лояльных покупателей. Компания сохраняет ценовое лидерство, используя для этого целый ряд инструментов, в том числе специальные и сезонные промоакции, продуманный категорийный менеджмент и Программу изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных (Big Data Customer Insight Programme).

«Лента» успешно адаптировалась к сложной экономической ситуации, сложившейся в 2015 г., корректируя ассортимент товаров и разрабатывая специальные промоакции, чтобы помочь нашим покупателям позволить себе больше покупок в рамках своих бюджетов. Покупатели оценили результаты нашей работы, о чем свидетельствует рост сопоставимого трафика на 4% и сопоставимых продаж более чем на 9%. Рост сопоставимого среднего чека составил 5%.

 Подробнее на странице 31

Компания продолжит работу, нацеленную на более эффективное удовлетворение запросов покупателей. Продуманные изменения в ассортименте товарных категорий с опорой на данные об использовании карт постоянного покупателя помогут «Ленте» оптимизировать предложение и проводить привлекательные промоакции с учетом местной специфики и предпочтений покупателей. Постоянный жесткий контроль затрат позволит «Ленте» сохранить ценовое лидерство.

Наличие значительного количества участков под застройку и обширного портфеля проектов по строительству новых магазинов открывает перед Компанией многочисленные возможности для укрепления своих позиций в регионах присутствия. Благодаря этому мы можем использовать все преимущества высокого уровня узнаваемости нашего бренда, использования налаженной инфраструктуры и наличия прочных отношений с местными поставщиками, подрядчиками и местным населением.

В 2015 г. «Лента» укрепила свои позиции во всех ключевых российских регионах. Компания нарастила долю рынка в регионах присутствия, доказав тем самым, что при тщательном планировании «Лента» имеет существенный потенциал роста на хорошо развитых рынках отдельных городов, избегая каннибализации продаж в собственных магазинах, расположенных в близости.

 Подробнее на странице 25

Опираясь на стабильную базу лояльных покупателей, мы постоянно выявляем великолепные возможности для реализации программы открытия новых магазинов в городах присутствия «Ленты». На будущий год также запланировано строительство четырех гипермаркетов на земельных участках, приобретенных у O'KEY Group в Челябинске, Омске, Таганроге и Томске.

Несмотря на спад в экономике, потенциал для развития бизнеса «Ленты» на обширном фрагментированном рынке Российской Федерации представляет собой значительную стратегическую возможность. Во многих городах, в том числе крупных, наблюдается низкий уровень проникновения современных форматов розничной торговли, особенно гипермаркетов. «Лента» сотрудничает с местными органами власти, которые обычно приветствуют инвестиции и создание новых рабочих мест в подведомственных им регионах.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, нам удалось нарастить темпы роста торговой сети «Ленты» по всей территории России. В результате открытия магазинов в 11 новых городах общее количество населенных пунктов, в которых представлена наша Компания, выросло до 69. «Лента» стала самым быстрорастущим оператором гипермаркетов в России.

 Подробнее на странице 24

Будет продолжена работа по выявлению новых возможностей для развития. Среди таких возможностей — открытие магазинов в трех городах-миллионниках, в которых наша Компания еще не представлена. Мы рассчитываем, что ускорение темпов развития позволит нам перевыполнить план по двукратному увеличению торговой площади за трехлетний период — до декабря 2016 г.

Гипермаркеты «Ленты» различных форматов, разработанных по единому дизайну для удовлетворения множества потребностей местных покупателей, демонстрируют высокие показатели рентабельности. Это позволяет нам оперативно планировать и строить магазины, максимально соответствующие специфике конкретной площадки и предполагаемому уровню трафика. Дополнительную возможность развития обеспечивают супермаркеты, предназначенные для частых посещений местными жителями, пользователями общественного транспорта и пешеходами в густонаселенных городских районах.

Разработаны два новых варианта гипермаркетов компактного формата с более низкими капитальными затратами и новый формат супермаркетов, что позволит нам строить магазины, размер и тип которых будут максимально отвечать потребностям местных жителей в конкретном населенном пункте. Кроме того, внесены изменения в некоторые аспекты дизайна торговых залов и схемы выкладки товаров для привлечения внимания покупателей к промоакциям и товарам под собственными торговыми марками по доступным ценам.

 Подробнее на странице 26

Дальнейшая работа над развитием и доработкой форматов магазинов «Ленты» позволит нам эффективно использовать новые возможности на рынке по мере их появления. В 2016 году планируется открытие как минимум 40 гипермаркетов. Особый акцент будет сделан на компактный формат.

## Обзор операционной деятельности

# Еще один год высоких результатов

В 2015 г. «Лента» укрепила свои позиции во всех ключевых российских регионах и третий год подряд стала самой быстрорастущей сетью на рынке продуктовой розницы в России. Этот год ознаменовался дальнейшими успехами и высокими темпами реализации программы по открытию новых магазинов, а также выдающимися операционными и финансовыми результатами.

# 11

новых городов среди 69 городов присутствия «Ленты»

# 188 100

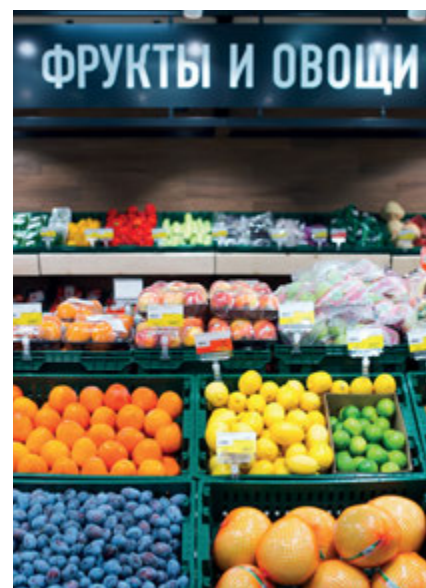
188 100 кв. м прирост торговой площади



В 2015 г. объем продаж увеличился почти на треть по сравнению с предыдущим годом — в соответствии с нашим прогнозом. Общая выручка выросла на 30,3% и составила 252,8 млрд руб. (в 2014 г.: 194,0 млрд руб.). Сопоставимые продажи увеличились на 9,1%; суммарный трафик по всем магазинам вырос на 3,9%. Рост сопоставимого среднего чека составил 5,0%.

«Лента» не избежала воздействия сложной торговой конъюнктуры, однако мы смогли уже на ранних этапах успешно адаптировать деятельность Компании с целью снизить влияние этих неблагоприятных факторов на наших покупателей, помогая им сократить расходы в условиях продолжающегося снижения доходов. Результаты деятельности Компании подчеркивают эффективность нашего предложения для покупателей и способность «Ленты» обеспечивать высокие показатели в любых экономических условиях. В основе такого успеха лежит наша надежная, гибкая и эффективная бизнес-модель, которая дает нам уверенность в способности Компании эффективно адаптироваться, работать и добиваться успеха на российском рынке несмотря на любые экономические сложности.

В рамках дальнейшей реализации стратегии развития было открыто 11 магазинов в новых городах. На конец года список городов присутствия Компании включал 69 населенных



пунктов по всей территории России. В результате увеличения торговой площади на 188 100 кв. м за счет открытия новых магазинов суммарная торговая площадь «Ленты» выросла до 882 383 кв. м (на 25,8% по сравнению с предыдущим годом). Расширение торговой сети в 2015 г. и дальнейшее ускорение темпов роста позволит Компании значительно перевыполнить поставленные ранее цели по удвоению торговой площади за трехлетний период — к концу 2016 г.

Стратегия «Ленты» заключается во владении большинством магазинов торговой сети на правах собственности, что позволяет защитить Компанию от рисков изменения арендных ставок и расторжения договоров аренды магазинов. Тем не менее, мы берем магазины в аренду, если это отвечает потребностям бизнеса. Данная схема позволяет

эффективно использовать возможности расширения в перспективных районах, в особенности в сегменте супермаркетов. На 31 декабря 2015 г. в собственности «Ленты» находился 81% торговой площади по сравнению с 85% на 31 декабря 2014 г. Для оценки возможностей открытия новых магазинов применяются строгие критерии инвестирования, эффективность которых доказана на практике. При этом используется четко регламентированный подход к выбору места расположения магазина и оценке доходности инвестиций.

#### Укрепление занятых позиций

«Лента» продолжила наращивать долю рынка в регионах присутствия. Бизнес-модель Компании, построенная по принципу «низкая цена/низкие затраты», обеспечивает высокую степень лояльности покупателей, что в свою

очередь способствует прибыльному росту сопоставимых продаж. Одним из ключевых элементов нашей стратегии остается дальнейшая консолидация доли Компании на существующих рынках, возможная благодаря наличию значительного количества участков под застройку и портфеля проектов по строительству новых магазинов. В большинстве случаев открытие новых магазинов не приводит к значимой каннибализации продаж в существующих магазинах Компании, что свидетельствует о существенном потенциале роста даже на хорошо развитых рынках отдельных городов. Кроме того, разработанные нами и хорошо зарекомендовавшие себя различные варианты форматов магазинов дают возможность выбрать наиболее подходящие тип и размер магазина с учетом местной специфики.

#### 1 Корректировки в расчетах торговой площади

«Лента» внесла ряд изменений в торговые площади действующих гипермаркетов и супермаркетов по всей стране, в результате чего общий размер торговой площади сократился на 6824 кв. м (–0,8%) и на 31 декабря 2015 г. составил 882 383 кв. м. Эти изменения были связаны с переоборудованием, модернизацией и сдачей избыточной торговой площади в аренду третьим лицам или ее переоборудованием в производственные помещения с целью обеспечить реализацию программы централизации изготовления продукции собственного производства. В результате торговая площадь одних магазинов сократилась, а других — увеличилась. В наибольшей степени указанные изменения затронули гипермаркет формата «стандарт» во Владимире (приобретенный в декабре 2014 г.): его торговая площадь была сокращена с 9058 кв. м до 6252 кв. м для приведения в соответствие с бизнес-концепцией «Ленты». Информация обо всех указанных изменениях представлена на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/ru/O-Ленте/lentas-geography/our-hypermarkets> и <http://www.lentainvestor.com/ru/O-Ленте/lentas-geography/our-supermarkets>.

|                                       | На<br>31 декабря<br>2015 г. | % от общей<br>торговой<br>площади<br>на 31 декабря<br>2015 г. |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Изменения торговой<br>площади (кв. м) | -6824                       | -0,8%                                                         |
| Гипермаркеты                          | -7039                       | -0,8%                                                         |
| Супермаркеты                          | 215                         | 0,6%                                                          |

## Обзор операционной деятельности продолжение



### Гипермаркеты

Гипермаркеты «Ленты» обычно расположены в легкодоступных жилых районах городских поселений с высокой проходимостью и, как правило, открыты круглосуточно, работая без выходных. Поскольку во многих городах мы были первой розничной сетью, открывшей гипермаркеты современного формата, это дало нам доступ к лучшим площадкам для расположения магазинов и помогло сформировать стабильную базу лояльных покупателей.

«Лента» управляет гипермаркетами трех форматов. Торговая площадь стандартного гипермаркета составляет, как правило, 7000 кв. м, компактного — в среднем 5000 кв. м, суперкомпактного — 3000 кв. м. В самом крупном формате представлено в среднем 24 000 товарных позиций (SKU), а в суперкомпактном — около 15 000.

В 2015 г. «Лента» открыла 32 гипермаркета, превывсив свой прогнозный показатель и установив рекорд по числу гипермаркетов, открытых в течение одного года. Тринадцать из них было открыто в городах с населением свыше миллиона человек. Только за последний квартал 2015 г. было открыто 18 магазинов: четыре магазина формата «стандарт» в Челябинске, Кемерово, Санкт-Петербурге и Сургуте, один магазин формата «стандарт»

на арендованных площадях в Нижнем Новгороде и восемь собственных магазинов формата «компакт» в Челябинске, Москве, Красноярске, Калуге, Оренбурге, Санкт-Петербурге, Уфе и Ханты-Мансийске. Кроме того, было открыто четыре магазина формата «компакт» на арендованных площадях в Саранске, Туле, Ставрополе и Иркутске и один магазин формата «суперкомпакт» на арендованных площадях в Пензе.

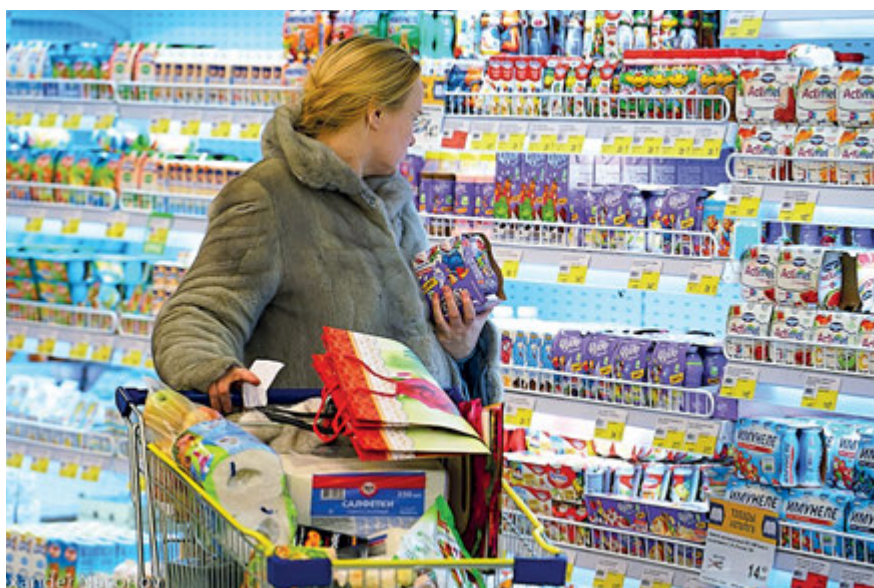
Несмотря на рецессию в экономике, новые гипермаркеты Компании уже обеспечивают доходность на уровне, соответствующем ожиданиям Компании, а негативное воздействие на объем продаж сложной ситуации на рынке в целом нейтрализуется за счет более высокой эффективности.

Приобретение у O'KEY Group трех новых магазинов — двух в Челябинске и одного в Волгограде — и четырех земельных участков, о чем было объявлено в сентябре, еще более упрочит присутствие «Ленты» в этих городах, где Компания уже осуществляет свою деятельность.

На конец года общее количество гипермаркетов «Ленты» составило 140, что вывело Компанию на первое место среди операторов гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади. Несмотря на сохраня-

ющуюся неопределенность экономической ситуации, Компания по-прежнему видит существенный потенциал для развития. Российский рынок отличается значительными размерами и фрагментированностью, при этом широко наблюдается недостаточный уровень проникновения современных форматов розничной торговли. Наличие обширного портфеля проектов по строительству новых магазинов и гибкость в выборе формата в сочетании с высокими финансовыми результатами и лучшими по отрасли операционными показателями создают все условия для эффективного использования открывающихся на рынке возможностей.

Мы считаем, что в средне- и долгосрочном плане перспективы российского сектора современной продуктовой розницы остаются благоприятными. С учетом этого «Лента» намерена продолжать расширение торговой сети, охватывая своим выгодным предложением все большее количество покупателей: в 2016 г. планируется открыть не менее 40 новых гипермаркетов, сосредоточившись, прежде всего, на компактном формате.



## Повышение лояльности покупателей



В декабре 2015 г. «Лента» совместно с компанией «Маша и медведь», создателем одного из самых популярных в России мультипликационных сериалов, провела в масштабе всей страны промоакцию для повышения лояльности клиентов. Запуск промоакции был проведен в Ростове-на-Дону с участием известных актеров и многочисленными призами и подарками. В период действия акции за каждые 1200 руб., потраченные в любом гипермаркете «Ленты», покупатели получали упаковку с наклейками «Маша и медведь» и могли приобрести альбом-календарь для коллекционирования наклеек. Промоакция имела огромный успех во всех магазинах «Ленты».

|                                                                    | Стандартная | Компактная | Суперкомпактная |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-----------------|
| Суммарная торговая площадь (кв. м)                                 | 590 493     | 215 577    | 42 802          |
| Количество гипермаркетов                                           | 83          | 44         | 13              |
| Торговая площадь/магазин (кв. м)                                   | 7000        | 5000       | 3000            |
| Суммарная площадь/магазин (кв. м)                                  | 13 200      | 8900       | 5600            |
| Число парковочных мест                                             | 500         | 400        | 150–200         |
| Площадь земельного участка (га)                                    | 4           | 2,5-3      | 1,2             |
| SKU                                                                | 23 800      | 20 300     | 15 000          |
| Площадь, занимаемая непродовольственными товарами (кв. м)          | 2000        | 1300       | 700             |
| Доля площади, занимаемой непродовольственными товарами (%)         | 29          | 28         | 19              |
| Доля продаж непродовольственных товаров в общей выручке (%)        | 13          | 12         | 6               |
| Капитальные затраты / собственный магазин <sup>1</sup> (млн руб.)  | 1000–1100   | 850–1000   | 600–700         |
| Капитальные затраты / арендованный магазин <sup>1</sup> (млн руб.) | 250–350     | 200–270    | 230–260         |

1 Без учета стоимости земли (ок. 20–60 млн руб./га).

## Обзор операционной деятельности продолжение



### Супермаркеты

Супермаркеты — формат, запущенный в Москве в 2013 г. и сегодня прочно утвердившийся в качестве одного из основных для «Ленты», — по итогам 2015 г. показали высокие результаты по уровню трафика и росту сопоставимых продаж. В прошедшем году наши супермаркеты, рассчитанные на частые посещения и обычно расположенные в пешей доступности (не более 20 минут) для покупателей, продемонстрировали уверенный рост сопоставимых продаж и трафика — на 15,1% и 7,7% соответственно; рост сопоставимого среднего чека составил 6,8%.

В 2015 г. «Лента» открыла восемь супермаркетов, доведя их общее количество до 32. На арендованных площадях было открыто четыре первых супермаркета в Санкт-Петербурге; на 2016 г. запланировано дальнейшее развитие формата супермаркетов в этом регионе. Мы также намерены продолжать расширение сети супермаркетов в Москве. Кроме того, с учетом потенциала роста данного формата, обеспечивающего высокую доходность инвестиций, рассматриваются перспективы его развития в других регионах. Для обслуживания супермаркетов в 2016 г. в Москве будет запущен новый собственный распределительный центр Компании. Мы также рассчитываем открыть

значительно больше новых супермаркетов, чем в 2015 г.

В течение 2015 г. мы обеспечили более глубокую интеграцию супермаркетов с сегментом гипермаркетов «Ленты», что позволило более эффективно использовать долгосрочный синергетический эффект сочетания форматов.

### Карта постоянного покупателя «Ленты»

«Лента» предлагает своим покупателям эффективную программу лояльности с использованием карт постоянного покупателя, завоевавшую большую популярность. Число активных держателей карт постоянного покупателя на конец года составило более 8,4 млн человек, на 29% больше, чем в 2014 г. В рамках программы покупателям предоставляется скидка на покупки в размере 5%, а также эксклюзивная возможность воспользоваться специальными и сезонными предложениями со скидками до 50%. Помимо этого покупатели могут накапливать виртуальные бонусы и использовать их для оплаты последующих покупок.

Около 92% общего объема продаж совершается с использованием карт постоянного покупателя. В течение года мы трижды благодарили наших покупателей за лояльность посредством рассылки по электронной почте индивидуальных специальных предложений.

476 специальных продуктовых предложений было разослано 2,3 млн покупателей.

Персонализация предложений позволяет, например, родителям малышей получить скидку на детское питание или подгузники.

Результаты независимых исследований показывают, что покупатели высоко оценивают программу лояльности «Ленты». Проведенное российской исследовательской компанией О&К в ноябре 2015 г. трекинговое исследование рекламной активности на рынке розничной торговли показало, что «Лента» является лидером рынка среди операторов сектора продуктовой розницы по количеству держателей карт постоянного покупателя: карта «Ленты» имела более чем у половины опрошенных. Около 40% держателей карты постоянно носят ее в кошельке; 39% утверждают, что карта позволяет им существенно экономить при каждом ее использовании. Карта постоянного покупателя «Ленты» стала лидером по всем параметрам в Северо-Западном, Приволжском, Сибирском и Уральском федеральных округах. Даже в тех регионах, где уровень участия в программе лояльности ниже, чем у конкурентов, покупатели, тем не менее, признают, что карта «Ленты» предоставляет больше выгод по сравнению с программами лояльности конкурентов.



### Программа изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных

Компания имеет возможность отслеживать все покупки, совершаемые покупателем с использованием карты лояльности «Лента». Эта информация позволяет Компании оценивать динамику роста нашей обширной клиентской базы и получать четкое представление о покупательских привычках потребителей.

В 2013 г. «Лента» первой среди российских компаний сектора продуктовой розницы стала использовать технологическое решение для анализа потребительских предпочтений на основе данных о покупках, совершаемых с использованием карты постоянного покупателя. В настоящее время наша Программа изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных (Big Data) использует информацию об операциях с картами постоянного покупателя для поддержки планирования развития Компании и стратегического планирования, управления продажами и маркетинговой деятельностью и принятия более взвешенных и эффективных решений, касающихся деятельности Компании. На основе анализа характеристик наших покупателей мы получаем ценную информацию об их предпочтениях в выборе товаров. Это, в свою очередь, позволяет нам

совершенствовать и корректировать подход ко всем аспектам нашего предложения — от разработки продуктов, ценообразования и промоакций до выкладки товаров в торговом зале и обучения персонала.

В условиях продолжающегося давления на сократившийся потребительский бюджет изучение покупательских предпочтений помогло «Ленте» сохранить конкурентное преимущество в 2015 г. за счет использования целого набора современных, актуальных и привлекательных выгодных предложений и промоакций, разработанных в соответствии с насущными потребностями населения. В зависимости от предпочтений, частоты и средней стоимости покупок покупателя «Ленты» классифицируются по десяти категориям. На основе этой сегментации мы корректируем ассортимент, принципы мерчандайзинга и рекламную деятельность. Например, Программа изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных выявила, что если раньше были востребованы акции «три по цене двух», то теперь покупатели больше заинтересованы в предложениях «два по цене одного», и исходя из этого мы скорректировали направленность промоакций Компании.

Персонализированные скидки предоставляются по результатам сканирования карты постоянного покупателя в виде купонов

на товары, которые покупатель уже приобретал ранее. Далее мы можем подробно отследить покупательское поведение, что позволяет оценивать изменения в покупательских привычках и разрабатывать промоакции с учетом стиля жизни и предпочтений наших клиентов.

### Ассортимент товаров

Магазины «Ленты» предлагают широкий ассортимент товаров по неизменным акцентом на высоком качестве продукции и оптимальном соотношении цены и качества. Централизованный контроль основного ассортимента товаров обеспечивает необходимый уровень стандартизации по всем магазинам торговой сети, однако при этом мы адаптируем определенные элементы структуры предложения товаров с учетом предпочтений наших покупателей на конкретном местном рынке, а подробный анализ использования карт постоянного покупателя позволяет нам оптимизировать ассортимент товарных категорий. С учетом размеров территории страны и разнообразия вкусовых предпочтений в разных регионах такой подход не только способствует успеху коммерческой деятельности «Ленты», но и выделяет нашу Компанию среди конкурентов.

В стандартном гипермаркете «Ленты» представлено около 24 000 товарных позиций (SKU), что на 30–40% меньше, чем у ряда

## Обзор операционной деятельности продолжение



конкурентов в сегменте гипермаркетов. Такой подход позволяет нам получать преимущества повышения операционной эффективности логистической сети и магазинов Компании и помогает покупателям быстро находить действительно необходимые им товары.

Особое внимание мы уделяем группам товаров, ориентированным на семьи и женщин. Некоторые товарные категории отличаются особенно выгодными ценами и разнообразным ассортиментом и призваны привлекать покупателей в магазины «Ленты». К таким категориям относятся, например, свежие и ультра-свежие продукты питания, бакалея, товары для ухода за младенцами и игрушки.

В 2015 г. чуть больше 40% продаж в магазинах обоих форматов приходилось на свежие продукты питания, 47% — на бакалейные товары и чуть более 12% — на непродовольственные товары. Доля продаж непродовольственных товаров в гипермаркетах составила 12,7% по сравнению с 2,7% в супермаркетах. В 2015 г. продажи продовольственных товаров (свежих продуктов питания и бакалейных товаров) выросли на 32,1%. В 2015 г. ассортимент непродовольственных товаров, включающих товары для дома, одежду, сезонные товары и более узкий ассортимент кухонной и бытовой техники, вырос на 19,2%; на него пришлось 12,3% общего объема продаж.

В отличие от многих конкурентов, бизнес-модель «Ленты» ориентирована прежде всего на работу с региональными и местными поставщиками. Мы закупаем продукцию у различных местных и федеральных поставщиков, при этом всё большая часть свежих продуктов питания (в частности, свежего хлеба и пирожных, салатов и готовых блюд) производится централизованно или непосредственно в магазинах.

Объем продаж продукции собственного производства достиг 31,8 млрд руб., что составило 13,1% общего объема продаж. В результате централизации производства продуктов питания Компания смогла оптимизировать ряд процессов и существенно сократить расходы на персонал и оборудование. В 2015 г. стартовало централизованное производство хлебобулочных изделий и продуктов кулинарии в девяти ключевых, «материнских» магазинах, поставляющих эту продукцию дополнительно в 12 «дочерних» магазинов. На данный момент централизованным производством хлебобулочных изделий охвачено 38 магазинов по всей территории России.

В декабре 2015 г. в одном из гипермаркетов «Ленты» в Санкт-Петербурге была запущена автоматическая линия для очистки овощей. Сейчас она обслуживает несколько расположенных поблизости магазинов,

но в будущем планируется поставка очищенных овощей во все магазины «Ленты» в Северо-Западном федеральном округе. Очищенные овощи используются для собственного производства готовых продуктов; кроме того, мы планируем продавать их в качестве отдельных товарных позиций. В 2016 г. Компания также намерена продолжить наращивание собственного производственного потенциала за счет добавления новых категорий, в т. ч. корейских салатов, солений, и внедрения в магазинах технологии выпечки хлебобулочных изделий из полуфабрикатов.

Непосредственный контроль над производством и поставками сырья позволяет «Ленте» поддерживать стабильно высокий уровень контроля качества и наличия товаров в магазинах, сохраняя при этом низкий уровень затрат и конкурентоспособные цены.

Покупатели неизменно высоко ценят преимущества бизнес-модели «Ленты», построенной по принципу «низкая цена/низкие затраты». Наше выгодное предложение, обеспечивающее оптимальное соотношение цены и качества, дополняется широким ассортиментом продукции под собственными торговыми марками (СТМ), в рамках которого мы предлагаем товары повседневного спроса по ценам ниже, чем аналогичная фирменная продукция. Мы стремимся стать лидером



по уровню цен в каждом регионе, ориентируясь на предложение товаров по ценам как минимум на 5% ниже, чем у ближайшего конкурента.

«Лента» предлагает товары в сегменте FMCG (товары повседневного спроса) под двумя основными СТМ: под маркой «365 дней» выпускается около 800 продовольственных и непродовольственных товаров по самым доступным ценам в соответствующих категориях; под маркой «Лента» представлено около 500 товаров средней ценовой категории, сравнимых по качеству с аналогичной фирменной продукцией, но по ценам ниже минимум на 15%. В 2015 г. достигнуты хорошие результаты по продажам игрушек под СТМ Bigga и товаров для спорта и отдыха под СТМ Actico. Эти марки были запущены в 2014 г. Кроме того, мы обновили СТМ Home Club (товары для дома).

В течение 2015 г. был реализован ряд мер по снижению воздействия сложной макроэкономической ситуации, в том числе направленных на увеличение количества товарных позиций (SKU) в более низких ценовых сегментах, расширение ассортимента товаров СТМ и привлечение внимания покупателей к нашему предложению непродовольственных товаров первой необходимости. Покупатели ценят высокое качество товаров СТМ «Ленты», что проявляется в повышении уровня их лояльности к нашим СТМ и, соответственно, росте продаж

соответствующих товаров — до 12,3% общего объема продаж (по сравнению с 11,7% в 2014 г.).

#### Ценовое лидерство и промоакции

Суть основного ценового предложения «Ленты» — обеспечить оптимальное соотношение цены и качества. Компания ведет активную работу с поставщиками, совместными усилиями сдерживая рост цен в магазинах в интересах покупателей. Высокая прибыль «Ленты» объясняется не хорошими показателями рентабельности, а высокими уровнями трафика и плотности продаж и низкими затратами. Ассортимент товаров первой необходимости под собственными торговыми марками обеспечивает качество по доступным ценам, при этом держателям карт постоянного покупателя предлагается скидка 5% на все покупки, а также привлекательные специальные промоакции.

В 2015 г., несмотря на сложную макроэкономическую обстановку, мы продолжали придерживаться стратегии ценового лидерства. Пока розничные компании вели ожесточенную конкурентную борьбу за деньги покупателей, мы непрерывно отслеживали ценовую политику конкурентов, как на местном, так и на федеральном уровне, чтобы обеспечить сохранение лидирующего положения.

Мы ведем долгосрочный календарь рекламных акций, который постоянно обновляется

с учетом рыночных возможностей и обратной связи по результатам продаж. Промоакции специально разрабатываются с учетом покупательских предпочтений и моделей покупательского поведения на местном уровне, что позволяет привлечь новых потребителей, повысить уровни лояльности и узнаваемости бренда. В 2015 г. продажи в рамках промоакций обеспечили 33,4% общей выручки Компании (в 2014 г.: 27,6%) и в декабре 2015 г. достигли исторического максимума в 41,5%.

Для рекламы еженедельных промоакций, в особенности в отношении свежих продуктов питания, используется весь набор доступных средств, в том числе вывески на фасадах магазинов, рекламные плакаты, реклама на местном телевидении/радио и в интернете. Раз в две недели Компания публикует краткий каталог всех акций, который распространяется в магазинах «Ленты» и близлежащих районах. В течение года также предлагаются сезонные скидки и скидки, приуроченные к определенным праздникам. В частности, накануне Международного женского дня 8 марта мы снижаем цены на цветочную продукцию; также проводятся масштабные промоакции в период Пасхи, со значительными скидками на куриные яйца. Каждый год в течение всего сентября предлагаются скидки по случаю дня рождения «Ленты», достигающие 50% на определенные товары.

## Обзор операционной деятельности продолжение



Мы также проводим адресные промоакции, нацеленные на восстановление лояльности покупателей, реже совершающих покупки в магазинах «Ленты», и используем целый ряд маркетинговых инструментов для сохранения клиентской базы, если поблизости с нашим магазином открывается магазин конкурентов.

В 2015 г. мы продолжили работу над оптимизацией ценообразования и повышением эффективности информирования покупателей о промоакциях с использованием как традиционных, так и цифровых каналов.

### Логистическая сеть

Размер территории России обуславливает сложность логистических задач, решаемых компаниями сектора продуктовой розницы. Эта сложность связана в первую очередь с большими расстояниями, множеством часовых поясов и разнообразием климатических зон. Таким образом, динамичное развитие нашей Компании во многом зависит от надежности, гибкости и эффективности логистической сети. Мы стремимся обеспечить оптимальный баланс между поставками через собственные распределительные центры и прямыми поставками от поставщиков в наши магазины.

Распределительные центры «Ленты» используют высокотехнологичные технологии — pick-by-line («подбор по линии»), кросс-докинг

и процессы логистики центрального склада, позволяющие сократить операционные расходы и повысить показатели доступности товара на полке.

В течение отчетного года мы повысили эффективность логистики с выходом на полную мощность новых распределительных центров в Ростове-на-Дону и Тольятти и открытием нового распределительного центра в Екатеринбурге. Теперь логистические ресурсы Компании позволяют обслуживать более 250 гипермаркетов. Расширение логистической сети в регионах повысило уровень централизации операционной деятельности, обеспечив эффект масштаба и сократив чистые расходы на дистрибуцию. Мы также провели оптимизацию процесса дистрибуции автомобильным грузовым транспортом в части обратного пробега, сократив холостой пробег при возврате грузовых автомобилей в распределительные центры и снизив таким образом соответствующие расходы.

В 2015 г. уровень централизации поставок для формата гипермаркетов вырос до 45%, а централизация поставок для формата супермаркетов на конец года достигла 68%. Среднее расстояние транспортировки товаров уменьшилось на 29% до 635 км/паллет по сравнению с 896 км/паллет в 2014 г. Для магазинов «Ленты» в Сибирском

## Победное сотрудничество



«Лента» получила награду в номинации «Лучшее решение в области оптимизации цепи поставок» на ежегодной церемонии ECR Award за совместный проект с компанией Unilever. Реализация данного проекта позволила сократить время на складскую обработку и расходы на логистику. Цель премии — поощрять и поддерживать лучшие примеры успешного сотрудничества поставщиков и розничных сетей.

и Уральском федеральных округах требуется доставка на более длинные расстояния, однако соответствующие дополнительные расходы были компенсированы за счет положительного эффекта от увеличения доли магазинов в городах присутствия Компании и открытия нового распределительного центра в Екатеринбурге.

В течение отчетного года продолжилась работа над расширением парка грузового автотранспорта «Ленты» для повышения уровня контроля логистической сети. По состоянию на конец 2015 г. транспортный парк «Ленты» насчитывал 110 грузовых автомобилей, принадлежащих Компании. Собственный парк грузового автотранспорта обеспечил 39,3% всех поставок в магазины «Ленты» (в 2014 г.: 35%). В наступившем году планируются дальнейшее наращивание логистических ресурсов, работа над повышением эффективности логистики и увеличение доли поставок с использованием собственного парка грузовых автомобилей Компании до 50%, что позволит повысить надежность поставок и сократить связанные с ними расходы.



### Закупки и партнерство с поставщиками

«Лента» поддерживает прочные взаимоотношения с ключевыми поставщиками, в то же время обеспечивая высокий уровень диверсификации базы региональных и местных поставщиков. В 2015 г. мы продолжили работу с поставщиками по минимизации воздействия инфляции на наших покупателей, сокращая затраты за счет масштаба закупок. Все поставщики «Ленты» должны соответствовать строгим требованиям в отношении безопасности и качества продукции, обеспечивая соответствие упаковки товара требованиям действующего законодательства Российской Федерации и наличие на маркировке всей необходимой для потребителей информации.

В рамках программы открытия новых магазинов «Лента» знакомится с большим количеством местных поставщиков и прилагает все усилия для развития и поддержания взаимоотношений, в особенности с теми из них, кто предлагает продукцию местного/регионального производства или специфические продукты, пользующиеся популярностью у местных покупателей.

В 2015 г. общее количество поставщиков Компании выросло почти до 3000 в результате динамичного расширения торговой сети «Ленты» по всей территории России и увеличения числа местных и региональных

поставщиков. В 2015 г. более 96% всей продукции было закуплено в России, в том числе 22% — у местных поставщиков в регионах присутствия Компании. Местные поставщики обеспечили более 50,3% объема поставок свежих продуктов питания. Такие взаимоотношения не только способствуют развитию местной и региональной экономики, но также зачастую обеспечивают «Ленте» более выгодные цены, чем те, что предлагают федеральные поставщики.

Мы ежеквартально проводим анализ регионов присутствия и новых возможных поставщиков. Кроме того, участие в региональных выставках помогает «Ленте» расширять ассортимент товаров, пользующихся популярностью у покупателей в конкретных регионах. В 2015 г. число поставщиков, обеспечивающих прямые поставки импортной продукции, сократилось в результате введения запрета на ввоз в Россию

ряда продуктов, а также снижения курса российского рубля.

Высокие темпы роста Компании обеспечивают нашим поставщикам крайне эффективный канал сбыта товаров с широкими возможностями. Получая выгоду от быстрого роста и гибкости нашей Компании, многие поставщики в ответ предоставляют нам более выгодные условия закупки. В результате этого мы можем предлагать покупателям более конкурентоспособные цены, сохраняя при этом высокие показатели рентабельности. Потенциальные поставщики также могут обратиться в «Ленту» напрямую — через сайт Компании или связавшись с нашими коммерческими подразделениями.

|                                 | 2015 г. | 2014 г. | Разница |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Всего поставщиков               | 2816    | 2524    | +292    |
| Прямой импорт                   | 233     | 259     | -26     |
| Закупки в России                | 2583    | 2265    | +318    |
| Федеральные поставщики          | 1114    | 1128    | +16     |
| Региональные/местные поставщики | 1439    | 1137    | +302    |

## Обзор операционной деятельности продолжение



«Лента» — золотой призёр конкурса SAP Quality Awards 2015 СНГ в номинации «Передовые технологии».

### ИТ-инфраструктура

Стратегия «Ленты» в сфере ИТ опирается на комплекс полностью интегрированных передовых бизнес-приложений, представленных в том числе SAP, Oracle и JDA и предназначенных для поддержки всех аспектов деятельности Компании, включая логистические операции, управление денежными средствами и запасами, централизованные закупки и ценообразование, внутренние системы магазинов, а также управление персоналом, финансами и прочие административные функции.

В 2015 г. «Лента» была объявлена победителем конкурса SAP Quality Awards 2014 СНГ, получив награду SAP Excellence Award в номинации SAP HANA, и серебряным призёром конкурса в регионе EMEA в номинации «Передовые технологии на основе SAP HANA», что стало признанием высокого уровня стандартов качества «Ленты» при успешной реализации проекта SAP. Награда Oracle за лучший инновационный проект в 2015 г. также свидетельствует о лидерстве «Ленты» в сфере внедрения технологий.

Четкая стратегия «Ленты» в сфере ИТ включает использование передовых решений, основанных на технологии вычислений in-memory («в памяти»), в том числе SAP HANA

и Oracle Exadata. Таким образом, передовые ИТ-системы «Ленты» предусматривают возможность масштабирования и обеспечивают надежность и эффективность ИТ-инфраструктуры Компании; в существующем виде наша ИТ-инфраструктура способна оказывать поддержку сети из более чем 500 магазинов без необходимости замены базовых приложений. В течение года мы увеличили мощность ИТ-систем, повышающих эффективность работы Компании, чтобы они и далее могли обеспечивать поддержку непрерывного динамичного развития нашей торговой сети.

В 2015 г. была проведена модернизация системы кассовых терминалов: использование новейших технологий в обновленной системе обеспечивает удовлетворение растущих потребностей нашего бизнеса. В течение года эта система была внедрена в магазинах «Ленты» по всей стране и к декабрю 2015 г. функционировала в 118 магазинах. Обучение работе с системой прошли 4000 сотрудников Компании.

Кроме того, внедрение карманных персональных компьютеров (КПК) позволило автоматизировать ряд процессов в гипермаркетах и супермаркетах «Ленты», в частности внедрить систему управления запасами

на базе мобильных устройств, использующую платформу SAP Mobile Platform и обеспечивающую беспрепятственную интеграцию с системой SAP ERP Компании. Новая система повышает эффективность операционной деятельности магазинов в соответствующих областях в среднем на 30–60%. К концу года данный функционал был внедрен во всех 27 супермаркетах и 17 гипермаркетах «Ленты» в Московском регионе и Северо-Западном федеральном округе.

В результате дальнейшего развертывания решений JDA Demand и JDA Fulfillment эти системы теперь внедрены во всех распределительных центрах и магазинах Компании и охватывают весь ассортимент «Ленты» за исключением свежих продуктов питания и непродовольственных товаров. Внедрение системы ЕГАИС обеспечило прозрачность управления оборотом алкогольной продукции в распределительных центрах и магазинах в соответствии с требованиями федерального законодательства.



### Мерчандайзинг

Мы разработали новый формат супермаркетов, основанный на принципах «больше свежих продуктов — низкие цены — удобство совершения покупок». Была проведена оценка трех вариантов планировки с размером торговой площади от 350 кв. м до 1200 кв. м и соответствующим ассортиментом товаров, что позволило нам сохранить гибкость в адаптации к размерам доступных площадок и условиям аренды.

Для магазинов «Ленты» разработаны четко продуманные варианты стандартного дизайна, каждый из которых предусматривает логичную и удобную планировку. Благодаря этому покупатели могут эффективно и с комфортом делать покупки, получая удовольствие от посещения магазина. Гипермаркеты «Ленты» оборудованы системой хранения на многоярусных стеллажах, которая визуально подчеркивает наше выгодное предложение с оптимальным соотношением цены и качества и позволяет максимально эффективно использовать торговую площадь за счет сокращения площади складских помещений.

Планировка магазинов специально продумана так, чтобы привлечь внимание к свежим продуктам питания: в центре зала размещаются привлекательно оформленные витрины с фруктами и овощами, а на видном месте, в выделенном для промоакций ряду, представлены товары, предлагаемые в рамках еженедельных и специальных предложений. «Мир детских товаров» обычно размещается у входа, подчеркивая философию «Ленты» — «семья прежде всего» — и сразу привлекает внимание покупателей.

Мы используем самые современные технологии для создания схем выкладки с учетом специфики конкретного магазина и принципов мерчандайзинга, единых для всей Компании, что позволяет представить наши товары покупателям в наиболее привлекательном виде и максимально повысить показатели работы магазинов.

В 2015 г. были внесены изменения в некоторые элементы дизайна торговых залов гипермаркетов: за счет сокращения площади, выделенной под бытовую технику, одежду и обувь, мы смогли более масштабно представить сезонные товары и товары, предлагаемые в рамках промоакций. В рамках адаптации деятельности в условиях экономического кризиса в первом полугодии 2015 г. мы скорректировали схемы выкладки товаров с целью привлечения внимания покупателей к товарам по доступным ценам под собственной торговой маркой «365 дней».

## Основные риски и факторы неопределенности

### Управление рисками

Любая коммерческая деятельность в той или иной степени сопряжена с риском. Учет потенциальных причин и влияния факторов неопределенности на деятельность Компании позволяет принимать рациональные взвешенные решения с учетом риска, помогающие нам более эффективно достигать целей, реагировать на риски, которые могут возникнуть в будущем, и создавать новые возможности.

Совет директоров осуществляет постоянный мониторинг и анализ всех существенных рисков для бизнеса «Ленты» и принимает соответствующие меры для защиты от этих рисков всех аспектов деятельности Компании.

### Основные стратегические задачи:



Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж



Укрепление занятых позиций



Реализация потенциала развития



Развитие форматов магазинов

### \* Уровень риска

Высокий

Средний

Низкий

Успешное выполнение масштабных планов роста «Ленты» зависит от тщательной оценки основных рисков, с которыми сталкивается Компания, и их потенциального влияния на ее деятельность для обеспечения эффективного управления такими рисками.

Все руководители «Ленты» в своей повседневной деятельности занимаются вопросами, относящимися к управлению рисками. В 2015 г. мы привлекали внешнего консультанта для дальнейшего повышения профессионального уровня управления рисками в Компании и внедрения в рамках всей организации более формализованного процесса идентификации и классификации рисков, а также представления отчетности по рискам. Эта работа позволит также обеспечить тесную координацию подхода руководителей Компании к управлению рисками с представлениями Правления Компании о стратегических целях «Ленты» и готовности Компании к риску.

| *            | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                            | Воздействие                                                                                                                                                                                                                                                                               | Влияние риска на выполнение стратегических задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Изменения в 2015 году                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний риск | <b>Риск, связанный с общей экономической ситуацией</b><br>Снижение курса рубля, сокращение ВВП и обусловленная этим высокая инфляция на протяжении более чем двух лет, снижение роста заработной платы и изменения в отношении покупателей к сбережениям. | ► На объем продаж в секторе розничной торговли продовольственными товарами и потребительское поведение существенно влияют сокращение реальных доходов населения, недостаток финансовых резервов у покупателей, рост безработицы и решение потребителей экономить деньги, а не тратить их. | Снижение покупательской способности приводит к падению уровня лояльности покупателей, которые начинают выбирать только самые выгодные промоакции, сравнивая предложения в разных розничных сетях. Кроме того, потребители резко сокращают количество приобретаемых товарных позиций и отдают предпочтение товарам по более доступным ценам, что приводит к замедлению темпов роста — а иногда и снижению — показателя среднего количества товаров в корзине покупателя. Это негативно влияет на достижение цели по поддержанию высоких темпов роста сопоставимых продаж, который позволит генерировать денежные средства, необходимые для дальнейшего развития бизнеса. | Продуктовая инфляция составила 14% по сравнению с 15,4% в 2014 г.<br>Курс рубля существенно снизился и демонстрировал более высокую волатильность в 2015 г. по сравнению с 2014 г., однако непосредственное влияние этого фактора на прибыль Компании было незначительным.<br>Волатильность цен на нефть и курса рубля в начале 2016 г., наряду с другими изменениями в экономической ситуации, может привести к более продолжительному периоду высокой инфляции и снижению покупательной способности.<br>С учетом прогнозируемого замедления роста экономики «Лента» приняла решение ускорить реализацию целого ряда мер по совершенствованию операционной деятельности, которые позволили добиться значительного сокращения затрат без потери привлекательности для покупателей. За счет этого в 2015 г. «Лента» смогла увеличить рентабельность по скорректированному показателю EBITDA по сравнению с 2014 г., несмотря на снижение темпов роста сопоставимых продаж. |
|              | <b>Рыночный риск</b><br>Рост конкуренции.                                                                                                                                                                                                                 | ► Меняется подход конкурентов к коммерческой деятельности, в результате чего возможен отток покупателей в другие магазины и сокращение продаж.                                                                                                                                            | Растущий успех конкурентов приведет к снижению темпов роста продаж «Ленты» — как сопоставимых, так и продаж в новых магазинах. В результате этого замедлятся темпы роста бизнеса для поддержания динамики расширения торговой сети.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Повысилась активность конкурентов в проведении промоакций. Однако в некоторых случаях такое инвестирование в рост продаж за счет уровня доходов приводит к резкому ухудшению результатов и значительной долгой нагрузке, что ставит под угрозу перспективы дальнейшего развития соответствующих компаний-конкурентов. В итоге все больше менее крупных игроков уходит с рынка, а вероятность ускорения процесса консолидации в отрасли повышается.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

В 2015 г. структура рисков изменилась вследствие снижения реальной покупательной способности потребителей из-за низких цен на нефть, резкого падения курса рубля, роста инфляции и повышения процентных ставок. Запрет на ввоз некоторых видов сельскохозяйственной продукции из США, ЕС и ряда других стран также сыграл свою роль. «Лента» справилась с этими изменениями, скорректировав коммерческое предложение и помогая покупателям сократить расходы за счет привлекательных промоакций и расширения ассортимента продукции, предлагаемой в меньшем объеме по более низким ценам. Также были приняты меры по повышению эффективности бизнеса и сокращению процентной доли операционных затрат (за исключением амортизационных отчислений и расходов на аренду) в общей выручке.

Процесс управления рисками тесно связан с выполнением стратегических задач Компании. Основные риски, которые могут негативно повлиять

на достижение целей Компании, степень их потенциального воздействия, а также меры по снижению таких рисков, принятые в каждом случае, приведены ниже. Каждому риску присвоен высокий, средний или низкий уровень в зависимости от его потенциального влияния на выполнение стратегических задач Компании.

#### Меры по снижению риска

- ▶ Бизнес-модель «Ленты», построенная по принципу «низкая цена/низкие затраты», обеспечивает оптимальное соотношение цены и качества для покупателей.
- ▶ Предложение товаров повседневного спроса под собственными торговыми марками Компании по ценам ниже, чем аналогичная фирменная продукция.
- ▶ Расположение магазинов в центральных районах города, в местах, до которых удобно добираться пешком, на общественном транспорте или на машине.
- ▶ Постоянное предложение товаров по низким ценам подкрепляется масштабными промоакциями, в рамках которых предлагаются значительные скидки. Это отвечает потребностям покупателей в сложившихся экономических условиях и способствует положительной динамике уровня трафика в магазинах.
- ▶ Скидка 5% на все покупки и другие специальные предложения и скидки для держателей карт постоянного покупателя.
- ▶ Дополнительный акцент на оптимизации закупок и логистической сети с целью обеспечить «Ленте» наиболее выгодные цены на рынке.
- ▶ Работа с поставщиками по сдерживанию роста отпускных цен в магазинах в интересах покупателей.
- ▶ Внедрение программы «Социальная карта», предлагающей дополнительные скидки от 3% до 8% на социально значимые товары.
- ▶ Постоянная работа над повышением эффективности затрат для поддержания высокого уровня рентабельности в периоды замедления экономического роста.
- ▶ Постоянный мониторинг цен у конкурентов для сохранения позиции лидера среди гипермаркетов по уровню цен.

- ▶ Мониторинг тенденций в поведении покупателей с использованием внешних отчетов и анализ индивидуального поведения покупателей с помощью Программы изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных.
- ▶ Мониторинг изменений в коммерческих предложениях конкурентов.
- ▶ Корректировка ассортимента, цен и промоакций с целью сохранения привлекательности для покупателей.

# Основные риски и факторы неопределенности продолжение

## Основные стратегические задачи:



Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж



Укрепление занятых позиций



Реализация потенциала развития



Развитие форматов магазинов

## \* Уровень риска



Высокий



Средний



Низкий

|                    | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Воздействие                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Влияние риска на выполнение стратегических задач                                                                                                                                                                                                                           | Изменения в 2015 году                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний риск       | <b>Нормативный риск</b><br>Законодательные и нормативные положения в сфере розничной торговли продовольственными товарами периодически меняются, а в периоды высокой инфляции вероятность их пересмотра особенно повышается.<br><br>Принимаются законодательные и нормативные положения, которые увеличивают операционные расходы компаний сектора розничной торговли и могут представлять угрозу непрерывности деятельности из-за необходимости внесения потенциально сложных изменений в ИТ-системы. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение рентабельности розничной торговли и негативное влияние на оборотный капитал.</li> <li>Рост операционных расходов в связи с введением дополнительных обязательных платежей или дополнительными расходами на внедрение и использование новых ИТ-систем высокой сложности.</li> <li>Повышенный риск ошибок в отчетности, представляемой государственным органам, в связи с дополнительными требованиями.</li> <li>Ускорение процесса консолидации рынка, связанное с неспособностью менее крупных игроков справиться с изменениями.</li> </ul> | Данные риски представляют угрозу с точки зрения эффективности операционной модели и структуры затрат «Ленты», а также балансовых показателей и доходности. В итоге это может привести к сокращению денежных потоков, обеспечивающих наличие ресурсов для развития бизнеса. | До сих пор не ясен результат обсуждения поправок к закону о торговле.<br><br>В 2015 г. была разработана система, позволяющая государственным органам отслеживать каждую бутылку алкогольной продукции с акцизной маркой от производителя до точки продажи потребителю. Потребовались разработка системных требований и решение операционных проблем с последующей интеграцией изменений в собственные ИТ-системы «Ленты».<br><br>Второй пример — введение транспортного налога для грузовых автомобилей массой свыше 20 тонн. |
|                    | <b>Налоговый риск</b><br>Частые изменения налогового законодательства и неопределенность многих положений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Подверженность Компании налоговым рискам в ряде ситуаций; все налоговые риски представлены в финансовой отчетности.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Высокая налоговая нагрузка ставит под угрозу уровень дохода, который может быть направлен на развитие бизнеса.                                                                                                                                                             | Общая экономическая ситуация с большой вероятностью приведет к снижению совокупного дохода от поступлений всех видов налогов. В связи с этим также возможны дополнительные проверки со стороны государственных органов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Внешний риск       | <b>Правовой риск</b><br>Законодательство России, как и любых других юрисдикций, подвержено изменениям.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Законы о торговле и импортных операциях могут негативно повлиять на текущую деятельность Компании.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Изменения в региональном или федеральном законодательстве могут иметь негативные последствия для уровня конкурентоспособности «Ленты» и помешать реализации стратегии развития Компании, ограничив возможности по открытию новых магазинов.                                | В 2015 г. существенных изменений в законодательстве, регулирующем деятельность «Ленты», или в практике его применения не наблюдалось.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Внешний/Внутренний | <b>Финансовый риск: структура капитала и соблюдение финансовых обязательств</b><br><br>Соблюдение баланса между прогнозным показателем EBITDA, планируемыми капитальными затратами, ожидаемыми выплатами процентов с одной стороны и финансовыми обязательствами — с другой.                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Серьезные отклонения могут привести к нарушению финансовых обязательств перед банками.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Недостаток финансирования в нужный момент может представлять угрозу для реализации общей стратегии развития из-за нехватки средств для строительства новых магазинов.                                                                                                      | В 2015 г. «Лента» дважды проводила привлечение капитала, что позволило обеспечить хороший коэффициент долговой нагрузки и повысить гибкость в определении темпов развития бизнеса Компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### Меры по снижению риска

- ▶ Тщательный мониторинг любых изменений нормативно-правовой базы, влияющих на деятельность Компании.
  - ▶ Активное участие в работе отраслевых организаций с целью способствовать развитию эффективной и сбалансированной нормативно-правовой базы.
  - ▶ Активное участие в разработке требований к новым системам, с которыми должны работать розничные компании, с целью обеспечить готовность «Ленты» к нововведениям и своевременность разработки необходимых систем и внедрения операционных изменений для поддержания непрерывности деятельности.
- 
- ▶ Подробный анализ практики применения законодательства и судебных решений и корректировка используемого подхода в соответствии с судебной практикой или преобладающим толкованием законов.
  - ▶ Обеспечение добросовестной практики налогового планирования в «Ленте», избегая излишне агрессивного планирования.
- 
- ▶ Постоянный мониторинг изменений в законодательстве при поддержке внешних профессиональных консультантов.
  - ▶ Своевременное отражение изменений, касающихся деятельности Компании, во всех внутренних процессах и документации.
- 
- ▶ Соблюдение баланса между взятыми на себя обязательствами по новым инвестициям с одной стороны и прогнозным показателем EBITDA, прогнозными выплатами процентов и необходимым запасом прочности для обеспечения выполнения ковенантов по кредитам — с другой.
  - ▶ При необходимости — активные переговоры, направленные на пересмотр ковенантов с целью обеспечения поддержания обоснованного запаса прочности для их выполнения.
  - ▶ Тщательное планирование капитальных затрат исходя из консервативного прогноза по показателю EBITDA, чтобы сохранить достаточный запас прочности для обеспечения выполнения ковенантов.
  - ▶ При благоприятной конъюнктуре на рынках акционерного капитала выпуск и размещение новых акций Компании для поддержания устойчиво высоких темпов ее роста при сохранении разумного соотношения собственных и заемных средств.

# Основные риски и факторы неопределенности продолжение

## Основные стратегические задачи:

-  Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж
-  Укрепление занятых позиций
-  Реализация потенциала развития
-  Развитие форматов магазинов

## \* Уровень риска

-  Высокий
-  Средний
-  Низкий

|              | Описание риска                                                                                                                       | Воздействие                                                                                                                              | Влияние риска на выполнение стратегических задач                                                                                                                                                                                                                                                                          | Изменения в 2015 году                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний риск | <b>Финансовый риск: риск изменения процентных ставок</b><br>Существенное изменение процентных ставок.                                | ► Может оказать влияние на ликвидность и на способность поддерживать обоснованный запас прочности для обеспечения выполнения ковенантов. | Недостаток финансирования в нужный момент может представлять угрозу для реализации общей стратегии развития из-за нехватки средств для строительства новых магазинов.<br>                                                                | В течение всего 2015 г. наблюдалось снижение процентных ставок почти с 25% в январе (3-месячная ставка MosPrime) до менее 12% в конце декабря. Однако сохраняющиеся низкие цены на нефть и связанная с этим волатильность курса рубля привели к повышению уровня неопределенности в отношении дальнейшего снижения ставок при наличии определенного риска их повышения.                                                                                                                                                                                |
| Внешний риск | <b>Финансовый риск: кредитный риск</b><br>Большой объем дебиторской задолженности.                                                   | ► Связан с риском, относящимся к взысканию задолженности, особенно в условиях нестабильности экономической ситуации.                     | Из-за невозможности взыскания дебиторской задолженности размер денежных потоков может не соответствовать ожиданиям, что, в свою очередь, может поставить под угрозу возможность развития бизнеса за счет открытия новых магазинов.<br> | Никаких изменений по сравнению с предыдущим годом.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Внешний риск | <b>Финансовый риск: валютный риск</b><br>Изменения курсов обмена валют.                                                              | ► Инфляция (см. раздел «Риск, связанный с общей экономической ситуацией») и стоимость импортируемых товаров.                             | Увеличение объемов импорта приведет к росту инвестиций и может представлять угрозу для достижения цели Компании по обеспечению самого высокого уровня доходности инвестиций на рынке.<br>                                              | Курс рубля демонстрировал более высокую волатильность в 2015 г. по сравнению с 2014 г., однако непосредственное влияние этого фактора на прибыль Компании незначительно.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Внешний риск | <b>Финансовый риск: риск ликвидности</b><br>Непредвиденные изменения величины денежных потоков и нехватка доступного финансирования. | ► Неспособность выполнить финансовые обязательства.                                                                                      | Недостаток финансирования в нужный момент может представлять угрозу для реализации общей стратегии развития из-за нехватки средств для строительства новых магазинов.<br>                                                              | После периода некоторой неопределенности в банковском секторе (начало 2015 г.) ситуация стабилизировалась. Устойчивые темпы развития «Ленты» в сочетании с высоким уровнем рентабельности и снижением долговой нагрузки за счет значительных денежных потоков и двух размещений акционерного капитала обеспечили повышение кредитного рейтинга Компании, что повысило ее привлекательность для банков как потенциального заемщика при возникновении потребности в кредитовании. Положение «Ленты» существенно улучшилось по сравнению с концом 2014 г. |
| Внешний риск | <b>Риск, связанный с отбором поставщиков</b><br>Невозможность закупать нужные товары в нужном месте по хорошей цене.                 | ► Несоответствие показателей развития продаж ожиданиям.<br>► Несоответствие показателей роста рентабельности ожиданиям.                  | Снижение темпов роста сопоставимых и совокупных продаж и (или) снижение показателей рентабельности оказывает влияние на денежные потоки, обеспечивающие наличие ресурсов для финансирования дальнейшего развития Компании.<br>         | Введенный российскими властями запрет на ввоз отдельных категорий продовольственных товаров потребовал в конце 2014 г. немедленного пересмотра организации поставок многих видов свежих продуктов питания. В тот период существовала возможность импорта фруктов и овощей из Турции, однако возникшая в последнее время напряженность в отношениях России и Турции перекрыла эту возможность. Это привело к необходимости искать новые каналы поставки.                                                                                                |

### Меры по снижению риска

- ▶ Использование различных инструментов, например, кредитов с фиксированной ставкой, процентных свопов и опционов с фиксированным максимумом процентной ставки, с целью снижения влияния колебаний процентной ставки на объем выплат процентов.
  - ▶ Использование производных финансовых инструментов, четко привязанных к существующим долговым обязательствам с плавающими процентными ставками и не используемых для спекуляций.
  - ▶ На конец 2015 г. выплаты по 73% долговых обязательств «Ленты» были зафиксированы — хеджированы с использованием инструментов с фиксированной процентной ставкой или ограничены по максимальным уровням выплат с целью снижения влияния значительных колебаний процентной ставки.
- 
- ▶ Управление кредиторской и дебиторской задолженностью, относящейся к конкретным поставщикам, осуществляется параллельно.
  - ▶ Хорошо развитые системы и процессы осуществления выплат, позволяющие следить за динамикой торговой дебиторской задолженности на еженедельной основе.
- 
- ▶ Привлечение кредитов только в рублях с целью избежать валютного риска.
  - ▶ Частичная предоплата импортируемых товаров (около 4%, преимущественно непродовольственные товары), обычно без хеджирования валютных рисков.
  - ▶ В договорах аренды торговой площади магазинов и прочих арендных договорах арендная плата выражена в рублях (только в отношении 0,6% площадей договоры аренды заключены в иностранной валюте без ограничения верхнего предела колебаний обменного курса; ведутся переговоры об изменении данных условий).
  - ▶ 10–15% инвестиций в новые магазины связаны с импортным оборудованием при максимальном возможном использовании услуг местных поставщиков.
- 
- ▶ Внедрены процессы кратко- и долгосрочного прогнозирования денежных потоков, позволяющие обеспечить точное понимание требований к ликвидности.
  - ▶ Диверсификация портфеля кредиторов, снижающая риски в случае неспособности одного из них предоставить ранее согласованные кредиты.
  - ▶ Политики Казначейства Компании предусматривают значительный буфер доступных заемных средств, достаточный для финансирования полномасштабной программы развития на 12–18 месяцев.
  - ▶ Комплексный подход к процессу планирования инвестиций, гарантирующий соответствие взятых на себя обязательств по новым инвестициям как прогнозному уровню денежных потоков, так и требованиям к необходимому запасу прочности для обеспечения выполнения ковенантов по кредитам в кратко- и среднесрочной перспективе.
- 
- ▶ Наличие обширной базы местных, региональных и федеральных поставщиков гарантирует, что потеря одного поставщика не повлечет за собой серьезных проблем.
  - ▶ Сотрудничество с менее крупными местными и региональными производителями-поставщиками и оказание им поддержки для совершенствования процесса производства и повышения стандартов качества.
  - ▶ Обеспечение справедливых условий для менее крупных поставщиков позволит им развивать свой бизнес вместе с «Лентой» и гарантирует Компании стабильность поставок.

# Основные риски и факторы неопределенности продолжение

## Основные стратегические задачи:

-  Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж
-  Укрепление занятых позиций
-  Реализация потенциала развития
-  Развитие форматов магазинов

## \* Уровень риска

-  Высокий
-  Средний
-  Низкий

| *                  | Описание риска                                                                                                                                                                                                                                                                       | Воздействие                                                                                                                                                                                                                     | Влияние риска на выполнение стратегических задач                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Изменения в 2015 году                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внешний/Внутренний | <b>Риск ответственности за продукцию</b><br>Продажа товаров, не соответствующих требованиям по безопасности и охране здоровья.                                                                                                                                                       | ► Претензии покупателей с требованием выплаты «Лентой» денежной компенсации, наносящие ущерб ее репутации.                                                                                                                      | Непосредственное влияние весьма ограничено. При наличии постоянной проблемы возможен ущерб репутации Компании, который может привести к снижению объема продаж в результате оттока покупателей в другие магазины. Подобная ситуация может снизить потенциал развития Компании.<br>                                                                                                                                                                                             | Никаких изменений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                    | <b>Риск, связанный с логистикой и логистической сетью</b><br>Нарушения в эффективной работе логистической сети.                                                                                                                                                                      | ► Нехватка товаров для удовлетворения спроса покупателей и несоответствие ожиданиям результатов деятельности по развитию продаж.                                                                                                | Снижение темпов роста сопоставимых и совокупных продаж оказывает влияние на денежные потоки, обеспечивающие наличие ресурсов для финансирования дальнейшего развития Компании.<br>                                                                                                                     | Внедрение с ноября 2015 г. новой системы сбора транспортного налога вызвало определенную дестабилизацию на рынке транспортных услуг и последующее сокращение количества доступных грузовых автомобилей. Благодаря использованию собственного грузового автотранспорта и сотрудничеству с надежными поставщиками по долгосрочным договорам сложившаяся ситуация оказала крайне ограниченное влияние на деятельность «Ленты» в критический период, который пришелся на декабрь 2015 г. |
| Внешний            | <b>Строительный риск</b><br>Подверженность рискам, связанным со стоимостью, качеством и сроками реализации проектов по строительству.                                                                                                                                                | ► На будущую доходность инвестиций в строительство могут негативно повлиять превышение бюджета, задержка ввода магазинов в эксплуатацию, чрезмерные эксплуатационные расходы или невозможность использовать построенный объект. | Увеличение объема инвестиций и задержки в открытии новых магазинов могут представлять угрозу для достижения цели Компании по обеспечению самого высокого уровня доходности инвестиций на рынке.<br>               | Несмотря на высокий общий уровень инфляции, темпы инфляции в строительной отрасли остаются невысокими. Отсутствие на рынке достаточного числа компаний, инвестирующих в недвижимость, также обеспечивает широкий выбор поставщиков с выгодными ценами.                                                                                                                                                                                                                               |
| Внутренний         | <b>Риск операционного контроля</b><br>Прирост торговой площади на 25–40% в год, увеличение количества магазинов и поставщиков.                                                                                                                                                       | ► Показатели деятельности не соответствуют ожиданиям из-за недостаточности контроля за операционной деятельностью новых магазинов.                                                                                              | Ослабление операционного контроля приведет к увеличению расходов. Снижение качества обслуживания покупателей повлияет на продажи, что приведет к сокращению объема средств, которые могут быть направлены на финансирование дальнейшего развития Компании.<br>                                         | Благодаря высоким темпам роста «Лента» является привлекательным работодателем для амбициозных людей, заинтересованных в работе в розничном секторе. «Лента» продолжает выплачивать переменную часть вознаграждения, что также способствует повышению доверия к Компании со стороны ее действующих и будущих сотрудников и помогает привлекать лучшие кадры на рынке труда.                                                                                                           |
| Внешний            | <b>Риск, связанный с окружающей средой, охраной труда и техникой безопасности</b><br>Строгое соответствие требованиям по обеспечению безопасности покупателей, требований охраны труда и техники безопасности. Соблюдение руководств по предотвращению загрязнения окружающей среды. | ► Несоблюдение соответствующих требований может повлечь за собой репутационный риск для «Ленты» и риск утраты лояльности покупателей и, как следствие, негативно отразиться на продажах.                                        | В результате несоблюдения соответствующих требований возможно неполучение «Лентой» в последующем разрешений на строительство новых магазинов, что помешает Компании достичь стратегических целей развития.<br>    | Никаких изменений.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

### Меры по снижению риска

- ▶ Разработка жестких мер контроля качества, гарантирующих, что продукция соответствует законодательным требованиям или превосходит их.
  - ▶ Аудит производственных процессов производителей-поставщиков, особенно в отношении свежей продукции и сырья.
  - ▶ Регулярный аудит производственных процессов в отношении продуктов питания собственного производства «Ленты».
- 
- ▶ Эффективные решения в сфере логистики с правильным балансом между использованием собственных ресурсов и привлечением внешних поставщиков услуг.
  - ▶ Все, кроме одного, распределительные центры находятся в собственности Компании; во всех процессах используются собственные системы.
  - ▶ Использование как собственного автопарка, так и транспортных средств, предоставленных сторонними организациями, позволяет оптимизировать затраты и снизить риск недоступности транспорта.
  - ▶ Наличие обширной базы поставщиков транспортных услуг, с которыми заключены долгосрочные договоры, обеспечивает бесперебойность и высокое качество предоставления услуг.
- 
- ▶ Наличие солидной базы компаний-застройщиков с подтвержденным опытом реализации аналогичных проектов.
  - ▶ Тщательное планирование бюджета и контроль за его соблюдением, а также строгий контроль за расходами подрядчиков.
  - ▶ Руководитель объекта (сотрудник «Ленты») на ежедневной основе наблюдает за строительством и контролирует сроки исполнения и качество работ.
  - ▶ Для наблюдения за качеством строительных материалов и применяемых технологий привлекаются сторонние специалисты.
- 
- ▶ Четкая масштабируемая организационная структура гарантирует наличие у «Ленты» соответствующих процедур контроля для управления эффективностью бизнеса независимо от масштаба деятельности.
  - ▶ Устоявшийся процесс оценки и развития кандидатов на руководящие должности гарантирует, что операционной деятельностью новых магазинов будут руководить опытные сотрудники с глубоким пониманием систем и процессов, используемых в Компании.
  - ▶ Систематизированное обучение и развитие всех новых сотрудников.
- 
- ▶ Поддержание высочайших стандартов качества в рамках всей Компании и постоянное обеспечение безопасности и комфорта покупателей и сотрудников.
  - ▶ В процессе осуществления своей деятельности Компания заботится об окружающей среде.
  - ▶ Строгое соблюдение всех законодательных требований по охране здоровья, охране труда и технике безопасности на территории магазинов.
  - ▶ Сотрудничество с местными и региональными органами власти для получения и продления всех необходимых разрешений, а также обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований в деятельности новых магазинов.

## Обзор финансовой деятельности

# Постоянное повышение рентабельности в течение года



**Яхо Лемменс**  
Финансовый директор

Благодаря росту выручки в отчетном году более чем на 30 % мы третий год подряд стали самой быстрорастущей публичной компанией в российском секторе розничной торговли и заняли пятое место по общему объему продаж.

## Уважаемые акционеры!

Несмотря на сохраняющуюся нестабильность экономической ситуации, в 2015 г. «Лента» продемонстрировала высокие общие финансовые показатели и самый высокий рост продаж в секторе розничной торговли. Покупатели «Ленты» по-прежнему испытывали финансовые трудности, но благодаря использованию нашей бизнес-модели («низкая цена/низкие затраты») Компания смогла помочь покупателям оптимизировать свой бюджет и в то же время сохранила высокие финансовые показатели.

Несмотря на дополнительные вложения в оптимизацию ценовой составляющей конкурентоспособности с целью снизить воздействие инфляции на наших покупателей, Компании удалось повысить рентабельность своего бизнеса. Нам особенно приятно отметить, что рост рентабельности произошел за счет повышения операционной эффективности в магазинах, распределительных центрах и в головном офисе, а также стал результатом вложений в развитие инфраструктуры нашей логистической сети в 2014–2015 гг.

В отчетном году общая выручка Компании выросла на 30,3% в соответствии с нашим прогнозом, а торговая площадь увеличилась на 25,8%. В 2015 г. валовая рентабельность составила 22,3% — незначительное (на 0,2 п.п.) уменьшение по сравнению с 2014 г., обусловленное дополнительными вложениями в оптимизацию ценовой составляющей конкурентоспособности и в продажи в рамках промоакций в течение года, которые полностью нивелируют выгоды, получаемые от более выгодных условий работы с поставщиками, повышения эффективности логистической сети и уменьшения товарных потерь.

Стоимость логистических расходов снизилась с 1,6% в 2014 г. до 1,3% в 2015 г. за счет реализации выгод от расширения сети распреде-

# 252,8 млрд

руб. — общая выручка в 2015 г.

# 56,3 млрд

руб. — валовая прибыль

# 22,3 млрд

руб. — операционная прибыль

лительных центров, увеличения собственного парка грузового автотранспорта и повышения производительности ИТ-систем за последние пять лет. Основной статьей затрат для «Ленты» остаются транспортные расходы, однако в 2015 г. среднее расстояние транспортировки товаров уменьшилось на 29,1 % до 635 км/паллета, благодаря открытию трех распределительных центров: в Тольятти, Ростове-на-Дону и Екатеринбурге.

Рост производительности труда и оптимизация соотношения объемов продаж и расходов на персонал означают, что при росте объема продаж на одну единицу эквивалента полных штатных единиц (ПШЕ) на 13,3 % затраты на единицу ПШЕ возросли лишь на 4,2 %. Мы приложили все усилия к тому, чтобы как можно быстрее вывести новые магазины на уровень рентабельности; при этом товарные потери сократились на 10 б.п., а расходы на подготовку к открытию новых магазинов снизились на аналогичную величину. В отчетном году затраты в процентах от выручки снизились по целому ряду направлений деятельности, включая затраты на маркетинг и расходы на уборку и охранные услуги.

Скорректированный показатель EBITDA увеличился на 31,4 % до 28,1 млрд руб., а рентабельность по скорректированному показателю EBITDA выросла на 0,1 п.п. до 11,1 % (в 2014 г.: 11,0 %).

Чистая прибыль возросла на 13,4 % по сравнению с 2014 г. и составила 10,3 млрд руб. Рост чистой прибыли был обусловлен повышением показателя EBITDA, которое было частично нивелировано увеличением процентных расходов и амортизационных отчислений. Рентабельность по чистой прибыли снизилась на 0,6 п.п. до 4,1 %.

Эффективная ставка налога повысилась с 17,0 % в 2014 г. до 20,1 % вследствие значительного разового налогового эффекта, возникшего в 2014 г., когда «Лента» приняла решение увеличить учитываемый объем товарных потерь в целях уменьшения налога на прибыль. Компания повторно подала налоговые декларации за 2011–2013 гг., в результате чего возник разовый положительный налоговый эффект в размере около 0,5 млрд руб., признанный в отчетности за 2014 г.

Торговая конъюнктура продолжала оставаться сложной с конца отчетного года как для розничных компаний, так и для покупателей. С начала 2016 г. наблюдалось некоторое замедление продуктовой инфляции, однако

на фоне крайне незначительного роста уровней заработных плат и доходов населения покупатели по-прежнему находятся в сложной экономической ситуации и сохраняют высокую чувствительность к ценам и промоакциям, снижая объем покупок и отдавая предпочтение товарам более доступной ценовой категории.

Рост рентабельности и дважды проведенное в 2015 г. размещение акций значительно укрепили балансовые показатели Компании. Финансовые показатели «Ленты» остаются на очень высоком уровне, чему способствуют такие факторы, как уменьшение доли заемного капитала, стабильный уровень стоимости долга и длительные сроки погашения кредитов и займов. При этом Компания сохраняет высокие уровни ликвидности и доступности заемных средств и имеет невыбранные кредитные линии на сумму 45,3 млрд руб. «Лента» имеет все необходимые ресурсы для успешного развития бизнеса в текущих экономических условиях; уровень доходности новых магазинов значительно превышает стоимость капитала, мы видим потенциал повышения эффективности, а нарастающие с 2015 г. темпы роста свидетельствуют о возможности ускорить развитие торговой сети Компании.

### Краткий отчет о прибылях и убытках

| Млн руб.                                                           | 2015 г.        | 2014 г.        | Изменения, %<br>2015–2014 гг. |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|
| <b>Совокупная выручка</b>                                          | <b>252 763</b> | <b>193 988</b> | <b>30,3%</b>                  |
| <b>Валовая прибыль</b>                                             | <b>56 305</b>  | <b>43 736</b>  | <b>28,7%</b>                  |
| Валовая рентабельность                                             | 22,3%          | 22,5%          | -0,2 п.п.                     |
| <b>Операционные расходы, % от выручки</b>                          | <b>14,3%</b>   | <b>14,4%</b>   | <b>-0,1 п.п.</b>              |
| Скорректированные операционные расходы <sup>1</sup> , % от выручки | 10,9%          | 11,6%          | -0,7 п.п.                     |
| <b>Скорректированный показатель EBITDAR<sup>2</sup></b>            | <b>30 752</b>  | <b>22 781</b>  | <b>35,0%</b>                  |
| Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR            | 12,2%          | 11,7%          | 0,5 п.п.                      |
| Расходы на аренду, % от выручки                                    | 1,1%           | 0,7%           | 0,4 п.п.                      |
| <b>Скорректированный показатель EBITDA</b>                         | <b>28 080</b>  | <b>21 372</b>  | <b>31,4%</b>                  |
| Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA             | 11,1%          | 11,0%          | 0,1 п.п.                      |
| <b>Операционная прибыль</b>                                        | <b>22 332</b>  | <b>17 659</b>  | <b>26,5%</b>                  |
| Прибыль до налогообложения                                         | 12 872         | 10 928         | 17,8%                         |
| <b>Чистая прибыль</b>                                              | <b>10 288</b>  | <b>9 075</b>   | <b>13,4%</b>                  |
| Рентабельность по чистой прибыли                                   | 4,1%           | 4,7%           | -0,6 п.п.                     |

1 Скорректированные операционные расходы: операционные расходы до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений, расходов на амортизацию и единовременных затрат по неосновной деятельности

2 Скорректированный показатель EBITDAR: скорректированный показатель EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений.

### Валовая прибыль млрд руб.

|             |             |
|-------------|-------------|
| <b>2015</b> | <b>56,3</b> |
| <b>2014</b> | <b>43,7</b> |
| <b>2013</b> | <b>31,5</b> |

**+28,7%**

### Чистая прибыль млрд руб.

|             |             |
|-------------|-------------|
| <b>2015</b> | <b>10,3</b> |
| <b>2014</b> | <b>9,1</b>  |
| <b>2013</b> | <b>7,1</b>  |

**+13,4%**

## Обзор финансовой деятельности продолжение

В основе успеха деятельности «Ленты» лежит неукоснительное следование ее эффективной бизнес-модели, основанной на принципе «низкая цена/низкие затраты». В 2015 г. мы обеспечили дальнейшее повышение рентабельности бизнеса Компании благодаря эффективному контролю операционных затрат и дальнейшему развитию инфраструктуры нашей логистической сети.

**Выручка**

В 2015 г. выручка Компании увеличилась на 30,3% (в 2014 г.: на 34,5%) и составила 252,8 млрд руб. Такие темпы роста были обеспечены значительным увеличением торговой площади в 2014 и 2015 гг. — на 38,7% и на 25,8% соответственно. Рост сопоставимых продаж составил 9,1%, включая увеличение сопоставимого трафика на 3,9% и повышение сопоставимого среднего чека на 5,0%.

В 2015 г. «Лента» открыла 32 новых гипермаркета и 8 супермаркетов. На конец года

число активных участников программы лояльности составило 8,4 млн чел., на 29% больше, чем в 2014 г.

**Динамика роста торговой площади**  
тыс. кв. м**+25,8%**

| 2015 | 882,4 |
|------|-------|
| 2014 | 701,2 |
| 2013 | 505,7 |

| Рост по сравнению с предыдущим годом | Первая половина 2015 г. | Вторая половина 2015 г. | 2015 г.       | 2014 г. |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|---------|
| <b>Совокупная выручка</b>            | 33,8 %                  | 27,5 %                  | <b>30,3 %</b> | 34,5 %  |
| <b>Сопоставимые продажи</b>          | 11,5 %                  | 7,2 %                   | <b>9,1 %</b>  | 10,6 %  |
| Сопоставимый трафик                  | 4,7 %                   | 3,2 %                   | <b>3,9 %</b>  | 4,4 %   |
| Сопоставимый чек                     | 6,5 %                   | 3,9 %                   | <b>5,0 %</b>  | 6,0 %   |

**Операционные расходы**

Операционные расходы сократились до 14,3% от выручки — на 0,1 п.п. ниже показателя 2014 г. — благодаря постоянному совершенствованию операционной деятельности во всех подразделениях Компании, росту производительности труда и повышению эффективности использования маркетинговых ресурсов «Ленты». Данные факторы полностью компенсируют расходы, связанные с увеличением арендуемой торговой площади, и рост амортизационных отчислений вследствие открытия новых магазинов и развития инфраструктуры логистической сети. Расходы «Ленты» на аренду увеличились на 0,4 п.п. до 1,1% от общей суммы операционных расходов.

Повышение операционной эффективности, меры по сокращению затрат и наращивание масштабов деятельности позволили снизить уровень скорректированных операционных расходов в процентах от выручки на 0,7 п.п. — до 10,9%. Еще более существенное уменьшение операционных расходов в процентах от выручки (на 1,5 п.п.) зафиксировано для сопоставимых магазинов, открытых до начала 2015 г. Такое сокращение операционных расходов полностью компенсирует незначительное снижение валовой рентабельности и является фактором увеличения показателя EBITDAR на 0,5 п.п. до 12,2% от выручки.

В 2015 г. сократились расходы на оплату консультационных услуг — главным образом за счет снижения разовых корпоративных затрат на проведение IPO в 2014 г. и уменьшения расходов на услуги платежных систем в связи со снижением тарифов на обслуживание.

**EBITDA**

Скорректированный показатель EBITDA в 2015 г. продемонстрировал опережающие темпы роста по сравнению с выручкой и достиг 28,1 млрд руб. (прирост на 31,4% по сравнению с 2014 г.), а рентабельность по скорректи-

рованному показателю EBITDA составила 11,1%. Такая динамика главным образом обусловлена снижением затрат в процентах от выручки.

| млн руб                                             | 2015 г.       | 2014 г.       | Изменения, %<br>2015-2014 гг. |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| <b>Скорректированный показатель EBITDA</b>          | <b>28 080</b> | <b>21 372</b> | <b>31,4 %</b>                 |
| Разовые расходы и разовые доходы <sup>1</sup>       | (62)          | (54)          | 15,1 %                        |
| <b>Опубликованный показатель EBITDA<sup>2</sup></b> | <b>28 018</b> | <b>21 318</b> | <b>31,4 %</b>                 |

1 Разовые расходы и разовые доходы в 2015 г. и 2014 г. включали 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 2014 г., в марте 2015 г. и в 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.

**Проценты**

Чистые процентные расходы увеличились на 36,2% — с 6,8 млрд руб. в 2014 г. до 9,3 млрд руб. в 2015 г. — в основном вследствие роста процентных ставок на рынке в первом полугодии 2015 г. и незначительного увеличения среднего уровня заимствований в целях финансирования программы открытия новых магазинов и развития логистической сети.

Компании удалось уменьшить стоимость долга в течение года с 17,5% в первые три месяца 2015 г. до 12,3% в последнем квартале в основном благодаря совокупному эффекту от постоянного снижения ставок MosPrime, улучшения условий по основным долгосрочным кредитным линиям и погашения задолженности с наиболее высокими процентными ставками после увеличения уставного капитала в марте 2015 г.

Средневзвешенная стоимость долга «Ленты» в 2015 г. увеличилась на 152 б.п. по сравнению с 2014 г. до 13,7%, при этом рост средней ставки MosPrime за аналогичный период составил 328 б.п.

**Капитальные затраты**

Капитальные затраты «Ленты» в 2015 г. сократились на 10,7% по сравнению с уровнем 2014 г. (35,1 млрд руб.) и составили 31,4 млрд руб. Такая динамика преимущественно обусловлена сокращением инвестиций в приобретение земельных участков по сравнению с предыдущими годовыми периодами; она была частично компенсирована незначительным увеличением объема инвестиций в проекты будущих магазинов. В 2015 г. капитальные затраты финансировались в первую очередь из стабильного операционного денежного потока и, в меньшей степени, за счет поступлений от привлечения акционерного капитала в марте и октябре 2015 г. Компания также увеличила коэффициент покрытия капитальных затрат (после налогообложения и до вычета процентных расходов) до 80%.

## Обзор финансовой деятельности продолжение

«Лента» завершила 2015 г. с самыми высокими балансовыми показателями за всю историю Компании. Благодаря высоким темпам роста рентабельности бизнеса и наращивания денежного потока, а также двум успешным размещениям ценных бумаг Компании, соотношение собственных и заемных средств понизилось до уровня 1,9х.

**Денежный поток**

Чистые денежные средства от операционной деятельности до уплаты чистых процентных расходов и налога на прибыль увеличились на 10,2% до 25,9 млрд руб. по сравнению с 23,5 млрд руб. в 2014 г. главным образом вследствие роста показателя EBITDA, который был частично нивелирован увеличением оборотного капитала.

**Краткий отчет о движении денежных средств**

| Млн руб.                                                                        | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. | Рост<br>к прошлому году, % |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| Прибыль до налогообложения                                                      | 12 872                                   | 10 928                                   | 17,8%                      |
| Денежные средства от операционной деятельности до изменения оборотного капитала | 28 288                                   | 21 894                                   | 29,2%                      |
| Изменения в оборотном капитале                                                  | (2378)                                   | 1625                                     | —                          |
| Денежные средства от операционной деятельности                                  | 25 911                                   | 23 519                                   | 10,2%                      |
| Чистые процентные расходы                                                       | (9090)                                   | (6583)                                   | 38,1%                      |
| Налог на прибыль                                                                | (896)                                    | (956)                                    | (6,3%)                     |
| Чистые денежные средства от операционной деятельности                           | 15 924                                   | 15 979                                   | (0,3%)                     |
| Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности          |                                          | (35 111)                                 | (10,7%)                    |
| Денежные потоки от финансовой деятельности                                      | 25 865                                   | 24 955                                   | 3,6%                       |
| <b>Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>        | <b>10 420</b>                            | <b>5824</b>                              | <b>78,9%</b>               |
| <b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>                      | <b>22 456</b>                            | <b>12 036</b>                            | <b>86,6%</b>               |

<sup>1</sup> Денежные потоки от финансовой деятельности включают 21,8 млрд руб. поступлений от эмиссии новых акций Компании в 2015 г.

**Чистый долг**

По состоянию на 31 декабря 2015 г. чистый долг «Ленты» составил 53,5 млрд руб. Благодаря высоким темпам роста EBITDA, стабильным операционным денежным потокам и эмиссиям акций «Лента» снизила по итогам года соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA до уровня 1,9х — с 2,8х по состоянию на конец 2014 г. Коэффициент долговой нагрузки Компании, рассчитываемый в целях соответствия ковенантам, составляет 4х, что означает наличие значительного запаса прочности. Соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентных расходов находится на уровне 3х. Финансовые коэффициенты «Ленты» в полной мере соответствуют требованиям всех ковенантов по кредитным соглашениям Компании и обеспечивают обоснованный запас прочности для их выполнения.

Все заимствования в долговом портфеле «Ленты», по которым производилась выборка, выражены в российских рублях и по состоянию на 31 декабря 2015 г. на 100% привлечены по долгосрочным кредитным линиям или имеют форму облигаций со средним сроком погашения 3 года. Приблизительно 73% заимствований Компании получены по фиксированным ставкам или являются хеджированными; оставшиеся 27% подвержены риску увеличения ставок MosPrime.

На конец 2015 г. объем выбранных «Лентой» кредитных средств составил 76,1 млрд руб. (в 2014 г.: 71,4 млрд руб.). На 31 декабря 2015 г. Компания располагала 45,3 млрд руб. неиспользованных кратко- и долгосрочных кредитных линий, а также свободными денежными средствами в размере 22,5 млрд руб.

После завершения отчетного периода Компания привлекла трехлетний необеспеченный кредит в размере 7 млрд руб. от «Росбанка» по фиксированной ставке, тем самым увеличив долю долгосрочных обязательств с фиксированной ставкой в своем долговом портфеле. В январе 2016 г. средства, доступные по данному кредиту, были полностью выбраны.

Компания также совершила обратный выкуп облигаций на сумму 3 млрд руб. и установила новую ставку купона для облигаций на сумму 7 млрд руб.; очередное изменение ставки купона по данным облигациям запланировано на август и сентябрь 2018 г.



**Яхо Лемменс**  
Финансовый директор

**Краткий бухгалтерский баланс**

| Млн руб.                                                                          | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г.<br>(пересмотренный) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------|
| Основные средства                                                                 | 104 016            | 81 218                                 |
| Прочие внеоборотные активы                                                        | 11 023             | 9688                                   |
| Запасы                                                                            | 22 782             | 19 629                                 |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                                       | 13 647             | 11 371                                 |
| Денежные средства и их эквиваленты                                                | 22 456             | 12 036                                 |
| Авансы выданные                                                                   | 2265               | 2751                                   |
| Прочие оборотные активы                                                           | 2203               | 4552                                   |
| <b>Итого активы</b>                                                               | <b>178 392</b>     | <b>141 245</b>                         |
| Капитал                                                                           | 47 130             | 16 730                                 |
| Долгосрочные кредиты и займы                                                      | 65 149             | 58 520                                 |
| Прочие долгосрочные обязательства                                                 | 5254               | 3814                                   |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                      | 48 820             | 48 373                                 |
| Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов | 10 773             | 12 695                                 |
| Прочие краткосрочные обязательства                                                | 1265               | 1112                                   |
| <b>Итого обязательства и капитал</b>                                              | <b>178 392</b>     | <b>141 245</b>                         |
| <b>Чистый долг / Скорректированный показатель EBITDA</b>                          | <b>1,9х</b>        | <b>2,8х</b>                            |

## Корпоративная социальная ответственность

# Непреходящие ценности

Для «Ленты» корпоративная социальная ответственность — не просто дополнение к основной работе. Она является неотъемлемой частью нашей деятельности и носит долгосрочный характер. Мы считаем, что можно приносить пользу всем заинтересованным сторонам, соблюдая при этом этические нормы ведения бизнеса, внося вклад в экономическое развитие страны, заботясь о наших сотрудниках и поддерживая местные сообщества в регионах присутствия.

Мы добились значительных успехов в достижении целей Компании в области корпоративной социальной ответственности, заявленных на 2015 г., и продолжаем работу по этим направлениям в наступившем году (см. страницу 65). В 2016 г. добавилось еще одно направление — обучение и укрепление отношений с поставщиками. Наши задачи в области корпоративной социальной ответственности строятся вокруг шести основополагающих принципов, определяющих наши повседневные взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами.





### Наши принципы

В 2015 году мы приложили много усилий к расширению и совершенствованию работы по каждому из шести направлений.



#### Создание привлекательных рабочих мест, обучение и развитие персонала

+ Подробнее на странице 53



#### Низкие цены и удовлетворение запросов покупателей

+ Подробнее на странице 56



#### Ориентация на работу с местными товаропроизводителями

+ Подробнее на странице 58



#### Забота об окружающей среде

+ Подробнее на странице 60



#### Инвестиции в экономику регионов и поддержка местных сообществ

+ Подробнее на странице 62



#### Охрана труда и техника безопасности

+ Подробнее на странице 64

## Корпоративная социальная ответственность продолжение

### Ценности «Ленты»

В основе нашего бизнеса лежат основополагающие принципы. Наша приверженность этим принципам, так же как и Этическая политика, определяют направления работы в области корпоративной социальной ответственности и содействуют реализации планов долгосрочного роста.

#### Удовлетворение запросов потребителя

Мы стремимся предоставлять наилучший сервис нашим покупателям, постоянно принимая во внимание их пожелания по продуктам и услугам, поскольку покупатели были и остаются основой нашего развития и совершенствования.

#### Низкие цены

«Лента» — лидер в области низких цен. Оставаясь неизменным лидером по уровню цен, Компания намерена и дальше предоставлять покупателям больше товаров за меньшую цену по сравнению с конкурентами. Мы стремимся максимально сократить затраты, что позволяет создать дополнительную выгоду для покупателей.

#### Высокое качество товаров

В магазинах Компании продаются только сертифицированные товары, которые хранятся с соблюдением 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

Компания гордится тем, что уважает мнение своих покупателей, поставщиков и сотрудников и поощряет 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 легко 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 необходимо для того, чтобы оставаться впереди конкурентов.

### Политика по Деловой этике

«Лента» стремится соответствовать высоким этическим стандартам во всех аспектах своей деятельности. Политика деловой этики «Ленты» предусматривает обязательства всех сотрудников Компании по соблюдению этических норм поведения и корпоративных стандартов, включая:

- 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.

Все случаи несоблюдения сотрудниками указанной политики анализируются, и по результатам такого анализа могут быть применены меры дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения.

В 2011 г. «Лента» создала Комитет по этике для рассмотрения всех жалоб, поступающих в адрес Компании. Принципы Этической политики Компании составляют основу для норм и правил, применяемых в каждом отдельном случае претензионной работы. Деятельность Комитета по этике регулярно анализируется Комитетом по аудиту и Советом директоров Компании.

Любое лицо (в том числе покупатели, сотрудники и поставщики) имеет возможность обратиться в Комитет по этике непосредственно или анонимно через сайт «Ленты» или через стойку «Информация» в любом магазине нашей торговой сети.

В 2015 г. через горячую линию «Ленты» было принято и рассмотрено 404 обращения — незначительное увеличение относительно прошлого года. Однако с учетом появления в Компании большого числа новых магазинов показатель количества жалоб в расчете на один магазин существенно снизился. Также уменьшилось и число анонимных обращений, что говорит о повышении уровня доверия к горячей линии «Ленты» со стороны как сотрудников Компании, так и ее покупателей.



# 1. Создание привлекательных рабочих мест, обучение и развитие персонала

Мотивированный, доброжелательный и высококвалифицированный персонал — это ценный ресурс компании и основа ее долгосрочного успеха. Мы стремимся предоставлять нашим покупателям высочайший уровень обслуживания, тщательно подбирая персонал с нужными навыками и компетенциями. Важным элементом своей корпоративной культуры Компания считает принцип коллегиальности, способствующий формированию командного духа, новаторства и доверия.

## Профессиональное развитие и обучение сотрудников

Мы считаем, что инвестиции в развитие наших сотрудников снижают уровень текучести кадров и повышают производительность труда. «Лента» реализует корпоративную программу продвижения и ротации кадров, что вместе с ведением индивидуальных планов развития карьеры сотрудников и программами признания их достижений снижает отток кадров. Показатель удержания персонала у «Ленты» выше, чем в среднем по сектору розничной торговли продуктами питания. У 5873 сотрудников стаж работы в Компании превышает пять лет, а 849 человек проработали с нами более десяти лет.

Для руководителей Компании реализуется ряд программ повышения квалификации с учетом их знаний и опыта. В 2015 г. около 60 руководителей приняли участие в программе «Лента-Лидер», нацеленной на профессиональное развитие перспективных управленцев. Около 780 наших сотрудников, главным образом из числа персонала магазинов, прошли обучение по корпоративной программе «Эффективное управление». Программа нацелена на развитие управленческих навыков и охватывает такие сферы, как постановка целей, планирование, анализ и принятие решений, а также методы управления и мотивации. Обучение ведется бизнес-тренерами из «Ленты» и директорами магазинов, которые делятся своим передовым опытом и практическими знаниями.

В прошлом году 13 опытных руководителей «Ленты» прошли внешнее обучение по подготовительным программам МВА двух бизнес-школ, направленным на развитие системного мышления, всестороннего понимания бизнеса и рост личной эффективности.

При всей важности повышения квалификации руководителей Компания уделяет основное внимание профессиональному развитию персонала магазинов — ведь именно эти сотрудники должны обеспечивать уровень обслуживания покупателей, отвечающий высоким стандартам Компании. В каждом магазине «Ленты» действует программа адаптации новых сотрудников, обеспечивающая быстрое усвоение ими знаний и навыков, необходимых для полной интеграции в коллектив магазина.

В 2015 г. общий объем обучения, предоставленного Компанией, составил свыше 900 тыс. человеко-часов — в среднем 30,6 часов на одного сотрудника. Этот результат был обеспечен за счет сочетания внутреннего обучения с дистанционным. По нашему мнению, дистанционные курсы способствуют эффективному обучению, теоретические знания подкрепляются практикой под надзором наставника. В 2015 г. Компания удвоила объем предоставляемого сотрудникам дистанционного обучения. Около 85% объема обучения в рамках корпоративных программ предоставляется с использованием внутренних ресурсов Компании, благодаря чему нам удается удерживать стоимость обучения на уровне 30 рублей в час на одного сотрудника.

Ключевым аспектом нашей деятельности в 2015 г. стала поддержка внедрения изменений, касающихся всех бизнес-процессов Компании. Например, установка нового торгового ПО, внедрение системы ЕГАИС для регистрации данных по алкогольной продукции в соответствии с новым законодательством и начало использования в работе карманных персональных компьютеров (КПК). Данные изменения в бизнес-процессах обусловили необходимость разработки соответствующих программ обучения и подготовки внутренних тренеров для проведения такого обучения большого количества сотрудников. Более 6500 сотрудников прошли эти курсы, что позволило им быстро и эффективно перейти к применению новых знаний на практике в рамках своих служебных обязанностей.

## Подбор персонала и развитие карьеры сотрудников

В 2015 г. «Лента» создала 7610 новых рабочих мест и приняла на новые должности 15 000 сотрудников. Процесс подбора и найма персонала в Компании централизован: сотрудниками Единого центра найма осуществляется размещение объявлений о приеме на работу, реклама вакансий, привлечение кандидатов и проведение собеседований по телефону. Тем не менее, последний этап отбора кандидатов не является централизованным и проводится непосредственно в магазинах. Такое сочетание подходов повышает эффективность всего процесса найма и позволяет сосредоточиться на кадровых потребностях конкретных магазинов.

Высокие темпы роста Компании требуют непрерывной работы по оптимизации процессов подбора персонала и последовательного планирования преемственности. Компания предлагает целый ряд возможностей для карьерного роста и активно поощряет профессиональное развитие сотрудников. Планирование преемственности в «Ленте» представляет собой динамичный процесс, охватывающий все подразделения Компании и позволяющий закрывать максимальное количество позиций за счет внутренних кандидатов. Планирование преемственности оказывает сильное воздействие на мотивацию сотрудников к развитию своих навыков и способностей. В 2015 г. 48% вакансий было закрыто путем назначения внутренних кандидатов, а 75% директоров наших новых магазинов было выбрано из числа сотрудников Компании. 3025 человек получили продвижение по службе, а еще 4636 сотрудников были переведены на другие должности в рамках горизонтальной ротации кадров.

Мобильность сотрудников и готовность к переезду в другой регион страны крайне важны для эффективного планирования преемственности и успешной реализации программы расширения торговой сети «Ленты». В 2015 г. мы внедрили новую политику, устанавливающую правила переезда сотрудников во все регионы фактического или планируемого присутствия «Ленты». Данная политика предлагает внутренним кандидатам прозрачные и справедливые условия переезда, тем самым обеспечивая поддержку быстрому и эффективному росту Компании.

## Корпоративная социальная ответственность продолжение

Для оценки индивидуальных достижений сотрудников и выявления их потенциала в «Ленте» налажен процесс управления результативностью. В этот процесс уже вовлечены офисные работники и руководство магазинов и распределительных центров, а в 2016 г. он должен охватить всех сотрудников. Для его успешной реализации было подготовлено почти 450 тренеров из числа менеджеров магазинов. С их помощью было обучено более 24 000 работников магазинов «Ленты».



«Лента» — лауреат премии  
«Хрустальная пирамида — 2015»  
в номинации «HR-команда года».

### Усиление команды по управлению персоналом

В течение отчетного года мы продолжали работу по усилению команды управления персоналом «Ленты». В рамках этой работы мы привлекли в качестве стажеров в головной офис Компании 17 студентов и выпускников вузов, четверо из которых сейчас работают в «Ленте». Благодаря мерам по повышению эффективности и репутации кадровой службы «Ленты» Компания в 2015 г. повысила свой рейтинг в списке 100 наиболее привлекательных работодателей России, заняв в нем 56-е место (в 2014 г.: 60-е место).

### Оплата труда и льготы, предоставляемые сотрудникам

Мы предлагаем привлекательные варианты трудоустройства и возможности карьерного роста в регионах присутствия Компании, в том числе конкурентные зарплаты, медицинское страхование, спецодежду и необходимые средства индивидуальной защиты.



Несмотря на продолжающийся рост затрат в секторе розничной торговли продовольственными товарами, «Лента» сохранила социальные льготы для своих сотрудников. Для определенных должностей персонала магазинов была повышена заработная плата; кроме того, были введены бонусы для сотрудников в магазинах, выполнивших план по сокращению операционных расходов.

Сохранив прежний уровень социальной защищенности сотрудников, мы добились снижения расходов на проведение медосмотров и добровольное медицинское страхование за счет оптимизации работы со сторонними поставщиками соответствующих услуг и более эффективного планирования.

Мы продолжаем оказывать финансовую поддержку сотрудникам в соответствии с установленными в Компании правилами. Помощь сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, превышает установленные размеры. К примеру, мы оказали помощь сотрудникам, чьи дома и машины пострадали в результате сильного града в Железноводске.

Мы планируем и далее развивать наши программы дистанционного обучения и подход к обучению персонала, основанный на использовании специалистов самой Компании в качестве тренеров и наставников. Мы также намерены внедрить процесс управления результативностью в магазинах с целью повышения качества наших услуг и уровня удовлетворенности покупателей.

### Обеспечение многообразия и равных возможностей

Мы ценим принцип многообразия и поощряем всех наших сотрудников в их стремлении к раскрытию своего потенциала. Подбор персонала и продвижение по карьерной лестнице в Компании осуществляются на основании профессиональных знаний и компетенций, и мы предлагаем варианты трудоустройства для всех трудоспособных кандидатов.

В каждом из наших магазинов имеется как минимум пять рабочих мест для лиц с ограниченными возможностями. В 2015 г. кандидаты из этой категории заняли 78 вакансий.

### Повышение уровня вовлеченности сотрудников

Вовлеченность сотрудников, эффективность бизнеса и удовлетворенность покупателей неразрывно связаны между собой, поэтому для поддержания успешного развития Компании крайне важно обеспечивать получение сотрудниками актуальной информации о ее достижениях и планах на будущее. В 2015 г. мы запустили ряд экспериментальных инициатив, основанных на пожеланиях работников магазинов, включая проекты по



В октябре 2015 г. 48 сотрудников «Ленты» представляли Компанию на ежегодной церемонии вручения премий «Лучший по профессии в сфере торговли и услуг Санкт-Петербурга». В их число вошли восемь продавцов продовольственных отделов, два продавца из отделов непродовольственных товаров и 38 кассиров. Елена Козлова из «Ленты-8» была названа лучшим кассиром-контролером, а Игорь Гололобов из «Ленты-11» занял третье место в номинации «Лучший продавец продовольственных товаров».

«геймификации», мотивирующие сотрудников активно участвовать в жизни магазина, например, помогая своим коллегам, проводя тренинги или выявляя случаи небезопасного поведения. Участие в подобных инициативах позволяет сотрудникам зарабатывать баллы «Ленты», которые впоследствии можно обменять на самые разные призы — от бейсболок и футболок до бытовой техники и телевизоров.

Данные инициативы позволяют нам получать ценную обратную связь, которая помогает нам совершенствовать стратегию развития компании и оптимизировать операционные процессы.

В 2015 г. наш магазин в Пензе запустил ряд мотивирующих инициатив, в том числе игру «Я профессионал», позволяющую выигрывать баллы «Ленты», серию профессиональных фотосессий для лучших сотрудников и проект, рассказывающий о жизни коллег на «Лента ТВ». В ходе подготовки к празднованию 70-летия Великой Победы силами персонала была также расширена площадь парковки у магазина.



Корпоративный журнал «Ленты» признан лучшим по версии конкурса «Лучшее корпоративное медиа — 2015»

В течение года во время ежегодных региональных форумов в Санкт-Петербурге, Москве и Новосибирске были проведены стратегические коммуникационные сессии с сотрудниками. На таких встречах члены Правления обсудили достижения предыдущего года с 400 руководящими сотрудниками Компании и представили им общие стратегические цели.

Отмеченный отраслевыми наградами корпоративный журнал «Наша Лента» распространяется среди сотрудников ежеквартально, укрепляя командный дух и повышая информированность персонала о деятельности Компании. В нем публикуется информация по широкому кругу вопросов — от обзоров развития розничного сегмента, показателей Компании и интервью с руководителями до информации об открытии новых магазинов, корпоративной этике и дресс-коде. В 2015 г. журнал выиграл конкурс «Лучшее корпоративное медиа года», организуемый Ассоциацией директоров по коммуникациям и корпоративным медиа (АКМР) России.

#### Перспективы

В 2016 г. в рамках проекта сотрудничества с известной школой бизнеса Компания запускает обновленную программу «Лента-Лидер». Участие в этой программе позволит сотрудникам глубже понять все аспекты нашего бизнеса, базируясь на принципах обучения по стандартам MBA.

## Корпоративная социальная ответственность продолжение



## 2. Низкие цены и удовлетворение запросов покупателей

Суть основного ценового предложения «Ленты» покупателям — оптимальное соотношение цены и качества. Мы предлагаем широкий ассортимент товаров по привлекательным ценам и стремимся сделать наше предложение конкурентоспособным по всем основным показателям — качеству и наличию товаров, уровню обслуживания и комфортности совершения покупок. Мы считаем, что уровень сервиса, поддерживаемый сотрудниками Компании, в значительной степени определяет уровень удовлетворенности покупателей, поэтому весь персонал магазинов непрерывно учится взаимодействовать с покупателями и обеспечивать высочайшие стандарты обслуживания.

В 2015 г. мы внедрили ряд новых форматов промоакций в наших магазинах и новые форматы предложения. В прошлом популярным среди покупателей форматом был «три по цене двух», но с дальнейшим сокращением доходов они все чаще в рамках своих бюджетов выбирают предложение «два по цене одного». Прямые скидки остаются наиболее эффективным форматом промоакций.

Широкая клиентская база «Ленты» позволяет отслеживать модели покупательского поведения и анализировать меняющиеся предпочтения. Полученные данные, а также информация, собранная в рамках программы лояльности и проведения опросов покупателей, используются Компанией для принятия обоснованных решений по ассортименту товаров и ценам и помогают нам точно подстроить предложение под потребности покупателей, как постоянных, так и случайных.

Карта постоянного покупателя «Ленты» дает гарантированную скидку в размере 5% на все покупки. По состоянию на 31 декабря 2015 г. число активных держателей карты составило 8,4 млн человек, что на 29% больше чем в предыдущем году. Приблизительно 92% всех покупок в течение года было сделано с использованием карты лояльности. Держатели карт получают также и дополнительные скидки по специальным и сезонным предложениям, что существенно повышает лояльность покупателей, в том числе к бренду Компании. Независимые исследования показывают, что карты постоянного покупателя высоко оцениваются нашими покупателями.



Кроме того, все магазины сети в России предоставляют наиболее нуждающимся и незащищенным категориям граждан социальную карту, дающую дополнительные скидки в размере от 3% до 8% на определенные продукты питания и некоторые хозяйственные товары. К концу года число держателей социальной карты, позволяющей ее владельцу существенно экономить на товарах первой необходимости, составило более 1,2 млн человек. К данной программе в течение 2015 г. присоединилось более 527 000 покупателей.

С сентября 2015 г. к ней могут присоединиться по месту жительства и держатели социальной карты жителя Московской области: предъявив свою карту на информационной стойке, покупатель может бесплатно получить социальную карту «Ленты» со специальной наклейкой. Она дает право на дополнительную скидку на более чем 90 товарных позиций (SKU), в том числе продовольственные и непродовольственные товары первой необходимости.



# 30 000

**социальных карт выдано  
сотрудникам ПАО «Северсталь»**

В декабре 2015 г. мы подписали партнерское соглашение со сталелитейной и горнодобывающей компанией «Северсталь», по которому 30 000 сотрудников ее металлургического комбината в Череповце получили социальные карты «Ленты».

Наше партнерство не только позволяет оказывать поддержку персоналу одного из крупнейших предприятий и работодателей в городе, но и вносит вклад в социально-экономическое развитие региона.



В ноябре 2015 г. «Лента» подписала соглашение с администрацией Вологды об участии в городском социальном проекте «Забота», нацеленном на помощь малоимущим слоям населения. Участие «Ленты» в проекте заключается в том, что держателям городских дисконтных карт предоставляется скидка до 13% на 90 социально значимых продовольственных товаров первой необходимости, в том числе фрукты, овощи, мясные и молочные продукты.

Покупатели, следующие принципам здорового питания, имеют возможность выбрать подходящие товары из нашего широкого ассортимента свежих высококачественных продуктов, многие из которых готовятся непосредственно в магазине, в том числе разнообразные мясные и рыбные продукты, свежеприготовленные салаты и хлебобулочные изделия. Мы также не забываем о покупателях с особыми требованиями к питанию, а именно о людях, страдающих диабетом или непереносимостью лактозы или глютена.

#### Перспективы

Мы постоянно ищем новые способы сделать процесс совершения покупок в магазинах «Ленты» еще более комфортным. К примеру, в 2016 г. мы планируем рассмотреть возможность организации специальных автобусных маршрутов для повышения доступности некоторых магазинов и, где это необходимо, обустройства автобусных остановок в непосредственной близости от наших магазинов.

«Лента» возглавила составленный газетой «Деловой Петербург» рейтинг гипермаркетов с наиболее низкими ценами на продовольственные и непродовольственные товары первой необходимости в Санкт-Петербурге. Журналисты газеты провели мониторинг цен по 44 категориям товаров в десяти гипермаркетах и вывели свой индекс минимальных цен. В рейтинг вошли розничные компании, сумевшие добиться от поставщиков лучших цен и предлагающие широкий ассортимент товаров под собственными торговыми марками.

## Корпоративная социальная ответственность продолжение



### 3. Ориентация на работу с местными товаропроизводителями

В 2015 г. число поставщиков «Ленты», обеспечивающих прямые поставки импортной продукции, сократилось — отчасти в результате введения запрета на ввоз в Россию ряда продуктов, а также снижения курса российского рубля. Тем не менее нам удалось увеличить общее количество наших поставщиков за счет более активного привлечения местных товаропроизводителей.

Товары местных поставщиков составляют основу ассортимента магазинов «Ленты», и, в отличие от многих конкурентов в сфере розничной торговли, мы в своей рыночной стратегии придаем большое значение местным и региональным производителям. В течение отчетного года 96% всей продукции было закуплено в России. В частности, увеличились объемы закупок у местных производителей, товары которых составляют 22,2% нашего общего ассортимента и чуть более 50,3% ассортимента свежих продуктов питания (по закупочной цене). Такие партнерские отношения не только способствуют развитию местной экономики, но также зачастую обеспечивают «Ленте» более выгодные цены, чем те, что предлагают федеральные поставщики.

Мы оптимизировали коммуникации и укрепили связи с нашими поставщиками по всей стране, что позволило повысить эффективность логистической сети, дополнительно расширить товарный ассортимент и снизить расходы Компании на логистику.

Для того чтобы попасть на прилавки «Ленты», любая продукция должна соответствовать установленным требованиям к безопасности, качеству, упаковке и информации для потребителя на маркировке. В течение 2015 г. мы запустили ряд учебных программ для наших поставщиков с целью улучшения качества производимой ими продукции. Мы оказывали поддержку при внедрении системы анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР) на производственных площадках наших поставщиков.



Был значительно улучшен процесс проверки качества продукции (в том числе производимой под собственными торговыми марками), при этом особое внимание уделяется производителям, с которыми мы стали сотрудничать относительно недавно. Также мы ввели подробную анкету контроля качества, заполняемую поставщиками Компании для допуска их продукции к продаже в наших магазинах.

В течение 2015 г. департамент контроля качества Компании провел в общей сложности 199 проверок, из них 23 проверки у поставщиков фирменной продукции и 176 у местных поставщиков продукции, производимой под собственными торговыми марками «Ленты». В результате таких проверок на разных этапах производства определяются области для повышения уровня качества, даются рекомендации и оказывается поддержка для выполнения таких задач.

«Лента» является членом Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), представляющей интересы нескольких крупнейших российских розничных сетей. В 2015 г. получили серьезное развитие механизмы саморегулирования в сегменте розничной торговли. Компании-члены АКОРТ, в том числе «Лента», начали сотрудничать с Межотраслевым экспертным советом, объединяющим основные розничные сети и поставщиков товаров широкого потребления. Был подписан меморандум, устанавливающий принципы саморегулирования организаций, работающих на потребительском рынке, а также сформирован Центр общественных процедур, который будет выступать посредником в спорах между участниками рынка. Среди других совместных инициатив можно отметить поправки в «Кодекс добросовестных практик взаимоотношений между торговыми сетями и поставщиками потребительских товаров», сокращающие срок согласования изменений цен с 45 до 30 дней.



### Перспективы

На 2016 г. запланирован ряд мероприятий, направленных на развитие взаимоотношений с поставщиками. Среди них создание информационного интернет-портала для поставщиков, который позволит стандартизировать направление запросов в адрес «Ленты» и оптимизировать механизм реагирования с нашей стороны. Кроме того, будет опубликовано описание «оптимального поставщика Ленты», в котором содержатся дополненные с учетом последних изменений списки требований к поставщикам, а также подробное руководство с описанием бизнес-процессов Компании.

Также на 2016 г. намечено внедрение новых IT-систем для проведения анализа качества продукции поставщиков и применения принципов пищевой безопасности НАССР.

Кроме этого, мы намерены дополнительно привлечь внимание к продукции местного производства на полках магазинов за счет соответствующей маркировки и планируем предлагать потенциальным поставщикам временное размещение их товаров в магазинах с последующим заключением контрактов с наиболее высокими показателями продаж. Дополнительно намечен совместный с ЕБРР запуск пилотной программы обучения местных поставщиков.

Также Компания продолжит на регулярной основе проводить региональные Форумы партнеров с целью информирования поставщиков о деятельности «Ленты», проведения переговоров с потенциальными подрядчиками и поддержания конструктивного диалога.

## Корпоративная социальная ответственность продолжение



## 4. Забота об окружающей среде

Магазины «Ленты» занимают важное место в социально-экономической жизни местных сообществ, и мы осознаем свою ответственность перед ними, равно как и ответственность за состояние окружающей среды в регионах нашего присутствия. Более того, мы стремимся минимизировать любое отрицательное воздействие на экологию во всех аспектах деятельности Компании — будь то использование сырья, потребление энергии, транспортировка грузов или утилизация отходов.

Мы соблюдаем федеральное и региональное законодательство, относящееся к нашей деятельности, и работаем в тесном контакте с местными органами власти и представителями сообществ в процессе выбора площадок для новых магазинов. До начала строительства новых магазинов или распределительных центров мы проводим оценку воздействия на окружающую среду для планируемых объектов. Мы считаем, что во всех существенных аспектах мы соблюдаем природоохранные стандарты, применимые к нашей деятельности согласно российским законодательным и нормативным актам.

### Утилизация отходов

В процессе работы магазинов «Ленты» образуются различные виды отходов, утилизацией которых занимаются сторонние подрядчики. В течение отчетного года мы сумели сократить количество производимых отходов с 0,0265 кг на квадратный метр торговой площади в 2014 г. до 0,0177 кг в 2015 г. Мы также существенно увеличили количество направляемого в переработку картона (с 0,0025 т/кв. м до 0,0059 т/кв. м) и ПВХ (с 0,0002 т/кв. м до 0,0016 т/кв. м). Совместная с поставщиками работа велась и над сокращением отходов, образующихся от упаковки товаров.

Мы продолжаем инвестировать средства в системы очистки сточных вод, в том числе устанавливаем поглотители жира и установки очистки дождевой воды, что позволяет нам обеспечивать соответствие российским нормативно-правовым требованиям. В 2015 г. на решение этих задач в 13 магазинах было затрачено 120 млн рублей. На 2016 г. на эти цели выделено 150 млн рублей (дополнительно 17 магазинов).



### Потребление энергии

В течение отчетного года в 20 магазинах торговой сети Компании был проведен комплексный энергоаудит, по результатам которого разработан ряд мер по повышению общей энергоэффективности Компании и сокращению потребления энергии. В число таких мер вошли установка датчиков движения на осветительные устройства, внедрение системы управления энергопотреблением, установка теплоизоляции на холодильных камерах и модернизация холодильного оборудования. По оценкам, данные меры позволят сократить потребление газа на уровне до 113 554 куб. м в год и снизить объем выбросов CO<sub>2</sub> на уровне до 642 тонн в год. Реализация указанных мероприятий позволит не только сократить затраты Компании, но и снизить отрицательное воздействие выбросов на окружающую среду.

Мы продолжили работу по сокращению вредных выбросов, повышая эффективность логистической сети и установленного в магазинах оборудования, в том числе систем охлаждения. В двух магазинах торговой сети Компании мы перевели промышленные холодильные системы на природные хладагенты, такие как двуокись углерода, оказывающие намного меньший парниковый эффект, чем традиционно используемые газы.

Мы установили четыре печи с пониженным потреблением электроэнергии в магазинных пекарнях и оснастили раздвижными стеклянными дверями холодильные шкафы в 15 магазинах. В рамках реализуемой программы оптимизации в 2016 г. аналогичные изменения будут реализованы еще в 25 магазинах.

В 21 магазине сети была проведена модернизация различных систем, в частности, освещения. В 11 магазинах были полностью заменены осветительные системы торговых залов. Установленные в 2015 г. энергосберегающие светодиодные светильники позволили сократить энергопотребление на 40%, что составило в среднем 55 000 кВтч в год. Сокращение соответствующих затрат оценивается в 3 млн рублей.

В дополнение к системам внутреннего освещения в целом ряде магазинов мы также модернизировали освещение парковок и фасадов. Данные меры позволили снизить энергопотребление в среднем на 500 кВтч в год из расчета на один магазин или на 5260 кВтч в сумме.



### Перспективы

Следование шести принципам корпоративной социальной ответственности Компании — непрерывный процесс, рассчитанный на долгосрочную перспективу. В 2016 г. на реализацию мер по охране окружающей среды выделено 459 млн руб. Мы продолжим работу по увеличению объема перерабатываемых отходов и реализации наших программ повышения энергоэффективности. В дополнение к новым установкам очистки сточных вод мы рассматриваем возможность приобретения или строительства собственных очистных сооружений, которые планируем возводить рядом с магазинами.

Мы намерены модернизировать системы энергоснабжения путем повышения уровня автоматизации, что сокращает влияние человеческого фактора. В наши планы также входит перевод магазинов, все еще использующих дизельные генераторы, на более экологичное топливо (в тех случаях, когда они не могут быть подключены к сети электроснабжения).

**За год мы отправили на переработку более 43 075 тонн бумаги, что по стандартам Всемирного фонда дикой природы эквивалентно 29 187 сосновым деревьям.**



# 43 075 =

тонн переработанной бумаги



# 29 187

спасенных сосновых деревьев

## Корпоративная социальная ответственность продолжение



## 5. Инвестиции в экономику регионов и поддержка местных сообществ

Мы стремимся играть активную роль в жизни тех сообществ, где ведем свою деятельность, причем не только за счет создания рабочих мест и сотрудничества с местными поставщиками, но и путем предоставления финансовой и материальной помощи местным благотворительным организациям, учебным заведениям, учреждениям здравоохранения, досуга и культуры.

Мы активно инвестируем в развитие местной инфраструктуры. Эта работа ведется совместно с региональными органами власти в рамках заключенных партнерских соглашений, которые направлены на укрепление сотрудничества в социально-экономической сфере. В 2015 г. подписано 15 партнерских соглашений с властями ряда регионов, в том числе Кемерово, Иваново, Орла, Челябинска и Самары. Они предусматривают развитие и повышение качества розничной торговли в этих регионах путем увеличения числа местных производителей, чья продукция представлена в магазинах торговой сети Компании, укрепления связей с местными поставщиками и сотрудничества с другими розничными сетями для координации помощи наиболее нуждающимся категориям покупателей.

В феврале 2015 г. «Лента» и несколько других членов АКОРТ договорились заморозить цены на корзину из 20 социально значимых продовольственных товаров первой необходимости не менее чем на два месяца. Эта одобренная Федеральной антимонопольной службой России инициатива была направлена на стабилизацию продовольственного рынка и поддержку потребителей, отражая высокий уровень корпоративной социальной ответственности участников розничного рынка.

В 2015 г. «Лента» была признана лучшим предприятием розничной торговли властями нескольких регионов, среди которых Ижевск, Великий Новгород, Кемерово, Уфа, Волжский, Санкт-Петербург, Ульяновск и Краснодар. Комиссии на местах проверяли магазины по целому ряду различных критериев, в том числе по выкладке товара, соблюдению сроков годности пищевой продукции, санитарно-гигиеническим условиям в магазинах, доброжелательности персонала и уровню цен в сравнении с конкурентами.

Мы продолжили работу над укреплением собственной репутации как компании,



постоянно поддерживающей местные инициативы и играющей активную роль в реализации программ защиты окружающей среды в городах присутствия. В 2015 г. мы оказали поддержку при проведении ряда кампаний и инициатив, действуя как самостоятельно, так и совместно с региональными властями. К их числу относятся акция по сбору макулатуры, организованная экологическим движением «Зеленая волна» в Петрозаводске, посадка деревьев в Московской области и Омске, очистка от мусора берегов рек в Ленинградской области и многочисленные акции по уборке территории рядом с нашими магазинами.

В числе прочих реализованных Компанией социальных инициатив вручение подарочных корзин с продуктами ветеранам Великой Отечественной войны в День Победы во многих российских городах и ряд мероприятий, направленных на решение проблем местного уровня, таких как ремонт спортивных площадок в двух школах Волгограда, передача велосипедов школьникам в Кемерово и ремонт Знаменской школы-интерната в Орловской области.

Третий год подряд «Лента» дарит Санкт-Петербургу луковицы голландских тюльпанов, которые вручную высаживаются в парке им. С. М. Кирова на Елагином острове в рамках традиционного Фестиваля тюльпанов. В 2015 г. его посетили 500 000 человек; территория фестиваля расширилась до 2100 кв. м; на этой площади было высажено более 120 000 луковиц тюльпанов 95 сортов. В подарок «Ленты» вошли 550 луковиц редчайших сортов, многие из которых можно найти только в специальных коллекциях.



В 2015 г. мы также помогли построить детскую игровую площадку в Белгороде, оказали спонсорскую помощь фестивалю, посвященному Дню защиты детей в Красноярске, и детскому фестивалю мороженого в Иваново. Кроме того, спонсорская помощь была оказана фестивалю-конкурсу ледяных скульптур в Томске, который привлек большое количество посетителей. Несколько лет подряд «Лента» выступает спонсором конкурса «Безопасное колесо» в Казани, в рамках которого молодые люди учатся безопасному вождению.

В Череповце и Вологде мы проводили благотворительные акции помощи детям-сиротам. На новогодних елках, установленных в наших магазинах, были вывешены их письма с новогодними пожеланиями. Покупатели могли купить и оставить в магазине детские подарки, которые позже были переданы в детские дома. Мы также участвовали в проведении конкурса «Губернаторский дневник» для школьников Красноярска, победитель которого получил возможность прийти на чаепитие к губернатору края.

#### Перспективы

В 2016 г. мы планируем продолжать работу по оказанию поддержки социально незащищенным категориям граждан, в том числе детям. Ориентируясь на молодое поколение, мы продолжим проводить мастер-классы для детей в наших магазинах и рассказывать им о возможностях профессионального развития в розничном секторе.

Еще одна приоритетная задача — повышение информированности наших покупателей и сотрудников об экологических проблемах. В 2016 г. мы планируем организовать ряд мероприятий, посвященных раздельному сбору и утилизации отходов, энергосбережению и повышению информированности по связанной со здоровьем проблематике.

Мы регулярно проводим экскурсии по нашим магазинам для детей из местных школ, детских домов и садов, чтобы рассказать им о розничной торговле и повысить общий престиж отрасли. В 2015 г. было организовано несколько экскурсий по магазинам «Ленты» в Санкт-Петербурге, Череповце, Новороссийске и других городах.

В частности, в Череповце дети смогли увидеть за работой представителей нескольких профессий — повара, пекаря, упаковщика, кассира, продавца и кладовщика — и посмотреть, как пекутся кексы.

## Корпоративная социальная ответственность продолжение



## 6. Охрана труда и техника безопасности



Мы намерены и далее обеспечивать и поддерживать безопасную среду для наших сотрудников и покупателей. Программа «Ленты» «Активная безопасность» нацелена на выявление и предупреждение рисков, которые могут привести к несчастным случаям. В рамках этой программы директора магазинов проводят ежедневные и ежемесячные «прогулки безопасности». Данные меры дают возможность выявить потенциальные риски для сотрудников и покупателей, повысить бдительность персонала и проверить укомплектованность магазина необходимыми средствами защиты. Среди сотрудников поощряется практика информирования о любом инциденте, независимо от его масштабов, что дает нам возможность выявлять его причины и не допускать его повторения.

В 2015 г. мы внедрили новую систему отчетов о производственных травмах (из расчета на 100 000 отработанных часов) для сотрудников. В 2015 г. уровень производственного травматизма в «Ленте» снизился на 11% по сравнению с предыдущим годом, а общее количество несчастных случаев с участием сотрудников уменьшилось на 2%.

Качество и безопасность также выступают приоритетными критериями при отборе поставщиков, и мы регулярно проводим проверки производственных процессов не только на площадках Компании, но и на объектах поставщиков. В 2015 г. мы продолжили внедрение системы НАССР — всемирно признанной методики обеспечения пищевой безопасности. Сейчас эта система работает во всех магазинах Компании по всей территории России.

### Перспективы

В 2016 г. мы продолжим внедрение программы «Активная безопасность», в ходе которого практика проведения «прогулок безопасности» будет распространена на все подразделения Компании, а официальные мероприятия по выявлению рисков будут проводиться не реже раза в год в каждом магазине и распределительном центре. Кроме того, мы нацелены на дальнейшее развитие успешно прошедших пилотную стадию программ геймификации аспектов производственной безопасности, в рамках которых сотрудники получают баллы за выявление рисков и активное участие в наших мероприятиях по обеспечению безопасности труда. Сотрудники, набирающие определенное количество баллов, получают призы.

С помощью автоматизированной платформы мы отслеживаем выполнение нормативных требований к обучению технике безопасности по каждому сотруднику. Мы разработали свою собственную программу оказания первой помощи, которую будут внедрять специалисты «Ленты». В 2016 г. около 90% всех наших сотрудников пройдут обучение по данной программе.

# Цели Компании на 2016 год

Наряду с дальнейшей реализацией текущих программ в области корпоративной социальной ответственности, в 2016 г. мы сосредоточим свое внимание на следующих целях:



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

# Корпоративное управление

## Содержание

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Вступительное слово                        |    |
| Председателя Совета директоров             | 67 |
| Совет директоров Компании                  | 68 |
| Правление Компании                         | 70 |
| Система корпоративного управления Компании | 72 |
| Совет директоров Компании                  | 75 |
| Комитеты при Совете директоров             | 78 |
| Заявление об ответственности               | 90 |



## Вступительное слово Председателя Совета директоров



**Джон Оливер**  
Председатель Совета директоров

### Уважаемые акционеры!

Одна из моих основных обязанностей на посту Председателя Совета директоров — повышение эффективности корпоративного управления Компании. То, как мы ведем свою деятельность, оказывает влияние на все аспекты бизнеса Компании и имеет решающее значение для обеспечения ее дальнейшего успеха и устойчивых результатов в долгосрочной перспективе. Я рад представить результаты нашей работы по совершенствованию системы корпоративного управления Компании.

### Совершенствование корпоративного управления в русле передовой практики

Несмотря на то, что Компания не обязана соблюдать положения Кодекса корпоративного управления Великобритании (далее — «Кодекс»), мы считаем, что соблюдение рекомендаций Кодекса в той мере, в которой это необходимо и практически целесообразно, наилучшим образом отвечает требованиям всех заинтересованных сторон. В связи с изменениями, внесенными в Кодекс Британским советом по финансовой отчетности (FRC) в сентябре 2014 года, мы воспользовались возможностью пересмотреть систему корпоративного управления Компании, поскольку процесс ее совершенствования, безусловно, носит эволюционный характер. В течение 2015 г. мы провели значительную работу по внедрению новых систем, протоколов и процессов, призванных приблизить Компанию к тому, чтобы стать примером передовой практики в сфере корпоративного управления для российских компаний. Эта работа включала пересмотр состава Комитетов при Совете директоров Компании, обеспечение соответствия положений о Комитетах при Совете директоров положениям новой редакции Кодекса и организацию анализа работы подразделения Компании по управлению рисками. Мы стремимся к тому, чтобы в своей деятельности «Лента» руководствовалась высочайшими стандартами добросовестности и прозрачности.

### Задачи и обязанности

Основная задача Совета директоров заключается в обеспечении успешной работы Компании в долгосрочной перспективе и стабильных показателей доходности инвестиций для ее акционеров. Это требует постановки стратегических целей, контроля над структурами Компании, анализа эффективности управления и определения степени готовности Компании к риску. Совет директоров обеспечивает адекватность и эффективность используемых в Компании мер по управлению рисками и механизмов внутреннего контроля.

В результате продажи ЕБРР в июле 2015 г. части своего пакета акций Компании банк теперь имеет право назначать одного члена Совета директоров, а не двух, как ранее. Число членов Совета директоров Компании было, соответственно, уменьшено с десяти до девяти человек.

Линдсей Форбс (директор от ЕБРР) оставил свою должность неисполнительного директора 25 июля 2015 г. Линдсей входил в состав Совета директоров с 2009 г., был источником ценных знаний и опыта для своих коллег по Совету директоров и менеджмента компании.

В течение 2015 г. никаких других изменений в составе Совета директоров Компании не произошло.

В процессе своей деятельности Компания может сталкиваться с финансовыми и операционными рисками, а также рисками несоблюдения нормативных требований. Ответственность за управление рисками возложена на Совет директоров, при этом Комитету по аудиту делегирована надзорная функция в отношении системы управления рисками Компании.

Важным аспектом эффективной системы корпоративного управления является взаимодействие с акционерами. В течение всего отчетного года Генеральный директор и Финансовый директор Компании при поддержке подразделения Компании по связям с инвесторами и, в случае необходимости, членов Совета директоров и Правления Компании проводили регулярные встречи с институциональными акционерами и аналитиками. Совет директоров также получает регулярные отчеты от руководителя подразделения Компании по связям с инвесторами о деятельности возглавляемой им структуры, в частности, результаты анализа мнений акционеров и обратной связи с ними.

В системе корпоративного управления Компании сочетаются элементы руководства и сотрудничества, что обеспечивает прочную основу для эффективной организации процесса принятия решений. Некоторые функции Совета директоров переданы его четырем основным комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям, Комитету по назначениям и Комитету по капитальным затратам. Информация об их функциях и полномочиях, а также о деятельности Комитетов в отчетном году представлена в соответствующих разделах настоящего отчета.

### Планы на будущее

Макроэкономическая ситуация в России, вероятно, останется сложной, а ее последствия по-прежнему будут оказывать воздействие на покупательские предпочтения и решения. В течение этого года мы продолжим работу по поддержанию и улучшению результатов деятельности «Ленты» в интересах всех заинтересованных сторон — наших покупателей, сотрудников, акционеров, поставщиков и местного населения в городах нашего присутствия.

Как члены Совета директоров, мы, безусловно, несем ответственность перед акционерами Компании. Консультационная роль Совета директоров также имеет важное значение в нашей работе: мы дополняем усилия менеджмента и оказываем ему поддержку в процессе реализации стратегии Компании. Я абсолютно уверен в эффективности руководства со стороны Генерального директора и опытной команды Правления «Ленты». Работа в прошедшем году, по итогам которого Компания продемонстрировала рекордный рост торговой сети и высокие финансовые показатели, подтвердила их умение обеспечивать превосходные результаты. Сегодня, когда их усилия направлены на поддержание этого успеха в сложный период времени, они могут быть уверены, что Совет директоров «Ленты» будет оказывать им неизменную поддержку словом и делом.

## Совет директоров



**Джон Оливер**



**Майкл Линч-Белл**



**Дмитрий Шевец**

Совет директоров полагает, что квалификация и опыт работы его членов позволяют обеспечивать эффективное руководство Компанией и контроль за ее деятельностью.

### Джон Оливер (57 лет)

#### Председатель Совета директоров

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

#### Участие в комитетах Совета директоров

Комитет по аудиту, Комитет по назначениям, Комитет по вознаграждениям, Комитет по капитальным затратам.

#### 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.

#### Образование

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



**Ян Дюннинг**



**Стивен Джонсон**



**Мартин Эллинг**

### Ян Дюннинг (56 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-х до 48 торговых центров. 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 сфере 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 (47 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 25 лет работы в секторе розничной торговли занимал различные высшие руководящие должности в подразделениях



**Яхо Лемменс**



**Стивен Пил**



**Антон Артемьев**

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 (62 года)

#### Директор

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

#### Участие в Комитетах Совета директоров

Председатель Комитета по аудиту, член Комитетов по назначениям и по вознаграждениям.

#### 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 г. 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**

Является старшим независимым директором и председателем комитета по аудиту компании Kaz Minerals Plc, неисполнительным директором, председателем комитетов по аудиту и по компенсациям Transocean Partners LLC, неисполнительным директором и председателем комитета по аудиту Gem Diamonds Limited, неисполнительным директором и председателем комитета по аудиту Seven Energy Ltd. Также активно участвует в работе благотворительных организаций Action Aid International и 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 было присвоено звание почетного доктора гуманитарных наук Международного университета Шиллера.

**Стивен Джонсон (52 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.

**Участие в Комитетах Совета директоров**

Председатель Комитетов по назначениям и вознаграждениям, член Комитета по капитальным затратам.

**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., а с 2015 г. — председателем совета директоров Pocketwatch. Также работает с рядом фондов прямых инвестиций, специализирующихся преимущественно на рынках Южной и Восточной Европы.

**Образование**

Окончил Кембриджский университет со степенью бакалавра технических наук.

**Стивен Пил (49 лет)****Директор**

Стивен Пил является неисполнительным директором компании Lenta Ltd с 2011 г.

**Опыт работы**

Основатель SMP Policy Innovation, некоммерческой организации, деятельность которой нацелена на совершенствование публичной политики. Также является приглашенным научным сотрудником Школы государственного управления им. Блаватника Оксфордского университета. До этого около 27 лет работал в сфере финансов и прямых инвестиций. С 1989 г. по 1997 г. работал

в европейском подразделении инвестиционного фонда Principal Investment Area компании Goldman Sachs International. С 1997 г. по 2014 г. являлся управляющим партнером TPG Capital. В этой должности основал и возглавил европейский офис компании, а затем руководил азиатским подразделением, работая в гонконгском офисе компании.

**Другие должности**

Член Трехсторонней комиссии, член совета директоров Global Witness, член совета международных партнеров Института нового экономического мышления, член консультативных советов Института государственной эффективности, международной инициативной группы Open Contracting Partnership и института международных исследований имени Джексона при Йельском университете.

**Образование**

Окончил Даунинг-Колледж Кембриджского университета со степенью бакалавра в 1987 г., получил степень магистра продвинутого уровня Йельского университета в 2015 г.

**Дмитрий Шве́ц (43 года)****Директор**

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

**Участие в Комитетах Совета директоров**

Председатель Комитета по капитальным затратам, член Комитетов по назначениям и вознаграждениям

**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 г. по 2004 г. работал в McKinsey & Company, где осуществлял руководство реализацией проектов 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 (США). С отличием окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО).

**Мартин Эллинг (62 года)****Директор**

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

**Участие в комитетах Совета директоров**

Член Комитета по капитальным затратам

**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 фонду 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 (55 лет)****Директор**

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

**Участие в Комитетах Совета директоров**

Член Комитетов по аудиту, по назначениям и по вознаграждениям

**Опыт работы**

Антон Артемьев имеет обширный опыт в сфере FCMG 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) Sramo и Ramirent, двух ведущих европейских групп в области аренды строительного оборудования.

**Образование**

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

**Директор, вышедший из состава Совета директоров в отчетном периоде**

Линдсей Форбс, неисполнительный директор, вышел из состава Совета директоров 25 июня 2015 г.

## Правление Компании



Ян Дюннинг



Анна Мелешина



Павел Ремезов



Максим Щеголев

Реализацию разрабатываемых Советом директоров стратегий обеспечивает обладающее высокой квалификацией Правление Компании во главе с Генеральным директором. Обширный опыт работы его членов в секторе розничной торговли продуктами питания в национальном и международном масштабе позволяет компании «Лента» добиваться высоких показателей текущей деятельности.

### Ян Дюннинг (56 лет)

#### Генеральный директор

Ян Дюннинг назначен Генеральным директором компании «Лента» в 2009 г., вошел в состав Совета директоров Компании в 2013 г. Полную биографическую справку см. на странице 68 настоящего отчета.

### Яхо Лемменс (47 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 68 настоящего отчета.



Яхо Лемменс



Герман Тинга



Сергей Прокофьев

### Эдвард Деффингер (59 лет)

#### 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 продовольственных продуктов питания в министерстве торговли ГДР. Имеет более чем 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.



Эдвард Деффингер



Татьяна Юркевич



Йорн Арнхольд

### Анна Мелешина (38 лет)

#### Директор по связям с общественностью и органами государственной власти

Анна Мелешина пришла в компанию «Лента» на должность Директора по связям с общественностью и органами государственной власти в 2013 г.

#### Опыт работы

До прихода в Компанию занимала должность директора по корпоративным отношениям Heineken в России, а также являлась членом глобального совета директоров по корпоративным отношениям Heineken. За более чем 13-летний опыт работы в пивоваренной отрасли Анна также занимала различные руководящие позиции в некоммерческих организациях, являясь советником Почетного консула Исландии в Санкт-Петербурге, а также членом Совета Союза российских пивоваров и заместителем Председателя Союза российских пивоваров.

#### Образование

Закончила отделение скандинавской филологии Санкт-Петербургского государственного университета (диплом с отличием), имеет степень MBA Колледжа управления Хенли (Великобритания).

**Герман Тинга (58 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 33 лет выполнял широкий круг обязанностей на различных постах в высшем руководстве и советах директоров компаний розничной и мелкооптовой торговли (формат cash & carry). В течение четырех лет являлся членом Правления Metro Cash & Carry Россия.

**Образование**

Имеет степень бакалавра Нидерландского института маркетинга.

**Татьяна Юркевич (43 года)****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 18-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).

**Павел Ремезов (41 год)****Директор по развитию формата**

Павел Ремезов пришел в компанию «Лента» на должность Директора по развитию формата в 2013 г.

**Опыт работы**

До прихода в Компанию занимал должность директора по инвестициям в NCH Capital Russia. Обладает более чем 18-летним опытом работы в области инвестиций и развития бизнеса. Ранее работал директором по недвижимости в BV Development (дочерняя компания Baring Vostok Capital Partners), старшим проектным менеджером в области недвижимости в Metro Cash & Carry и брокером по операциям с недвижимостью в Colliers. Отвечает за поиск и приобретение земельных участков, строительство торговых центров и управление проектами по приобретению розничных сетей и магазинов.

**Образование**

Имеет степень бакалавра экономики (с отличием) Университета Сент-Лоуренса.

**Сергей Прокофьев (47 лет)****Директор по юридическим вопросам**

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 MBA в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.

**Йорн Арнхольд (45 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 операционной деятельности службы логистики подразделений продаж Metro Group в России и управление ею.

**Образование**

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

**Максим Щеголев (49 лет)****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. Обладает 16-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 торговых центров. В 2012 г. занял аналогичную должность в компании «Лента». 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 экономический университет, Российско-голландскую школу маркетинга и Высшую коммерческую школу Министерства экономического развития и торговли РФ.

**Член Правления, вышедший из состава****Правления в отчетном периоде**

Виктор Солодников, Директор по развитию и строительству, вышел из состава Правления 17 июня 2015 г.

## Корпоративное управление

# Повышение эффективности корпоративного управления

## Система корпоративного управления Компании

### Соответствие Кодексу корпоративного управления Великобритании

Кодекс корпоративного управления Великобритании определяет принципы и конкретные положения, касающиеся обеспечения высоких стандартов корпоративного управления при осуществлении руководства компанией и управления компанией. Будучи компанией, инкорпорированной 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;
- в настоящее время процесс управления рисками Компании и организация работы соответствующего подразделения находятся на стадии пересмотра. В течение 2016 г. планируется реализация рекомендаций, которые будут подготовлены по результатам этого анализа;
- члены Совета директоров не предоставляют заявление о перспективах развития Компании. Данное положение будет выполняться в рамках подготовки отчетности Компании за 2016 г.;

- Совет директоров может в полном составе присутствовать на Годовом общем собрании акционеров, несмотря на отсутствие требования об участии всех членов Совета директоров.

Хотя законодательство Британских Виргинских Островов 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 2015 г. и в кратком виде изложено ниже:

Обязанности Председателя Совета директоров Компании включают:

- 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 заинтересованными 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 включают:

- 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 коммуникационного взаимодействия с акционерами и регулярное информирование институциональных акционеров о бизнес-стратегии и результатах деятельности Компании.

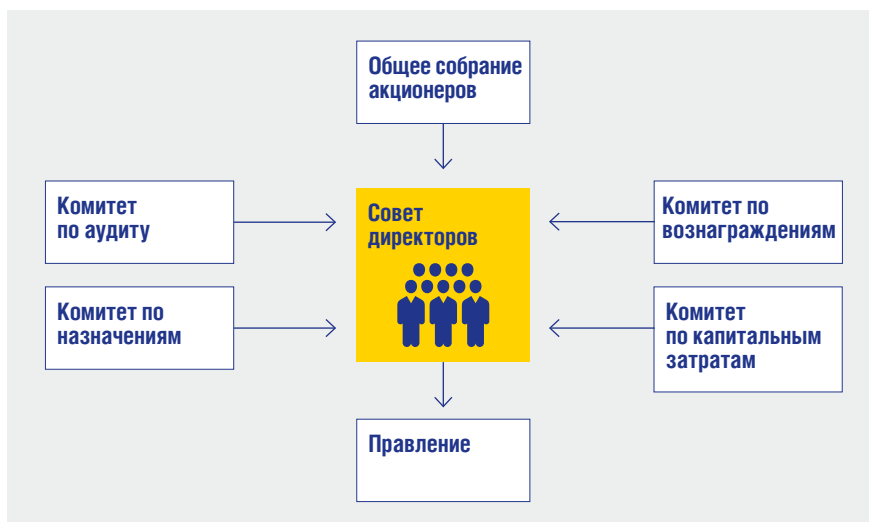
В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 г., должность Старшего независимого директора Компании занимал Стивен Джонсон. Г-н Джонсон был назначен на эту должность с учетом его опыта и квалификации в роли как исполнительного, так и неисполнительного директора в советах директоров ряда компаний сектора розничной торговли, в том числе международных. Основные функции и обязанности Старшего независимого директора Компании включают:

- 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 совещания 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 качества 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 для эффективного выполнения ими своих функций.



## Корпоративное управление продолжение

### Вопросы, непосредственно относящиеся к компетенции Совета директоров Lenta Ltd

#### Управление, стратегия и планирование

Совет директоров Компании отвечает за общее руководство деятельностью Группы. Это включает утверждение стратегии, 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 некапитальных затрат, а также продажи существенных 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 планами 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 существенных новых займов или иных аналогичных кредитных продуктов (в том числе финансовая аренда), получаемых от третьих лиц, или существенных изменений в любых аналогичных кредитных продуктах, в том числе существенных займах или подобных аналогичных продуктах, предоставляемых третьим лицам. Совет директоров также курирует дивидендную политику Компании, процесс объявления промежуточных дивидендов и принятия рекомендаций по итоговому дивиденду, утверждение прочих

выплат акционерам, а также любые новые пенсионные планы 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.

#### Совет директоров и его члены

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

#### 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 индивидуальную оценку эффективности членов Совета директоров. Он отвечает за определение готовности к риску на уровне Группы и обеспечивает поддержание эффективных систем внутреннего контроля и управления рисками. Совет директоров также

утверждает и пересматривает принципы политики Компании, в том числе в области охраны труда и техники безопасности, а также 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 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 политических пожертвований и назначение основных консультантов Компании.

#### Прочие вопросы

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

| Должность       | Имя                      | Категория | Год назначения | Комитеты по: |        |                 |                      |
|-----------------|--------------------------|-----------|----------------|--------------|--------|-----------------|----------------------|
|                 |                          |           |                | Назначениям  | Аудиту | Вознаграждениям | Капитальным затратам |
| Председатель СД | Джон Оливер <sup>1</sup> | TPG       | 2009           | ●            |        | ●               | ●                    |
| Ст. незав. дир. | Стивен Джонсон           | Незав.    | 2010           | П            | ●      | П               | ●                    |
| Директор        | Майкл Линч-Белл          | Незав.    | 2013           | ●            | П      | ●               |                      |
| Директор        | Антон Артемьев           | Незав.    | 2013           | ●            | ●      | ●               |                      |
| Директор        | Дмитрий Шве́ц            | TPG       | 2009           | ●            |        | ●               | П                    |
| Директор        | Стивен Пил               | TPG       | 2011           |              |        |                 |                      |
| Директор        | Мартин Эллинг            | ЕБРР      | 2011           |              |        |                 | ●                    |
| Директор        | Ян Дюннинг               | Ген. дир. | 2013           |              |        |                 |                      |
| Директор        | Яхо Лемменс              | Фин. дир. | 2013           |              |        |                 |                      |

● Член Комитета П Председатель Комитета



● Комитет по назначениям (5 директоров)

+ Подробнее на странице 78

● Комитет по аудиту (3 директора)

+ Подробнее на странице 81

● Комитет по вознаграждениям (5 директоров)

+ Подробнее на странице 84

● Комитет по капитальным затратам (4 директора)

+ Подробнее на странице 89

<sup>1</sup> С 31 декабря 2015 г. Джон Оливер не является членом Комитета по аудиту и назначен членом Комитета по капитальным затратам

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 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 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 и назначаются Советом директоров, который вправе также освободить их от занимаемой должности.
- Основные акционеры могут выдвигать кандидатуры в Совет директоров в количестве, соответствующем установленной в соответствии с их правами Основного акционера и указанной ниже квоте, а также отстранять таких назначенных членов Совета директоров от должности (при этом акционеры обязаны голосовать за назначение или освобождение от должности таких кандидатов) в следующем порядке:

- TPG Capital: трех членов Совета директоров, в том числе Председателя Совета директоров, при условии владения, прямым или косвенным образом, не менее чем 22,5% акций Компании; двух членов Совета директоров, в том числе Председателя Совета директоров, при условии владения, прямым или косвенным образом, не менее чем 15% акций; одного члена Совета директоров при условии владения, прямым или косвенным образом, не менее чем 5% акций;

- ЕБРР: двух членов Совета директоров при условии владения не менее чем 15% акций; одного члена Совета директоров при условии владения не менее чем 5% акций;

- VTB Capital Private Equity: одного члена Совета директоров при условии владения, прямым или косвенным образом, не менее чем 5% акций; в июне 2014 г. VTB Capital Private Equity отказался от права выдвижения кандидатуры в Совет директоров.

В первых двух случаях уменьшения доли участия Основного акционера ниже установленного порогового значения один из выдвинутых таким Основным акционером членов Совета директоров должен оставить должность, при этом количество членов Совета директоров сокращается на одного. Однако Основной акционер сохраняет право назначать члена Совета директоров, если его доля участия

## Корпоративное управление (продолжение)

вновь превысит пороговое значение. Во всех остальных случаях уменьшения доли участия Основного акционера ниже установленного порогового значения один из выдвинутых им членов Совета директоров 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 кандидатур в Совет директоров третьим лицам. В 2015 г. доля участия ЕБРР сократилась с 15,3% до 7,4%, в результате чего один из двух членов Совета директоров, выдвинутых ЕБРР, Линдсей Форбс, вышел из состава Совета директоров.

На дату составления настоящего отчета в состав Совета директоров входило четыре члена, кандидатуры которых были выдвинуты Основными акционерами. В соответствии с законодательством БВО члены Совета директоров, кандидатуры которых были выдвинуты Основными акционерами, 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 ситуациях 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 принятого большинством голосов решения Совета директоров из списка кандидатов, предложенных Советом директоров

и отвечающих, по его мнению, критериям независимости, с учетом критериев независимости, установленных положениями Кодекса. Все независимые директора считаются освободившими должность 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 независимые 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 он 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.

### Приоритетные направления работы Совета директоров в течение отчетного года

В течение 2015 г. Совет директоров уделял внимание широкому кругу вопросов. В том числе:

- результаты деятельности отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- бюджеты и долгосрочные планы Компании;
- пересмотр оценки будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала;
- подготовка и утверждение проведения двух процедур по увеличению акционерного капитала;
- поддержание нарастающих высоких темпов развития Компании и повышение эффективности ее роста;
- развитие системы корпоративного управления Компании;
- реагирование на изменения экономической ситуации в России;
- стратегия;
- финансовая отчетность и сообщения Компании;
- рассмотрение отчетов Комитетов при Совете директоров;
- обратная связь акционеров и отчетность брокеров и аналитиков;
- управление рисками и надзор за рисками;
- ситуация в отрасли, конкурентная среда.

## Посещение членами Совета директоров заседаний Совета директоров и Комитетов при Совете директоров в течение отчетного года

Как правило, Совет директоров проводит не менее четырех заседаний в очной форме и ряд внеочередных заседаний, проводимых 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 директора могут слышать друг друга.

| Член Совета директоров                                    | Совет директоров<br>(6 заседаний) | Комитет по аудиту<br>(7 заседаний) | Комитет<br>по капитальным<br>затратам<br>(21 заседание) | Комитет<br>по назначениям<br>(1 заседание) | Комитет<br>по вознаграждениям<br>(3 заседания) |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Председатель комитета:                                    |                                   |                                    |                                                         |                                            |                                                |
| <b>Джон Оливер</b> (директор от Основного акционера)      | 6                                 | 7                                  | Н/п                                                     | 1                                          | 3                                              |
| <b>Ян Дюннинг</b> (Генеральный директор)                  | 6                                 | Н/п                                | Н/п                                                     | Н/п                                        | Н/п                                            |
| <b>Стивен Джонсон</b> (независимый директор)              | 6                                 | 7                                  | 21                                                      | 1                                          | 3                                              |
| <b>Майкл Линч-Белл</b> (независимый директор)             | 6                                 | 7                                  | Н/п                                                     | 1                                          | 3                                              |
| <b>Яхо Лемменс</b> (Финансовый директор)                  | 6                                 | Н/п                                | Н/п                                                     | Н/п                                        | Н/п                                            |
| <b>Линдсей Форбс</b><br>(директор от Основного акционера) | 1                                 | 3                                  | Н/п                                                     | Н/п                                        | Н/п                                            |
| <b>Антон Артемьев</b> (независимый директор)              | 6                                 | 7                                  | Н/п                                                     | 1                                          | 3                                              |
| <b>Дмитрий Швец</b> (директор от Основного акционера)     | 6                                 | Н/п                                | 21                                                      | 1                                          | 3                                              |
| <b>Стивен Пил</b> (директор от Основного акционера)       | 5                                 | Н/п                                | Н/п                                                     | Н/п                                        | Н/п                                            |
| <b>Мартин Эллинг</b> (директор от Основного акционера)    | 6                                 | Н/п                                | 21                                                      | Н/п                                        | Н/п                                            |

Кворум для проведения заседания Совета директоров составляют не менее пяти человек.

## Изменения в составе Совета директоров в 2015 г.

|                      |                 |                                                    |
|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------|
| <b>Линдсей Форбс</b> | (Назначен ЕБРР) | Вышел из состава Совета директоров 25 июля 2015 г. |
|----------------------|-----------------|----------------------------------------------------|

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

|                        |           |                                                                    |
|------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Стивен Джонсон</b>  | С 2010 г. | По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости |
| <b>Майкл Линч-Белл</b> | С 2013 г. | По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости |
| <b>Антон Артемьев</b>  | С 2013 г. | По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости |

На 2016 г. Советом директоров запланировано проведение пяти заседаний.

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](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies)

## Корпоративное управление (продолжение)

### Комитеты при Совете 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 75.

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 включает ряд встреч с членами Правления по всем подразделениям Компании, подробные информационные материалы 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 исполнения своих функций. После обсуждения с кандидатами в процессе подбора обязательство уделять определенное время выполнению своих функций в качестве члена Совета директоров в соответствии с указанными требованиями 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 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 усовершенствования. Целью обучения является 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

Закон 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 уведомить Совет директоров о сделках или договоренностях, находящихся на рассмотрении Компании, в которых у него имеется личная заинтересованность. В Совете директоров действует процедура согласования конфликта интересов или возможного конфликта интересов. Согласно данной процедуре, члены Совета директоров обязаны сообщить 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.

По итогам отчетного года Совет директоров провел внутреннюю оценку своей работы и деятельности Комитетов, а также работы отдельных членов Совета директоров.

#### 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)

Основные функции Комитета по назначениям:

- обеспечение наличия соответствующих процедур выдвижения, избрания и обучения членов Совета директоров и Правления Компании;
- контроль баланса навыков, опыта, уровня независимости и знаний, а также общего разнообразия состава Совета директоров 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 (помимо кандидатур от Основных акционеров, Генерального директора и Финансового директора), а также поиск, проведение собеседований, отбор и определение соответствия критериям независимости кандидатов с подходящим опытом работы в отрасли или в сфере основной компетенции;
- рассмотрение назначений в состав Правления, планирование преемственности в рамках всей Компании, а также иные вопросы, связанные с управлением персоналом.

По решению Председателя Комитета на заседания Комитета может приглашаться Директор по управлению персоналом за исключением обсуждения тех вопросов, когда его присутствие неуместно.

#### Уважаемые акционеры!

Как и предыдущий год, 2015 г. был непростым и интересным для всего коллектива компании «Лента». Значительный рост Компании в течение года и масштабные планы будущего развития предъявляют неизбежно высокие требования ко всей организации и в особенности к ее Правлению. В связи с этим в отчетном году основным приоритетом Комитета по назначениям было обеспечение наличия у Компании эффективных систем и процессов, предоставляющих ей максимальные возможности в плане поддержки процесса реализации бизнес-стратегии. При этом основные усилия были направлены на повышение показателей деятельности Компании без ущерба качеству обслуживания покупателей. В рамках пересмотра системы корпоративного управления мы проанализировали состав Комитетов при Совете директоров и представили Совету директоров соответствующие рекомендации.

Мы провели оценку работы Комитета и анализ положений о Комитете и его деятельности и проинформировали Совет директоров о выполнении Комитетом своих обязанностей.

Копия положения о Комитете опубликована на сайте Компании: [www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies).

Оценивая задачи на 2016 г., необходимо отметить, что Комитет планирует продолжить работу над реализацией программ оценки сотрудников и планирования преемственности в качестве приоритетных направлений своей деятельности. Комитет также продолжит оказание поддержки менеджменту в процессе подбора и найма персонала соответствующего уровня и квалификации, с целью обеспечить поддержку реализации планов развития Компании.

#### Деятельность Комитета в отчетном году Программа оценки деятельности персонала

В течение последних нескольких лет «Лента» разработала и внедрила в рамках всей Компании программу оценки деятельности персонала. Указанная программа позволяет оценивать результаты работы всех сотрудников Компании, в том числе исполнительных директоров. Получаемые в рамках программы результаты используются для оценки потребностей в обучении и развитии, четкого определения областей, требующих капиталовложений в кадровые ресурсы, а также определения на всех уровнях сотрудников с наиболее высокими показателями. Комитет по назначениям на регулярной основе получает отчеты о результатах оценки и ходе реализации программы оценки деятельности персонала.

#### Программа планирования преемственности

В Компании также внедрена и активно реализуется программа планирования преемственности. Данная программа разработана с целью определения возможных кандидатов на замещение всех руководящих должностей в Компании, определения индивидуальных потребностей в развитии потенциальных кандидатов и устранения кадровых пробелов в планах преемственности. Одним из основных источников входных данных для процесса планирования преемственности являются результаты программы оценки деятельности персонала. В течение отчетного года Комитет на регулярной основе проводил анализ плана преемственности и во взаимодействии с менеджментом Компании работал над его уточнением и доработкой. Этот процесс, естественно, имеет постоянный характер. У Компании имеется не менее одного определенного на замещение потенциального кандидата для 80 % всех управленческих должностей.

#### Обзор деятельности Комитетов при Совете директоров

Принимая во внимание требования Кодекса, мы направили Совету директоров ряд рекомендаций по составу Комитета по аудиту и Комитета по капитальным затратам. 31 декабря 2015 г. председатель Совета директоров Джон Оливер вышел из состава Комитета по аудиту, в результате чего состав Комитета стал полностью соответствовать требованиям Кодекса. В тот же день г-н Оливер был включен в состав Комитета по капитальным затратам.

**Стивен Джонсон**  
Председатель,  
Комитет по назначениям

## Корпоративное управление (продолжение)

### 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 несет общую ответственность за обеспечение функционирования в Компании надлежащих механизмов управления рисками и внутреннего контроля и их эффективного применения. 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 кратко- 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, а также в области соблюдения законодательных требований, которые предусматривают определенные нормы поведения;
- анализ политики уведомления о нарушениях и мониторинг работы действующих механизмов оповещения, позволяющих сотрудникам и покупателям выражать свои опасения;
- применение политики вознаграждения для руководящих кадров, обеспечивающей их надлежащую мотивацию 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 36–43.

В конце 2015 г. Совет директоров поручил провести анализ эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля Компании с привлечением внешних консультантов. Рекомендации, подготовленные по итогам указанного анализа, будут рассмотрены и реализованы в 2016 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.

В 2015 г. в Компании был назначен новый Директор по внутреннему аудиту, который регулярно отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту и участвует в совещаниях

Комитета по аудиту с целью представления результатов работы системы внутреннего контроля по итогам проведенных внутренних аудиторских проверок. Комитет по аудиту ежегодно 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, направляемых Директором по юридическим вопросам. Комитет ежегодно направляет отчет 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 отсутствие 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.

## Отчет Комитета по аудиту

### Члены Комитета

**Майкл Линч-Белл**  
(независимый директор, Председатель)

**Антон Артемьев**  
(независимый директор)

**Стивен Джонсон**  
(независимый директор)

В 2015 г. Комитет по аудиту первоначально состоял из пяти членов Совета директоров, трое из которых были независимыми директорами (включая Председателя), и Председателя Совета директоров Компании. Линдсей Форбс освободил должность неисполнительного директора Компании 25 июля 2015 г., а Председатель Совета директоров вышел из состава Комитета 31 декабря 2015 г. Как следствие, состав Комитета на текущий момент полностью соответствует требованиям Кодекса.

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, соблюдения требований к составлению финансовой отчетности и ее объема, результатов и финансовой эффективности внешнего аудита.

На 2016 г. Комитетом запланировано проведение семи заседаний.

## Уважаемые акционеры!

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 2015 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 Компании, а также надзор за деятельностью внешнего аудитора и структурой внутреннего аудита.

Мы выражаем глубокую благодарность 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.

## Корпоративное управление (продолжение)

### 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.

Как правило, на заседания Комитета приглашаются Председатель Совета директоров, Генеральный директор, Финансовый директор, Секретарь Компании, Директор по внутреннему аудиту, Директор по юридическим вопросам, а также внешний аудитор. Другие члены Правления приглашаются для обсуждения вопросов, относящихся к их компетенции.

### 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 2014 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.

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

Комитет получил отчеты о результатах проведенных внешним аудитором проверки деятельности за полугодие и ежегодного аудита. Комитет рассмотрел рекомендации, представленные внешним аудитором менеджменту Компании, и реакцию менеджмента, а также направленные внешнему аудитору заявления и разъяснения менеджмента.

Аудиторская фирма Ernst & Young LLC 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.

### 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;
- анализ механизмов внутреннего контроля Компании, включая системы финансового контроля и управления рисками;
- анализ механизмов страхования, используемых Компанией;
- анализ политики Казначейства Компании;
- анализ соблюдения Компанией актуализированного Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- утверждение годового плана работы Дирекции внутреннего аудита и анализ отчетов, полученных от Дирекции внутреннего аудита;
- анализ действующей в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;
- надзор за взаимодействием Компании с внешним аудитором;
- согласование объема ежегодного плана аудита внешнего аудитора и анализ результатов;
- анализ и корректировка, при необходимости, политики по предоставлению внешним аудитором не связанных с аудитом услуг;

- ежегодные оценка работы Комитета и анализ положений о Комитете и его деятельности;
- подготовка отчетов для Совета директоров о выполнении Комитетом своих обязанностей.

Копия положения о Комитете опубликована на сайте Компании:  
[www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies](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.

##### 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 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.

##### 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 торговых центров и ожидаемые в связи с ней потоки денежных средств, а также соответствующие расходы гипермаркетов 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.

Начиная с 2016 г., члены Совета директоров намереваются включать в годовой отчет заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании.

##### Выплаты, основанные на акциях

Комитет рассмотрел вопросы менеджмента касательно принципов учета вознаграждений, выплачиваемых 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

## Корпоративное управление (продолжение)

### Вознаграждение

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 84–88. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на странице 88.

#### Комитет по вознаграждениям

##### Члены Комитета

##### Стивен Джонсон

(независимый директор, Председатель)

##### Майкл Линч-Белл

(независимый директор)

##### Антон Артемьев

(независимый директор)

##### Джон Оливер

(директор от Основного акционера)

##### Дмитрий Шве́ц

(директор от Основного акционера)

В 2015 г. Комитет по вознаграждениям провел четыре заседания; на 2016 г. запланировано четыре заседания.

Комитет по вознаграждениям оказывает Совету директоров содействие в исполнении его обязанностей в вопросах, связанных с системой вознаграждения, среди которых:

- обзор общей политики компенсации компании «Лента»;
- направление Совету директоров предложений в отношении вознаграждения членов Совета директоров Компании;
- направление Совету директоров предложений в отношении вознаграждения членов Правления компании «Лента»;
- консультирование по вопросам, относящимся к программам мотивации менеджмента компании «Лента», и администрирование указанных программ;
- ежегодные оценка работы Комитета и анализ положений о Комитете и его деятельности;
- информирование Совета директоров об исполнении Комитетом своих обязанностей.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании:  
[www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies).

#### Уважаемые акционеры!

Продолжая стремительно развиваться, «Лента» ставит перед собой масштабные цели и достигает их. На протяжении нескольких лет мы являемся одной из самых быстрорастущих и эффективно управляемых компаний в сфере розничной торговли не только в России, но и в Европе. Наша способность стабильно достигать поставленных целей опирается, прежде всего, на умение привлекать, удерживать и мотивировать высококвалифицированных сотрудников. Важнейшая задача Комитета по вознаграждениям заключается в формировании системы вознаграждения, обеспечивающей «Ленте» конкурентные преимущества на рынках, где мы стремимся привлечь высококвалифицированных сотрудников, способствующей реализации долгосрочной бизнес-стратегии и отвечающей интересам акционеров.

Мы также стремимся к обеспечению оптимального баланса, придерживаясь последовательного подхода к системе вознаграждений, но в то же время признавая, что мы работаем в условиях стремительно меняющихся конъюнктуры рынка розничной торговли и макроэкономической ситуации в России, которые в последнее время отличаются нестабильностью. Комитет четко осознает необходимость сочетания активных действий и гибкого реагирования для контроля всех аспектов политики вознаграждения в Компании.

Большинство членов Комитета и Совета директоров имеет многолетний опыт профессиональной деятельности в сфере вознаграждения. Однако Комитет признает важность учета мнений и рекомендаций сторонних экспертов, которые он периодически запрашивает. В течение отчетного года Комитет получал консультации по различным вопросам от компаний Mercer и PwC, а также пользовался данными о рынке труда, предоставленными компанией Nau.

## Основные аспекты деятельности Комитета в 2015 г.

### Оценка должностей

Система оплаты труда в «Ленте» основана на оценке должностей по методике компании Mercer, международного эксперта в области оценки оплаты труда и анализа рынка труда. По результатам первоначальной оценки, проведенной в 2012 г., была сформирована иерархическая система оплаты труда и предоставления льгот. Система вознаграждения в «Ленте» включает базовое вознаграждение, устанавливаемое в зависимости от грейда должности и места работы, и различные виды премий, привязанных к результатам коллектива и зависящих от грейда должности. Все прочие льготы также зависят от грейда должности. Такой подход обеспечивает равенство оплаты труда в рамках Компании и позволяет корректно сопоставлять размер заработной платы с показателями на рынке труда, в том числе в конкретных городах присутствия «Ленты». Основным источником данных о рынке труда для Компании являются результаты опросных исследований рынка оплаты труда, проводимых компаниями Mercer и Nau.

В 2015 г. система грейдов была полностью пересмотрена, также с привлечением специалистов Mercer, с тем чтобы отразить двукратный рост бизнеса. Изменение грейдов должностей не привело к автоматическому повышению заработной платы. Однако менеджмент «Ленты» отдавал себе отчет в том, что оплата труда для некоторых ключевых должностей — ниже наших целевых показателей, основанных на исследованиях уровня заработной платы на российском рынке труда.

Комитет изучил результаты анализа данных по заработной плате и одобрил повышение заработной платы для определенных должностей как в головном офисе, так и в магазинах. Так, в ноябре 2015 г. заработная плата сотрудников головного офиса была повышена по результатам индивидуальной оценки эффективности за 2014 г. и в зависимости от конкурентного положения текущей заработной платы по сравнению с целевым уровнем для данного грейда. В результате такого повышения общий фонд оплаты труда сотрудников головного офиса вырос на 5%. Это стало возможным благодаря

жесткому контролю над численностью персонала головного офиса: ее рост составил всего 1,7% по сравнению с 2014 г.

Анализ оплаты труда сотрудников магазинов показал, что по некоторым должностям уровень оплаты был ниже наших целевых показателей по рынку, при этом на рынке наблюдался дефицит кандидатов на такие должности. Уровень оплаты для таких должностей (10 500 сотрудников в 59 городах) был повышен, что привело к увеличению общего фонда оплаты труда сотрудников магазинов на 3,4%. Такое повышение опять же стало возможным благодаря значительному росту производительности труда в 2015 г.

### Годовая премия по итогам работы за 2014 г.

В апреле 2015 г. была выплачена годовая премия по итогам работы за 2014 г. Общая сумма премии, выплаченной участникам программы в рамках всей Компании, составила 62% от ее максимального размера. Достижение завышенных целей для получения максимальной премии было сложной задачей; несмотря на исключительно высокие результаты деятельности Компании, влияние ухудшающейся экономической ситуации, запрета на ввоз в Россию отдельных категорий товаров и падения курса рубля оказалось настолько значительным, что помешало нам достичь завышенных целей, и коэффициент премиальных выплат оказался ниже, чем в 2013 г. По мнению Комитета и Совета директоров, размер годовой премии адекватно отразил значительные успехи Компании в 2014 г.

В составе общей суммы указанной премии размер премии, выплаченной Правлению, составил 68% от максимального размера, а размер премии Генерального директора — 66%. Комитет также согласовал плановый размер годовой премии за 2016 г., мотивирующий к столь же эффективному перевыполнению планов.

### Вознаграждение членов Правления

Общий подход Компании к системе вознаграждения состоит в обеспечении поддержания конкурентоспособности базового вознаграждения одновременно с активной мотивацией Правления посредством как выплаты переменной части вознаграждения (годовая премия), так и предложения участия в долгосрочной программе мотивации,

предусматривающей доленое участие в создаваемой для акционеров добавленной стоимости. В Правление «Ленты» входят руководители подразделений, подчиняющиеся непосредственно Генеральному директору. Описание Программы мотивации менеджмента Компании представлено на странице 87 настоящего отчета.

Программа мотивации менеджмента была внедрена в 2012–2013 гг. С того времени в макроэкономической ситуации в России произошло множество изменений, и программа в основном утратила свою ценность как инструмент удержания сотрудников. В 2014 г. Комитет принял решение внести изменения в Программу мотивации менеджмента и отложить наделение участников программы правами на акции до окончательного утверждения таких изменений. В 2015 г. при участии компании PwC был проведен анализ пакета вознаграждения членов Правления с учетом данных по заработной плате в сфере розничной торговли не только в России, но и в Европе. По результатам анализа были представлены рекомендации в отношении как базового вознаграждения, так и Программы долгосрочной мотивации.

Комитет по вознаграждениям одобрил повышение выраженного в рублях размера базового вознаграждения отдельных членов Правления на 28%. Комитет также одобрил изменение в Программе мотивации менеджмента, согласно которому цена акций будет выражаться не в долларах США, а в рублях, а также изменение в графике наделения правами. Новый график наделения правами исключает участие руководителей Компании в продаже акций основными акционерами и устанавливает фиксированные периоды наделения правами, которые обеспечивают удержание членов команды менеджмента до 2018 г. Кроме того, Комитет в целом одобрил новую Программу долгосрочной мотивации, призванную обеспечить удержание руководящих сотрудников после 2018 г.; детальная доработка новой Программы долгосрочной мотивации будет осуществляться в 2016 г.

## Корпоративное управление (продолжение)

### Вознаграждение ключевых руководителей (60 самых высоких руководящих должностей)

В 2015 г. Комитет по вознаграждениям также проводил работу, нацеленную на удержание сотрудников, занимающих 60 самых высоких руководящих должностей в компании «Лента» — на два уровня ниже Генерального директора в организационной структуре Компании. В 2015 г. базовое вознаграждение сотрудников, занимающих указанные должности, было увеличено на 11 %. Кроме того, Комитет одобрил новую годовую Программу долгосрочной мотивации таких сотрудников, в соответствии с которой период наделения правами на акции составляет три года. Общий размер премии по данной программе составляет 24 700 акций, что составляет около 20 % суммы годового оклада данной группы сотрудников. Реализация Программы долгосрочной мотивации привязана к общим результатам деятельности Компании за предыдущий год и результатам индивидуальной оценки эффективности работы.

### Специалисты международного уровня

Принимая во внимание нестабильность внешней среды, в частности, связанную с колебаниями обменного курса рубля к евро, Комитет по вознаграждениям уделял внимание необходимости поддержания на конкурентоспособном уровне вознаграждения членов Правления и прочих специалистов международного уровня, работающих в «Ленте», в контексте не только российского рынка, но и в более широком контексте европейского рынка высококвалифицированного персонала.

Снижение курса рубля в сочетании с ростом инфляции оказывало серьезное воздействие, в особенности на иностранных специалистов в составе менеджмента. В связи с этим в 2014 г. была введена индексация вознаграждения иностранных сотрудников в составе Правления и прочих иностранных специалистов, работающих в «Ленте». Данная индексация не оформляется соглашением и не означает увеличение размера базового вознаграждения на постоянной основе, но лишь компенсирует на ежемесячной основе разницу между выраженными в рублях и евро размерами вознаграждения. Применение данного механизма продолжилось в 2015 г., и мы намерены использовать его до момента, когда сочтем целесообразным провести переоценку размеров фиксированного вознаграждения.

### Программа мотивации менеджмента

Компания учредила программу мотивации менеджмента в форме участия в акционерном капитале. В рамках программы участвующим в ней руководителям выделяется определенное количество фантомных акций, на основании которых рассчитывается количество акций, которое они имеют право получить в рамках программы. При (I) первичном публичном предложении (т. е. Размещении 2014 г.) и (II) в фиксированные даты наделения правами при условии, что цена за одну акцию, установленная в рамках События-основания для расчета, выше пороговой справочной цены на акции данного руководителя плюс 8 % годовых с даты установления пороговой справочной цены, данный руководитель получает количество акций (выпускаемых Компанией), равное количеству его фантомных акций, умноженному на долю акций, привязанных к соответствующей дате наделения правами, умноженному на цену акций, установленную в рамках События-основания для расчета (определенную в соответствии с условиями программы мотивации) за вычетом базовой цены акций этого руководителя, разделенную на цену акции на дату События-основания для расчета и (за исключением случаев, когда цена одной акции на дату События-основания для расчета выше пороговой справочной цены акций данного руководителя плюс 16 % годовых с даты установления пороговой справочной цены акций данного руководителя) разделенную на два. С 2015 г. все цены акций — базовая, пороговая и цена акции на дату События-основания для расчета — выражаются в рублях.

Право руководителя на получение акций в указанных выше обстоятельствах обусловлено выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников. При наступлении События-основания для расчета, в котором порог в виде 8 % годовых не преодолен, участвующие в программе руководители теряют права на получение части своих фантомных акций в рамках данного События-основания для расчета. В случае если участвующий в программе руководитель по собственному желанию прекращает трудовые отношения с Компанией или трудовые отношения прекращаются по веской причине, а также если он иным образом нарушает условия программы

мотивации, он утрачивает права на оставшуюся часть своих фантомных акций, не перешедших в его собственность. В случае если фантомные акции не переходят в собственность руководителя к указанному сроку по иным причинам, половина изначально выделенных руководителю акций переходит в его собственность на пятую годовщину с даты начала периода его участия в программе, а оставшаяся часть — на седьмую годовщину.

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 |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Ян Дюннинг</b>               | 205 646                    | 1516                | 764                              | 23.09.2011 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| <b>Яхо Лемменс</b>              | 102 823                    | 1516                | 764                              | 23.09.2011 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| <b>Герман Тинга<sup>1</sup></b> |                            |                     |                                  |                                             |                                 |
| 1-й транш                       | 102 823                    | 1516                | 1375                             | 01.04.2013 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| 2-й транш                       | 35 000                     | 1516                | 1375                             | 01.04.2013 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| <b>Эдвард Деффингер</b>         | 102 823                    | 1516                | 764                              | 23.09.2011 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| <b>Йорн Арнхольд</b>            | 85 686                     | 1516                | 764                              | 23.09.2011 г.                               | 01.04.2012 г.                   |
| <b>Сергей Прокофьев</b>         | 35 988                     | 1516                | 1375                             | 01.04.2013 г.                               | 01.04.2013 г.                   |
| <b>Максим Щеголев</b>           | 35 988                     | 1516                | 1375                             | 01.04.2013 г.                               | 01.04.2013 г.                   |
| <b>Татьяна Юркевич</b>          | 35 988                     | 1516                | 1375                             | 01.04.2013 г.                               | 01.04.2013 г.                   |

<sup>1</sup> Герман Тинга получил два транша по программе мотивации.

22 апреля 2014 г. в результате наступления События-основания для расчета (Размещение 2014 г.) в рамках программы мотивации Компания выпустила 399 новых акций (некоторые из них в форме ГДР) в пользу членов Правления. Ниже приведены подробные сведения о выпуске акций в рамках программы мотивации, пакетах акций, принадлежащих получателям непосредственно после выпуска, и пакетах акций, принадлежащих членам Правления на 31 декабря 2015 г.:

| Имя получателя                 | Количество выпущенных акций (в том числе в форме ГДР) | Общий размер пакета акций после выпуска (права на акции) | Общий размер пакета акций на 31 декабря 2015 г. (права на акции) | Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2015 г. (% акционерного капитала) |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ян Дюннинг<sup>1</sup></b>  | 132                                                   | 549 538                                                  | 549 538                                                          | 0,56 %                                                                              |
| <b>Яхо Лемменс<sup>2</sup></b> | 66                                                    | 104 697                                                  | 105 737                                                          | 0,11 %                                                                              |
| <b>Эдвард Деффингер</b>        | 66                                                    | 93 397                                                   | 93 397                                                           | 0,10 %                                                                              |
| <b>Йорн Арнхольд</b>           | 55                                                    | 86 497                                                   | 86 497                                                           | 0,09 %                                                                              |
| <b>Герман Тинга</b>            | 44                                                    | 7044                                                     | 7044                                                             | 0,01 %                                                                              |
| <b>Сергей Прокофьев</b>        | 12                                                    | 12                                                       | 12                                                               | Менее 0,0001 %                                                                      |
| <b>Максим Щеголев</b>          | 12                                                    | 12                                                       | 12                                                               | Менее 0,0001 %                                                                      |
| <b>Татьяна Юркевич</b>         | 12                                                    | 12                                                       | 12                                                               | Менее 0,0001 %                                                                      |

<sup>1</sup> В том числе через принадлежащую ему компанию Golden Healer Investments Ltd.

<sup>2</sup> В том числе через принадлежащую ему компанию Ergo United Ltd.

## Корпоративное управление (продолжение)

### Вознаграждение Председателя Совета директоров и неисполнительных директоров

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.

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 талантливых специалистов мирового уровня, необходимых для обеспечения высокорезультативной работы Совета директоров, и выплачиваются ежемесячно денежными средствами. Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора не участвуют в программах мотивации сотрудников Компании и не получают никакого пенсионного обеспечения.

Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора получают базовое вознаграждение и дополнительное вознаграждение за исполнение обязанностей председателя и участие в работе основных Комитетов Компании, а также за исполнение обязанностей Председателя Совета директоров и Старшего независимого директора. Размеры вознаграждений регулярно пересматриваются с учетом затрачиваемого времени и объема исполняемых обязанностей, а также с учетом результатов сравнения с вознаграждениями, выплачиваемыми в аналогичных по размеру и сложности организационной структуры компаниях.

Вознаграждения за оказание услуг членами Совета директоров, назначенными Основными акционерами, по усмотрению назначивших их акционеров выплачиваются непосредственно соответствующему члену Совета директоров или назначившему его акционеру.

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.

В приведенной ниже таблице представлены размеры вознаграждений, выплачиваемых по состоянию на 1 января 2015 г.:

|                                                         | Сумма<br>(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 членам Совета директоров:

| Имя члена Совета директоров | Общий размер пакета акций<br>на 31 декабря 2015 г.<br>(права на акции) | Приблизительный размер<br>пакета акций на 31 декабря 2015 г.<br>(% 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 %                                                                             |

### Стивен Джонсон

Председатель Комитета по вознаграждениям

**Комитет по капитальным затратам****Члены Комитета****Дмитрий Швец**(директор от Основного акционера,  
Председатель)**Стивен Джонсон**

(независимый директор)

**Мартин Эллинг**

(директор от Основного акционера)

**Джон Оливер**

(директор от Основного акционера)

На 2016 г. запланировано десять заседаний Комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

Комитет по капитальным затратам действует в рамках направляемых Советом директоров указаний в области требований к стратегии, бюджету и окупаемости и обладает следующими полномочиями:

- пересмотр, внесение изменений и утверждение предложений, связанных со значительными капитальными затратами, т. е. затратами, сумма которых превышает 150 млн руб., в том числе затратами на новое строительство, реконструкцию существующих объектов недвижимости и на сделки по слиянию и приобретению;
- уведомление Совета директоров в случае, если предлагаемые проекты не относятся к сфере его полномочий. Соответственно, данные вопросы передаются на рассмотрение полного состава Совета директоров;
- обеспечение разработки и реализации программ повышения эффективности в области проектирования, строительства и эксплуатации новых магазинов совместно с менеджментом;
- контроль за реализацией программы капитальных затрат, в том числе, при необходимости, сравнение фактических результатов с финансовыми прогнозами и планами реализации утвержденных ассигнований.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании:  
[www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies).

**Уважаемые акционеры!**

Для «Ленты» 2015 г., как и предыдущий, был наполнен важными событиями, связанными с дальнейшим ускорением темпов развития ее торговой сети: за год открыто 32 гипермаркета и восемь супермаркетов по всей России, при этом география деятельности расширена в восточном направлении до Иркутска. Соответственно, этот год стал насыщенным и для 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 необходимости утверждать затраты 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 мнением о том, 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 2015 г. деятельность Комитета по капитальным затратам была направлена на решение ряда вопросов от имени Совета директоров. Мы рассмотрели более 150 новых инвестиционных предложений, в том числе проекты новых магазинов, приобретения

и проекты, связанные с логистической сетью и вертикальной интеграцией.

Комитет рассмотрел, проанализировал и направил Совету директоров рекомендации по инвестиционной стратегии Компании, формированию политики и управлению рисками. Мы продолжили работу по совершенствованию новой формы инвестиционного предложения с еще более высокими стандартами, позволяющей проводить всестороннюю оценку и прогнозирование значительного числа перспективных инвестиционных предложений по созданию новых магазинов, разработанных подразделениями Компании по развитию бизнеса в 2015 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 возможностей по приобретению, в том числе приобретение магазинов и земельных участков у торговой сети «О'КЕЙ» в сентябре 2015 г. Такое сотрудничество обеспечило беспрепятственное приобретение и интеграцию вновь приобретенных активов.

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.

**Дмитрий Швец****Председатель Комитета по капитальным затратам**

## Корпоративное управление (продолжение)

### Отношения 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 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.

Для привлечения акционеров к участию в предстоящем Годовом общем собрании 2016 г. мы предлагаем возможность электронного голосования по доверенности, а также

голосования с использованием электронной услуги CREST для назначения представителя. 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  
21 апреля 2016 г.

#### График звонков инвесторам в 2015 г.

|         |    |         |                                            |
|---------|----|---------|--------------------------------------------|
| Январь  | 29 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Март    | 12 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Апрель  | 23 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Июль    | 21 | Вторник | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Август  | 27 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Октябрь | 16 | Пятница | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |

#### График звонков инвесторам на 2016 г.

|         |    |         |                                            |
|---------|----|---------|--------------------------------------------|
| Январь  | 28 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Февраль | 18 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Апрель  | 27 | Среда   | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Июль    | 21 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Август  | 18 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |
| Октябрь | 20 | Четверг | 17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3) |

# Финансовая отчетность

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

## Содержание

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. | 92 |
| Заключение независимого аудитора                                                                                                         | 93 |
| Консолидированный отчет о финансовом положении                                                                                           | 94 |
| Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе                                                                  | 95 |
| Консолидированный отчет о движении денежных средств                                                                                      | 96 |
| Консолидированный отчет об изменении капитала                                                                                            | 97 |
| Примечания к консолидированной финансовой отчетности                                                                                     | 98 |



## Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2015 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 по состоянию на 31 декабря 2015 г. и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности, движение денежных средств и изменения акционерного капитала за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее также — «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 компании Группы ведут 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 2015 г., была утверждена руководством 15 февраля 2016 г.

От имени руководства в соответствии с полномочиями, предоставленными Советом директоров.

**Ян Дюннинг**  
Генеральный директор Lenta Limited

**Яхо Лемменс**  
Финансовый директор Lenta Limited

## Заключение независимого аудитора

Акционерам компании Lenta Limited

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности компании Lenta Limited и дочерних организаций, состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2015 г., консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчета об изменении капитала и консолидированного отчета о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, а также примечаний, состоящих из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

### Ответственность руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности

Руководство Группы несет ответственность за подготовку и достоверное представление данной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, а также за систему внутреннего контроля, необходимую, по мнению руководства, для составления консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

### Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в выражении мнения о данной консолидированной финансовой отчетности на основе проведенного аудита. Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита. Данные стандарты требуют соблюдения нами этических норм, а также планирования и проведения аудита таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Аудит включает выполнение процедур, направленных на получение аудиторских доказательств, подтверждающих числовые показатели в консолидированной финансовой отчетности и раскрытие в ней информации. Выбор процедур является предметом суждения аудитора, которое включает в себя оценку риска существенных искажений консолидированной финансовой отчетности, допущенных вследствие недобросовестных действий или ошибок. В процессе оценки данного риска аудитор рассматривает систему внутреннего контроля, обеспечивающую составление консолидированной финансовой отчетности, с целью выбора соответствующих аудиторских процедур, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля. Аудит также включает в себя оценку надлежащего характера применяемой учетной политики и обоснованности оценочных показателей, полученных руководством аудируемого лица, а также оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства представляют достаточные и надлежащие основания для выражения нашего мнения.

### Мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях финансовое положение Lenta Limited и дочерних организаций по состоянию на 31 декабря 2015 г., их финансовые результаты и движение денежных средств за 2015 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

*Ernst & Young LLC*

15 февраля 2016 г.  
Санкт-Петербург, Россия



Building a better  
working world

Ernst & Young LLC  
St. Petersburg Branch  
White Nights House Business Center  
Malaya Morskaya Street, 23  
St. Petersburg 190000 Russia  
Tel: +7 (812) 703 7800  
Fax: +7 (812) 703 7810  
www.ey.com/ru

ООО «Эрнст энд Янг»  
Филиал в Санкт-Петербурге  
Россия, 190000, Санкт-Петербург  
ул. Малая Морская, 23  
Бизнес-центр «Белые ночи»  
Тел.: +7 (812) 703 7800  
Факс: +7 (812) 703 7810  
ОКПО: 71457074

# Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

|                                                                                   | Прим.  | 31 декабря<br>2015 г. | 31 декабря<br>2014 г. |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Активы</b>                                                                     |        |                       |                       |
| <b>Внеоборотные активы</b>                                                        |        |                       |                       |
| Основные средства                                                                 | 8      | 104 016 458           | 81 218 207            |
| Авансы по строительству                                                           | 9      | 6 528 355             | 4 780 350             |
| Права аренды                                                                      | 10     | 3 047 168             | 3 271 544             |
| Нематериальные активы (за исключением прав аренды)                                | 11     | 1 092 329             | 870 531               |
| Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков          | 30     | 355 414               | 765 257               |
| <b>Итого внеоборотные активы</b>                                                  |        | <b>115 039 724</b>    | <b>90 905 889</b>     |
| <b>Оборотные активы</b>                                                           |        |                       |                       |
| Запасы                                                                            | 12     | 22 781 732            | 19 629 381            |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                                       | 13     | 13 646 894            | 11 371 248            |
| Авансы выданные                                                                   | 14     | 2 264 911             | 2 750 726             |
| Налоги к возмещению                                                               | 15     | 1 257 764             | 2 416 605             |
| Авансы по налогу на прибыль                                                       |        | 288 119               | 30 858                |
| Предоплаченные расходы                                                            |        | 217 711               | 134 863               |
| Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков         | 30     | 439 050               | 1 969 920             |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                                          | 16     | 22 455 945            | 12 035 785            |
| <b>Итого оборотные активы</b>                                                     |        | <b>63 352 126</b>     | <b>50 339 386</b>     |
| <b>Итого активы</b>                                                               |        | <b>178 391 850</b>    | <b>141 245 275</b>    |
| <b>Капитал и обязательства</b>                                                    |        |                       |                       |
| <b>Капитал</b>                                                                    |        |                       |                       |
| Акционерный капитал                                                               | 17, 19 | 284                   | 284                   |
| Добавочный капитал                                                                | 17     | 26 216 147            | 4 427 554             |
| Резерв по опционам на акции                                                       | 27     | 338 016               | 153 892               |
| Резерв хеджирования                                                               | 17     | 724 642               | 2 585 857             |
| Нераспределенная прибыль                                                          |        | 19 850 882            | 9 562 789             |
| <b>Итого капитал</b>                                                              |        | <b>47 129 971</b>     | <b>16 730 376</b>     |
| <b>Обязательства</b>                                                              |        |                       |                       |
| <b>Долгосрочные обязательства</b>                                                 |        |                       |                       |
| Долгосрочные кредиты и займы                                                      | 20     | 65 149 097            | 58 519 948            |
| Отложенные налоговые обязательства                                                | 21     | 5 229 804             | 3 750 189             |
| Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков          | 30     | 24 564                | 28 357                |
| Долгосрочные обязательства по финансовой аренде                                   |        | —                     | 35 465                |
| <b>Итого долгосрочные обязательства</b>                                           |        | <b>70 403 465</b>     | <b>62 333 959</b>     |
| <b>Краткосрочные обязательства</b>                                                |        |                       |                       |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                      | 22     | 48 820 207            | 48 373 389            |
| Авансы полученные                                                                 |        | 219 705               | 213 951               |
| Обязательства по прочим налогам                                                   | 23     | 927 084               | 898 178               |
| Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков         | 30     | 99 564                | —                     |
| Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов | 20     | 10 773 277            | 12 695 422            |
| Краткосрочные обязательства по финансовой аренде                                  |        | 18 577                | —                     |
| <b>Итого краткосрочные обязательства</b>                                          |        | <b>60 858 414</b>     | <b>62 180 940</b>     |
| <b>Итого обязательства</b>                                                        |        | <b>131 261 879</b>    | <b>124 514 899</b>    |
| <b>Итого обязательства и капитал</b>                                              |        | <b>178 391 850</b>    | <b>141 245 275</b>    |

Прилагаемые примечания на стр. 98–136 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

|                                                                                                                 | Прим. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г.,<br>пересчитано* |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Выручка                                                                                                         |       | 252 763 075                              | 193 988 240                                               |
| Себестоимость                                                                                                   | 24    | (196 457 910)                            | (150 251 966)                                             |
| <b>Валовая прибыль</b>                                                                                          |       | <b>56 305 165</b>                        | <b>43 736 274</b>                                         |
| Расходы на продажу и административные расходы                                                                   | 25    | (36 044 771)                             | (27 985 607)                                              |
| Прочие операционные доходы                                                                                      | 26    | 2 584 310                                | 2 267 130                                                 |
| Прочие операционные расходы                                                                                     | 26    | (512 533)                                | (358 593)                                                 |
| <b>Операционная прибыль</b>                                                                                     |       | <b>22 332 171</b>                        | <b>17 659 204</b>                                         |
| Процентные расходы                                                                                              |       | (10 044 858)                             | (6 910 890)                                               |
| Процентные доходы                                                                                               |       | 767 905                                  | 99 821                                                    |
| Неэффективная часть изменения справедливой стоимости<br>инструментов хеджирования денежных потоков              | 30    | 6 308                                    | (19 488)                                                  |
| Прочие расходы                                                                                                  |       | —                                        | (41 165)                                                  |
| (Убытки)/доходы от курсовых разниц                                                                              |       | (189 423)                                | 140 166                                                   |
| <b>Прибыль до налогообложения</b>                                                                               |       | <b>12 872 103</b>                        | <b>10 927 648</b>                                         |
| Расходы по налогу на прибыль                                                                                    | 21    | (2 584 010)                              | (1 852 541)                                               |
| <b>Прибыль за период</b>                                                                                        |       | <b>10 288 093</b>                        | <b>9 075 107</b>                                          |
| <b>Прочий совокупный доход</b>                                                                                  |       |                                          |                                                           |
| Прочий совокупный доход, подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка<br>в последующих периодах     |       |                                          |                                                           |
| Чистые изменения от хеджирования денежных потоков                                                               | 18    | (2 326 519)                              | 3 286 020                                                 |
| Влияние налога на прибыль на компоненты прочего совокупного дохода                                              | 21    | 465 304                                  | (657 204)                                                 |
| <b>Прочий совокупный (убыток)/доход за год, за вычетом налогов</b>                                              |       | <b>(1 861 215)</b>                       | <b>2 628 816</b>                                          |
| <b>Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов</b>                                                        |       | <b>8 426 878</b>                         | <b>11 703 923</b>                                         |
| <b>Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию) (Примечание 19)</b>                                  |       |                                          |                                                           |
| базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за год,<br>причитающейся акционерам материнской компании |       | <b>0,112</b>                             | <b>0,105</b>                                              |

\* Некоторые суммы, приведенные в данном отчете, не согласуются с финансовой отчетностью за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., поскольку отражают произведенные корректировки, подробная информация о которых приводится в Примечании 2.4.

Прилагаемые примечания на стр. 98–136 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

## Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

|                                                                                                 | Прим.  | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Денежный поток от операционной деятельности</b>                                              |        |                                          |                                          |
| Прибыль до налогообложения                                                                      |        | 12 872 103                               | 10 927 648                               |
| Корректировки:                                                                                  |        |                                          |                                          |
| Убыток от выбытия основных средств                                                              |        | 53 596                                   | 93 704                                   |
| Убыток от выбытия нематериальных активов                                                        |        | 6 486                                    | 840                                      |
| Убыток от выбытия прав аренды                                                                   |        | 59 235                                   | —                                        |
| Процентные расходы                                                                              |        | 10 044 858                               | 6 910 890                                |
| Процентные доходы                                                                               |        | (767 905)                                | (99 821)                                 |
| (Восстановление расходов)/расходы от списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации  |        | (38 710)                                 | 255 357                                  |
| Изменение резерва по сомнительной задолженности                                                 |        | 194 665                                  | 15 073                                   |
| Амортизация основных средств, прав аренды и нематериальных активов                              | 8, 25  | 5 686 264                                | 3 658 953                                |
| Расходы по вознаграждению, расчеты по которому производятся долевыми инструментами              | 27     | 184 124                                  | 111 795                                  |
| Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков | 30     | (6 308)                                  | 19 488                                   |
|                                                                                                 |        | 28 288 408                               | 21 893 927                               |
| Изменения в оборотном капитале:                                                                 |        |                                          |                                          |
| Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности                                          |        | (2 120 455)                              | (2 896 891)                              |
| Уменьшение/(увеличение) авансов выданных                                                        | 14     | 486 213                                  | (1 347 140)                              |
| (Увеличение)/уменьшение предоплаченных расходов                                                 |        | (52 232)                                 | 60 067                                   |
| Увеличение запасов                                                                              | 12     | (3 113 641)                              | (6 890 550)                              |
| Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности                                         | 22     | 1 228 784                                | 13 129 614                               |
| Увеличение авансов полученных                                                                   |        | 5 754                                    | 89 149                                   |
| Увеличение/(уменьшение) прочих налогов к уплате                                                 | 15, 23 | 1 187 747                                | (519 117)                                |
| <b>Денежный поток от операционной деятельности</b>                                              |        | <b>25 910 578</b>                        | <b>23 519 059</b>                        |
| Налог на прибыль уплаченный                                                                     |        | (896 352)                                | (956 191)                                |
| Проценты полученные                                                                             |        | 656 052                                  | 86 566                                   |
| Проценты уплаченные                                                                             |        | (9 745 887)                              | (6 670 052)                              |
| <b>Чистые денежные средства от операционной деятельности</b>                                    |        | <b>15 924 391</b>                        | <b>15 979 382</b>                        |
| <b>Денежный поток от инвестиционной деятельности</b>                                            |        |                                          |                                          |
| Приобретение основных средств                                                                   |        | (30 434 839)                             | (33 594 055)                             |
| Приобретение нематериальных активов, за исключением прав аренды                                 |        | (486 224)                                | (419 367)                                |
| Приобретение прав аренды                                                                        |        | (557 827)                                | (1 101 724)                              |
| Поступления от продажи основных средств                                                         |        | 109 264                                  | 4 412                                    |
| <b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>                   |        | <b>(31 369 626)</b>                      | <b>(35 110 734)</b>                      |
| <b>Денежный поток от финансовой деятельности</b>                                                |        |                                          |                                          |
| Поступления от кредитов и займов                                                                |        | 89 717 940                               | 80 336 800                               |
| Погашения кредитов и займов                                                                     |        | (85 565 000)                             | (55 330 000)                             |
| Погашения обязательств по финансовой аренде                                                     |        | (16 888)                                 | (14 964)                                 |
| Поступления от выпуска новых акций                                                              | 17     | 21 788 593                               | —                                        |
| Предоплаченные комиссии по банковским кредитам                                                  |        | (59 250)                                 | (36 664)                                 |
| <b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>                                               |        | <b>25 865 395</b>                        | <b>24 955 172</b>                        |
| <b>Чистое увеличение денежных средств и денежных эквивалентов</b>                               |        | <b>10 420 160</b>                        | <b>5 823 820</b>                         |
| Денежные средства и денежные эквиваленты на начало периода                                      | 16     | 12 035 785                               | 6 211 965                                |
| <b>Денежные средства и денежные эквиваленты на конец периода</b>                                | 16     | <b>22 455 945</b>                        | <b>12 035 785</b>                        |

Прилагаемые примечания на стр. 98–136 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

## Консолидированный отчет об изменении капитала

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

|                                                            | Акционерный капитал | Добавочный капитал | Резерв хеджирования | Резерв по опционам на акции | Нераспределенная прибыль | Итого капитал |
|------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------|
| На 1 января 2015 г.                                        | 284                 | 4 427 554          | 2 585 857           | 153 892                     | 9 562 789                | 16 730 376    |
| Прибыль за период                                          | —                   | —                  | —                   | —                           | 10 288 093               | 10 288 093    |
| Прочий совокупный доход/(убыток)                           | —                   | —                  | (1 861 215)         | —                           | —                        | (1 861 215)   |
| Итого совокупный доход/(убыток)                            | —                   | —                  | (1 861 215)         | —                           | 10 288 093               | 8 426 878     |
| Выплаты, основанные на акциях (Примечание 27)              | —                   | —                  | —                   | 184 124                     | —                        | 184 124       |
| Выпуск акций (Примечания 17, 27)                           | —                   | 21 788 593         | —                   | —                           | —                        | 21 788 593    |
| На 31 декабря 2015 г.                                      | 284                 | 26 216 147         | 724 642             | 338 016                     | 19 850 882               | 47 129 971    |
| На 1 января 2014 г.                                        | 284                 | 4 407 154          | (42 959)            | 65 510                      | 484 669                  | 4 914 658     |
| Прибыль за период                                          | —                   | —                  | —                   | —                           | 9 075 107                | 9 075 107     |
| Прочий совокупный доход                                    | —                   | —                  | 2 628 816           | —                           | —                        | 2 628 816     |
| Итого совокупный доход                                     | —                   | —                  | 2 628 816           | —                           | 9 075 107                | 11 703 923    |
| Аннулирование выплат, основанных на акциях (Примечание 27) | —                   | —                  | —                   | (3 013)                     | 3 013                    | —             |
| Выплаты, основанные на акциях (Примечание 27)              | —                   | —                  | —                   | 111 795                     | —                        | 111 795       |
| Выпуск акций (Примечания 17, 27)                           | —                   | 20 400             | —                   | (20 400)                    | —                        | —             |
| На 31 декабря 2014 г.                                      | 284                 | 4 427 554          | 2 585 857           | 153 892                     | 9 562 789                | 16 730 376    |

### Примечания

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

Прилагаемые примечания на стр. 98–136 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

## 1. Группа компаний «Лента» и ее деятельность

Группа компаний «Лента» 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: Роуд Таун, Тортола, БВО (Road Town, Tortola, BVI). Юридический адрес основной операционной компании Группы, ООО «Лента»: ул. Савушкина, д. 112, 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). В 2015 г. Компания дополнительно разместила два выпуска акций в форме ГДР на Лондонской фондовой бирже и на Московской бирже.

По состоянию на 31 декабря 2014 г. и 31 декабря 2015 г. в состав Группы входила 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.

## 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 за период, заканчивающийся 31 декабря 2016 г., составленных с учетом существующей и прогнозируемой в будущем экономической ситуации в России, финансового положения Группы, доступного кредитования, соблюдения ковенантов кредитных договоров, программы запланированного открытия торговых центров и ожидаемых в связи с ней потоков денежных средств, а также соответствующих расходов гипермаркетов 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 2015 г. чистые оборотные активы Группы составляли 2 493 712 тыс. руб. (чистые краткосрочные обязательства на 31 декабря 2014 г.: 11 841 554 тыс. руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные на 31 декабря 2015 г., составляют 45 300 000 тыс. руб. По мнению руководства, операционные денежные потоки и доступные источники кредитования позволят в достаточной степени финансировать обязательства Группы в 2016 году.

### 2.2 Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (дочерних компаний) по состоянию на 31 декабря 2015 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 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.

## 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

### 2.2 Основа консолидации (продолжение)

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 принимаются 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 составе прибыли или убытка. 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, извлекают выгоду от объединения бизнеса, независимо от того, относятся или нет другие активы или обязательства приобретаемой компании к указанным подразделениям.

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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

#### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

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 его использования 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 29.

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 необходимость 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.

## 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

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, то есть 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 убытках.

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 прямые 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 возможности восстановления 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, которые 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 | 5–15 |
| Прочее                | 3–5  |

#### Права аренды

Права аренды приобретаются как часть проектов по развитию гипермаркетов 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, остаточная 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 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

#### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

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 убытках, 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 убытках 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 оценки 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 предпринятием 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 подраз-

делений, 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 измеряется 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: справедливую 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 была скорректирована оценка будущих денежных потоков.

Если возмещаемая стоимость актива (или подразделения, генерирующего 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 бы признан для этого актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) в предыдущих периодах. Восстановление убытка от обесценения незадолго до признания признается в составе прибыли или убытка.

## 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

#### Налог на прибыль

Налог на прибыль признается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с интерпретацией руководством соответствующих требований законодательства, которые 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 прибыли 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 временные 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, возник в результате первоначального признания актива или обязательства, в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса и на момент ее совершения не влияет 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 завершение 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, произведенных в течение отчетного периода.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

#### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

##### 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 осуществляются 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. 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 работниками Группы.

##### Выплаты, основанные на акциях

Определенные сотрудники 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 вознаграждения работникам (Примечание 27). 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 вознаграждения сотрудникам (Примечание 27).

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.

## 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

#### 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 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

задолженности. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизируемой стоимости, используя метод эффективной процентной ставки.

#### 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 ранее 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 уменьшение может быть объективно связано с событием, произошедшим после признания обесценения, признанный прежде убыток от обесценения восстанавливается в прибыли или убытках 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 бы 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

#### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

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 продолжается 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 возмещения, выплата которой может быть потребована от Группы.

#### Финансовые обязательства и долевыми инструментами, выпущенные Группой

##### Собственные акции, выкупленные у акционеров

Вновь приобретенные собственные долевыми инструментами (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 долевыми инструментами Группы. В случае перевыпуска 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 конвертируемым 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 долевыми инструментами классифицируются как финансовые обязательства или как капитал в соответствии с условиями договора. К долевыми инструментами относятся любые договоры, подразумевающие наличие права на остаточную долю участия в активах компании после вычета всех обязательств. Долевыми инструментами 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.

## 2. Основа подготовки и основные положения учетной политики (продолжение)

### 2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

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 описание метода оценки эффективности инструмента хеджирования с точки зрения компенсации риска изменения справедливой стоимости объекта хеджирования или денежных потоков, 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.

### Выделение краткосрочной и долгосрочной части

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.

### 2.4 Переклассификация статей в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

Группа провела переоценку представления расходов на оплату труда временных работников, занятых в собственном производстве хлебобулочных изделий, мясной продукции и кулинарии. Данные расходы ранее признавались в составе расходов на продажу и административных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

1 января 2015 г. Группа приняла решение учитывать расходы на оплату труда временных работников, занятых в собственном производстве, в составе себестоимости в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Руководство полагает, что вследствие данных изменений финансовая отчетность отражает более уместную и достоверную информацию о влиянии деятельности Группы на ее финансовые результаты.

Группа применила данную поправку ретроспективно путем корректировки сравнительных данных, раскрытых в отчетности, за предыдущий период, представленный в отчетности.

### Влияние на консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

|                                                     | Сумма, ранее<br>представленная<br>в отчетности | Корректировки | Сумма после<br>переклассифи-<br>кации |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| <b>Год, закончившийся<br/>31 декабря 2014 г.</b>    |                                                |               |                                       |
| Себестоимость                                       | (150 131 083)                                  | (120 883)     | (150 251 966)                         |
| Расходы на продажу<br>и административные<br>расходы | (28 106 490)                                   | 120 883       | (27 985 607)                          |
| Валовая прибыль                                     | 43 857 157                                     | (120 883)     | 43 736 274                            |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 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 других 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, когда изменение имело место, и в будущих периодах, если оно влияет как на текущий, так и на будущий периоды.

Учетные 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.

##### 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 неподконтрольных 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 3 года, 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 лет, 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 проверка может быть подвергнута 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.

### 3. Существенные учетные суждения, оценки и допущения (продолжение)

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 29 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 подразделения, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования.

Расчет справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу основан на 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 27.

### 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 2014 г., кроме новых или пересмотренных стандартов и интерпретаций, вступивших в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2015 г.

Характер и влияние каждого нового стандарта и поправки описаны ниже:

#### Поправки к МСФО (IAS) 19 «Программы с установленными выплатами: взносы работников»

МСФО (IAS) 19 требует от компании учитывать взносы со стороны работников или третьих лиц при отражении в учете программ с установленными выплатами. В случае если такие взносы связаны с услугами, они должны относиться на периоды оказания услуг в качестве отрицательного вознаграждения. Поправки разъясняют, что если сумма взносов не зависит от стажа работы, компания вправе признавать их в качестве уменьшения стоимости услуг в том периоде, в котором оказаны соответствующие услуги, а не относить эти взносы на период оказания услуг. Поправки к МСФО (IAS) 19 вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г. или после этой даты. Данные поправки не оказывают влияния на Группу, поскольку ни одна из компаний Группы не имеет программ с установленными выплатами, предусматривающих взносы со стороны работников или третьих лиц.

#### Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2010–2012 гг.

За исключением усовершенствований МСФО (IFRS) 2 «Платеж, основанный на акциях» в отношении операций выплат, основанных на акциях, с датой предоставления 1 июля 2014 г. или после этой даты, все прочие поправки вступают в силу с 1 июля 2014 г. и впервые применяются Группой в настоящей консолидированной финансовой отчетности. Они включают следующие поправки:

#### МСФО (IFRS) 2 «Платеж, основанный на акциях»

Данная поправка применяется перспективно и разъясняет различные вопросы, связанные с определениями условия достижения результатов и условия периода оказания услуг, являющихся условиями наделения правами. Данные разъяснения соответствуют тем, которые применялись Группой в предыдущих периодах при определении условия достижения результатов и условия периода оказания услуг, являющихся условиями наделения правами. Соответственно, данные поправки не оказали влияния на учетную политику Группы.

#### МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса»

Поправка применяется перспективно и разъясняет, что все соглашения об условном возмещении, классифицированные в качестве обязательств (либо активов), которые обусловлены объединением бизнеса, должны впоследствии оцениваться по справедливой стоимости через прибыль или убыток, вне зависимости от того, относятся ли они к сфере применения МСФО (IAS) 39. Группа не проводила операций по объединению бизнеса в 2015 г., поэтому данная поправка не оказала влияния на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 4. Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам (продолжение)

#### МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты»

Поправки применяются ретроспективно и разъясняют следующее:

- Организация должна раскрывать информацию о суждениях, использованных руководством при применении критериев агрегирования, описанных в пункте 12 МСФО (IFRS) 8, в том числе краткое описание операционных сегментов, которые были агрегированы подобным образом, и экономические характеристики (например, продажи и валовая маржа), которые использовались для оценки аналогичности сегментов.
- Раскрытие информации о сверже активов сегмента с общими активами требуется только в случае уведомления руководства, ответственного за принятие операционных решений, о такой сверже, аналогично требованиям к раскрытию информации об обязательствах сегмента.

Такой подход соответствует текущей учетной политике Группы в области раскрытия информации о суждениях, которые использовало руководство при применении критериев агрегирования, и поэтому данная поправка не оказывает влияния на ее учетную политику.

#### МСФО (IAS) 16 «Основные средства» и МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы»

Поправка применяется ретроспективно и разъясняет положения МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38, в которых говорится, что актив может быть переоценен с учетом наблюдаемых данных, либо путем корректировки валовой балансовой стоимости актива до рыночной стоимости, либо путем определения рыночной стоимости, соответствующей балансовой стоимости актива и пропорциональной корректировки валовой балансовой стоимости таким образом, чтобы конечная балансовая стоимость была равна рыночной стоимости актива. Кроме того, разъясняется, что накопленная амортизация является разницей между валовой и балансовой стоимостью актива. Данная поправка к МСФО (IAS) 16 не оказала влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку в отчетном периоде Группа не отражала корректировки по результатам переоценки.

#### МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах»

Поправка применяется ретроспективно и разъясняет, что управляющая компания (организация, которая предоставляет услуги ключевого управленческого персонала) является связанной стороной, в отношении которой применяются требования о раскрытии информации о связанных сторонах. Кроме того, организация, пользующаяся услугами управляющей компании, должна раскрывать информацию о расходах на услуги управляющей компании. Данные поправки не оказали влияния на финансовую отчетность Группы.

#### Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2011–2013 гг.

Данные усовершенствования вступают в силу с 1 июля 2014 г. и впервые применяются Группой в настоящей консолидированной финансовой отчетности. Они включают следующие поправки:

#### МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса»

Поправка применяется перспективно и разъясняет порядок использования исключений из сферы применения МСФО (IFRS) 3: к сфере применения МСФО (IFRS) 3 не относятся не только совместные предприятия, но и все соглашения о совместном предпринимательстве. Данное исключение применимо только для учета в финансовой отчетности самого объекта совместной деятельности, Группа не является объектом совместной деятельности и, соответственно, данная поправка не применяется к Группе.

#### МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости»

Поправка применяется перспективно и разъясняет, что исключение в отношении портфеля в МСФО (IFRS) 13 может применяться не только в отношении финансовых активов и финансовых обязательств, но также в отношении других договоров, попадающих в сферу применения МСФО (IFRS) 9 (либо МСФО (IAS) 39, если применимо). Группа не применяет освобождение в МСФО (IFRS) 13, предусматривающее возможность оценки справедливой стоимости на уровне портфеля.

#### МСФО (IAS) 40 «Инвестиционное имущество»

Описание дополнительных услуг в МСФО (IAS) 40 определяет различие между инвестиционным имуществом и имуществом, занимаемым владельцем (т. е. основными средствами). Поправка применяется перспективно и разъясняет, что для определения того, является ли сделка приобретением актива или объединением бизнеса, используются положения МСФО (IFRS) 3, а не описание дополнительных услуг в МСФО (IAS) 40. В предыдущих периодах Группа применяла МСФО (IFRS) 3, а не МСФО (IAS) 40 для определения того, является ли сделка приобретением актива или объединением бизнеса. Таким образом, данная поправка не оказывает влияния на учетную политику Группы.

В течение отчетного периода Группа не применяла досрочно какие-либо иные стандарты, интерпретации или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

### 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 отражает результаты всех этапов проекта по финансовым инструментам и заменяет МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» и все предыдущие редакции МСФО (IFRS) 9. Стандарт вводит новые требования в отношении классификации и оценки, обесценения и учета 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.

## 5. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу (продолжение)

Требования в отношении учета хеджирования главным образом применяются перспективно, с некоторыми исключениями. Группа планирует начать применение нового стандарта с требуемой даты вступления в силу. В 2015 г. Группа осуществила общую оценку влияния всех трех частей МСФО (IFRS) 9. Эта предварительная 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 будущем.

Группа не ожидает значительного влияния на свой бухгалтерский баланс и собственный капитал при применении требований к классификации и оценке МСФО (IFRS) 9.

Согласно требованиям МСФО (IFRS) 9, Группа должна отражать по всем долговым ценным бумагам, займам и торговой дебиторской задолженности 12-месячные ожидаемые кредитные убытки или ожидаемые кредитные убытки за весь срок действия. Группа должна будет провести более детальный анализ, учитывающий всю обоснованную и подтверждаемую информацию, включая прогнозную, для определения размеров влияния.

По мнению Группы, все существующие отношения хеджирования, которые в настоящее время определяются как эффективные, будут отвечать требованиям к учету хеджирования, установленным МСФО (IFRS) 9. Поскольку новая редакция МСФО (IFRS) 9 не меняет общие принципы учета организациями эффективности хеджирования, Группа не ожидает, что применение МСФО (IFRS) 9 окажет существенное влияние на учетную политику Группы.

### 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 клиентами. Согласно МСФО (IFRS) 15 выручка признается в сумме, отражающей возмещение, право на которое организация ожидает получить в обмен на передачу товаров или услуг клиенту.

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. В настоящее время Группа оценивает влияние МСФО (IFRS) 15 и намерена применить новый стандарт с даты его вступления в силу.

### Поправки к МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность» — «Учет приобретений долей участия в совместных операциях»

Поправки к МСФО (IFRS) 11 требуют, чтобы участник совместных операций учитывал приобретение доли участия в совместной

операции, деятельность которой представляет собой бизнес, согласно соответствующим принципам МСФО (IFRS) 3 для учета объединений бизнеса. Поправки также разъясняют, что ранее имевшиеся доли участия в той же совместной операции не переоцениваются при приобретении дополнительной доли участия в той же совместной операции, если сохраняется совместный контроль. Кроме того, в МСФО (IFRS) 11 было описано исключение из сферы применения, согласно которому данные поправки не применяются, если стороны, осуществляющие совместный контроль (включая отчитывающуюся организацию), находятся под общим контролем одной и той же конечной контролирующей стороны.

Поправки применяются как в отношении приобретения первоначальной доли участия в совместной операции, так и в отношении приобретения дополнительных долей в той же совместной операции и вступают в силу на перспективной основе в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 «Разъяснение допустимых методов амортизации»

Поправки разъясняют принципы МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38, которые заключаются в том, что выручка отражает структуру экономических выгод, генерируемых в результате деятельности бизнеса (частью которого является актив), а не экономические выгоды, которые потребляются в рамках использования актива. В результате основанный на выручке метод не может использоваться для амортизации основных средств и может быть задействован только в редких случаях для амортизации нематериальных активов. Поправки применяются на перспективной основе в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не использовала основанный на выручке метод для амортизации своих внеоборотных активов.

### Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2012–2014 гг.

Данные усовершенствования вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты. Они включают следующие поправки:

#### МСФО (IFRS) 5 «Долгосрочные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность»

Выбытие активов (или выбывающих групп) осуществляется, как правило, посредством продажи либо распределения собственникам. Поправка разъясняет, что переход от одного метода выбытия к другому должен считаться не новым планом по выбытию, а продолжением первоначального плана. Таким образом, применение требований МСФО (IFRS) 5 не прерывается. Данная поправка должна применяться перспективно.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 5. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу (продолжение)

МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»

#### (I) Договоры на обслуживание

Поправка разъясняет, что договор на обслуживание, предусматривающий уплату вознаграждения, может представлять собой продолжающееся участие в финансовом активе. Для определения необходимости раскрытия информации организация должна оценить характер вознаграждения и соглашения в соответствии с указаниями в отношении продолжающегося участия в МСФО (IFRS) 7. Оценка того, какие договоры на обслуживание представляют собой продолжающееся участие, должна быть проведена ретроспективно. Однако раскрытие информации не требуется для периодов, начинающихся до годового периода, в котором организация впервые применяет данную поправку.

#### (II) Применение поправок к МСФО (IFRS) 7 в сокращенной промежуточной финансовой отчетности

Поправка разъясняет, что требования к раскрытию информации о взаимозачете не применяются к сокращенной промежуточной финансовой отчетности за исключением случаев, когда такая информация представляет собой значительные обновления информации, отраженной в последнем годовом отчете. Данная поправка должна применяться ретроспективно.

#### МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам»

Поправка разъясняет, что развитость рынка высококачественных корпоративных облигаций оценивается на основании валюты страны, в которой облигация деноминирована, а не страны, в которой облигация выпущена. При отсутствии развитого рынка высококачественных корпоративных облигаций, деноминированных в определенной валюте, необходимо использовать ставки по государственным облигациям. Данная поправка должна применяться перспективно.

#### МСФО (IAS) 34 «Промежуточная финансовая отчетность»

Поправка разъясняет, что информация за промежуточный период должна быть раскрыта либо в промежуточной финансовой отчетности, либо в другом разделе промежуточного финансового отчета (например, в комментариях руководства или в отчете об оценке рисков) с указанием соответствующих перекрестных ссылок в промежуточной финансовой отчетности. Прочая информация в промежуточном финансовом отчете должна быть доступна для пользователей на тех же условиях и в те же сроки, что и промежуточная финансовая отчетность. Данная поправка должна применяться ретроспективно.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

#### Поправки к МСФО (IAS) 1 «Инициатива в сфере раскрытия информации»

Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», скорее, разъясняют, а не значительно изменяют существующие требования МСФО (IAS) 1. Разъясняется:

- требования к существенности МСФО (IAS) 1;
- отдельные статьи в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и в отчете о финансовом положении могут быть дезагрегированы;
- у организаций имеется возможность выбирать порядок представления примечаний к финансовой отчетности;
- доля прочего совокупного дохода зависимых организаций и совместных предприятий, учитываемых по методу долевого участия, должна представляться агрегированно в рамках одной статьи и классифицироваться в качестве статей, которые будут или не будут впоследствии переклассифицированы в состав прибыли или убытка.

Кроме этого, поправки разъясняют требования, которые применяются при представлении дополнительных промежуточных итоговых сумм в отчете о финансовом положении и отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе. Поправки применяются в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

#### Поправки к МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 12 и МСФО (IAS) 28 «Инвестиционные организации: применение исключения из требования о консолидации»

Поправки рассматривают вопросы, которые возникли при применении исключения в отношении инвестиционных организаций согласно МСФО (IFRS) 10. Поправки к МСФО (IFRS) 10 разъясняют, что исключение из требования о представлении консолидированной финансовой отчетности применяется и к материнской организации, которая является дочерней организацией инвестиционной организации, оценивающей свои дочерние организации по справедливой стоимости.

Кроме этого, поправки к МСФО (IFRS) 10 разъясняют, что консолидации подлежит только такая дочерняя организация инвестиционной организации, которая сама не является инвестиционной организацией и оказывает инвестиционной организации вспомогательные услуги. Все прочие дочерние организации инвестиционной организации оцениваются по справедливой стоимости. Поправки к МСФО (IAS) 28 позволяют инвестору при применении метода долевого участия сохранить оценку по справедливой стоимости, примененную его зависимой организацией или совместным предприятием, являющимися инвестиционной организацией, к своим собственным долям участия в дочерних организациях.

Поправки должны применяться ретроспективно и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

## 5. Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу (продолжение)

### МСФО (IFRS) 16 «Договоры аренды»

МСФО (IFRS) 16 был выпущен в январе 2016 г. и устанавливает принципы, которые должны применяться обеими сторонами договора, т. е. как клиентом (арендатором), так и поставщиком (арендодателем), при предоставлении необходимой информации об аренде способом, достоверно представляющим данные операции. Согласно МСФО (IFRS) 16 арендатор должен признавать активы и обязательства, возникающие вследствие договора аренды. Новый стандарт применяется ко всем договорам аренды и субаренды за исключением аренды некоторых видов нематериальных активов и некоторых других отдельных активов, изменяет все текущие требования для признания аренды и раскрытия информации об аренде согласно МСФО. МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Раннее применение допускается для организаций, которые применяют МСФО (IFRS) 15 с даты первого применения МСФО (IFRS) 16 или с более ранней даты. В настоящее время Группа оценивает влияние МСФО (IFRS) 16 и намерена применить этот стандарт с установленной даты вступления в силу.

### Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль: признание отложенных налоговых активов по нерезализованным убыткам»

Поправки к МСФО (IAS) 12 разъясняют учет отложенных налоговых активов по нерезализованным убыткам от долговых инструментов, оцениваемым по справедливой стоимости. Разъяснения касаются учета отложенных налоговых активов в следующих случаях:

- в учете организации отражены вычитаемые временные разницы, относящиеся к нерезализованным убыткам от долговых инструментов, которые классифицируются как имеющие в наличии для продажи финансовые активы и оцениваются по справедливой стоимости;
- организация не может учитывать нерезализованные убытки для целей уменьшения налога на прибыль;
- организация имеет возможность и намерение удерживать долговые инструменты до восстановления нерезализованных убытков;
- у организации отсутствуют достаточные для налогообложения временные разницы и другие потенциально налогооблагаемые доходы, в отношении которых организация может использовать такие вычитаемые временные разницы.

Поправки должны применяться ретроспективно и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств»

Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» были приняты 29 января 2016 г. в ответ на просьбы инвесторов, которые хотят получать информацию, позволяющую им лучше понять изменения, происходящие в структуре задолженности организации. Согласно данным поправкам, организации должны раскрывать информацию об изменениях в структуре их финансовых обязательств, которая позволит инвесторам оценить изменения в обязательствах, возникающих в результате финансовой деятельности, в т. ч. движения денежных средств и неденежных операций (например, прибыль или убытки от курсовых разниц). Поправки к МСФО (IFRS) 7 обязательны к применению в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. В результате применения данных поправок в отчетности Группы появятся дополнительные раскрытия.

## 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 зарубежные компании Lakatomo Holdings Ltd и Lenta Luxembourg S.a.r.l, 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 6. Операционные сегменты (продолжение)

Информация по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.:

|         | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|---------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Выручка | 252 763 075                              | 193 988 240                              |
| EBITDA  | 28 018 435                               | 21 318 157                               |

Сравнение EBITDA и прибыли по МСФО за год:

|                                                                                                                     | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| EBITDA                                                                                                              | 28 018 435                               | 21 318 157                               |
| Процентные расходы                                                                                                  | (10 044 858)                             | (6 910 890)                              |
| Процентные доходы                                                                                                   | 767 905                                  | 99 821                                   |
| Расходы по налогу на прибыль (см. Примечание 21)                                                                    | (2 584 010)                              | (1 852 541)                              |
| Амортизация (см. Примечания 8, 10, 11, 25)                                                                          | (5 686 264)                              | (3 658 953)                              |
| Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков (см. Примечание 30) | 6308                                     | (19 488)                                 |
| Прочие расходы                                                                                                      | —                                        | (41 165)                                 |
| (Расходы)/доходы от курсовых разниц                                                                                 | (189 423)                                | 140 166                                  |
| Прибыль за период                                                                                                   | 10 288 093                               | 9 075 107                                |

### 7. 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 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>EBRD</b>                      |                    |                    |
| Долгосрочные кредиты, полученные | 4 520 527          | 4 519 663          |
| Начисленные обязательства        | 6559               | 5063               |
| Начисленные проценты             | 1691               | 3325               |
| <b>TPG Capital</b>               |                    |                    |
| Начисленные обязательства        | 13 848             | 4644               |

## 7. Суммы непогашенных взаиморасчетов и операции со связанными сторонами (продолжение)

Следующие операции были произведены со связанными сторонами:

Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

|                                           | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>EBRD</b>                               |                                          |                                          |
| Поступления от кредитов и займов          | —                                        | 4 554 240                                |
| Процентные расходы                        | 833 200                                  | 28 467                                   |
| Вознаграждение директоров                 | 25 483                                   | 10 301                                   |
| Расходы на деловые поездки                | 323                                      | 5643                                     |
| <b>TPG Capital</b>                        |                                          |                                          |
| Вознаграждение директоров                 | 23 642                                   | 14 772                                   |
| Расходы на деловые поездки                | 19 919                                   | 8867                                     |
| Консультационные услуги                   | 2807                                     | 19 430                                   |
| Вознаграждение за мониторинг              | —                                        | 42 723                                   |
| <b>VTB Capital*</b>                       |                                          |                                          |
| Поступления от кредитов и займов          | —                                        | 5 000 000                                |
| Погашение кредитов и займов               | —                                        | 3 150 000                                |
| Процентные расходы и комиссия по кредитам | —                                        | 618 719                                  |
| Расходы по финансовой аренде              | —                                        | 1225                                     |
| Процентный доход по депозитам             | —                                        | (3511)                                   |

\* Руководство Группы пришло к выводу, что, начиная с марта 2014 г. VTB Capital не является связанной стороной вследствие потери существенного влияния на операционную деятельность Группы в связи с уменьшением участия в акционерном капитале в результате продажи части акций в ходе IPO.

Следующие вознаграждения были начислены членам Совета директоров и основному управленческому персоналу:

|                                                                                | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Краткосрочные вознаграждения                                                   | 682 421                                  | 397 442                                  |
| Долгосрочные вознаграждения (выплаты, основанные на акциях, см. Примечание 27) | 158 645                                  | 83 411                                   |
| <b>Итого вознаграждения</b>                                                    | <b>841 066</b>                           | <b>480 853</b>                           |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 8. Основные средства

|                                                   | Земля      | Благоустройство | Здания     | Машины<br>и оборудование | Незавершенное<br>строительство | Итого       |
|---------------------------------------------------|------------|-----------------|------------|--------------------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>                   |            |                 |            |                          |                                |             |
| На 1 января 2015 г.                               | 9 971 338  | 5 488 814       | 54 610 275 | 21 331 730               | 4 542 748                      | 95 944 905  |
| Поступление                                       | —          | —               | 87 269     | 611                      | 27 642 190                     | 27 730 070  |
| Перемещение<br>из незавершенного<br>строительства | 2 035 686  | 1 650 598       | 16 510 017 | 8 370 416                | (28 566 717)                   | —           |
| Перемещение из прав аренды                        | 655 359    | —               | —          | —                        | —                              | 655 359     |
| Выбытие                                           | (79 609)   | (22 834)        | (2 156)    | (268 746)                | (53 462)                       | (426 807)   |
| На 31 декабря 2015 г.                             | 12 582 774 | 7 116 578       | 71 205 405 | 29 434 011               | 3 564 759                      | 123 903 527 |
| <b>Накопленная амортизация<br/>и обесценение</b>  |            |                 |            |                          |                                |             |
| На 1 января 2015 г.                               | —          | 848 274         | 6 621 417  | 7 257 007                | —                              | 14 726 698  |
| Амортизация за год                                | —          | 193 659         | 2 028 335  | 3 138 721                | —                              | 5 360 715   |
| Выбытие                                           | —          | —               | (1 821)    | (198 523)                | —                              | (200 344)   |
| На 31 декабря 2015 г.                             | —          | 1 041 933       | 8 647 931  | 10 197 205               | —                              | 19 887 069  |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b>                |            |                 |            |                          |                                |             |
| На 1 января 2015 г.                               | 9 971 338  | 4 640 540       | 47 988 858 | 14 074 723               | 4 542 748                      | 81 218 207  |
| На 31 декабря 2015 г.                             | 12 582 774 | 6 074 645       | 62 557 474 | 19 236 806               | 3 564 759                      | 104 016 458 |

|                                                   | Земля     | Благоустройство | Здания     | Машины<br>и оборудование | Незавершенное<br>строительство | Итого      |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------------|------------|--------------------------|--------------------------------|------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>                   |           |                 |            |                          |                                |            |
| На 1 января 2014 г.                               | 4 959 072 | 3 802 799       | 36 612 066 | 13 836 780               | 3 747 966                      | 62 958 683 |
| Поступление                                       | 674 215   | 148 758         | 2 299 843  | 38 668                   | 29 662 056                     | 32 823 540 |
| Перемещение<br>из незавершенного<br>строительства | 3 804 904 | 1 537 257       | 15 718 418 | 7 758 373                | (28 818 952)                   | —          |
| Перемещение из прав аренды                        | 534 591   | —               | —          | —                        | —                              | 534 591    |
| Выбытие                                           | (1444)    | —               | (20 052)   | (302 091)                | (48 322)                       | (371 909)  |
| На 31 декабря 2014 г.                             | 9 971 338 | 5 488 814       | 54 610 275 | 21 331 730               | 4 542 748                      | 95 944 905 |
| <b>Накопленная амортизация<br/>и обесценение</b>  |           |                 |            |                          |                                |            |
| На 1 января 2014 г.                               | —         | 715 616         | 5 300 628  | 5 555 663                | —                              | 11 571 907 |
| Амортизация за год                                | —         | 132 658         | 1 329 571  | 1 958 317                | —                              | 3 420 546  |
| Выбытие                                           | —         | —               | (8782)     | (256 973)                | —                              | (265 755)  |
| На 31 декабря 2014 г.                             | —         | 848 274         | 6 621 417  | 7 257 007                | —                              | 14 726 698 |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b>                |           |                 |            |                          |                                |            |
| На 1 января 2014 г.                               | 4 959 072 | 3 087 183       | 31 311 438 | 8 281 117                | 3 747 966                      | 51 386 776 |
| На 31 декабря 2014 г.                             | 9 971 338 | 4 640 540       | 47 988 858 | 14 074 723               | 4 542 748                      | 81 218 207 |

## 8. Основные средства (продолжение)

Земля и здания общей балансовой стоимостью 3 956 848 тыс. руб. (31 декабря 2014 г.: 26 015 987 тыс. руб.) находятся в залоге по обеспеченным кредитным договорам (см. Примечание 20).

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 г., и года, закончившегося 31 декабря 2014 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.

Остаточная стоимость основных средств, полученных по договору финансовой аренды, на 31 декабря 2015 г. составляет 37 532 тыс. руб. (31 декабря 2014 г.: 50 091 тыс. руб.). Активы, полученные на условиях финансовой аренды, являются обеспечением по соответствующим договорам финансовой аренды. В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 г., у Группы не было поступлений основных средств по договорам финансовой аренды.

### Расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов

Сумма расходов на амортизацию в течение года, закончившегося 31 декабря 2015 г., и года, закончившегося 31 декабря 2014 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<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Амортизация основных средств (Примечание 8)        | 5 360 715                                | 3 420 546                                |
| Амортизация нематериальных активов (Примечание 11) | 257 940                                  | 171 154                                  |
| Амортизация прав аренды (Примечание 10)            | 67 609                                   | 67 253                                   |
| <b>Итого амортизация</b>                           | <b>5 686 264</b>                         | <b>3 658 953</b>                         |

Обязательства по капитальным вложениям раскрыты в Примечании 28.

## 9. Авансы по строительству

Авансы по строительству представляют собой авансы, выданные строительным подрядчикам за сооружение зданий магазинов и поставщикам торгового и прочего оборудования.

## 10. Права аренды

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2015 г. включали в себя следующее:

|                                              | Права аренды |
|----------------------------------------------|--------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>              |              |
| На 1 января 2015 г.                          | 3 486 162    |
| Поступление                                  | 557 827      |
| Выбытие                                      | (63 559)     |
| Перемещение в основные средства              | (724 775)    |
| На 31 декабря 2015 г.                        | 3 255 655    |
| <b>Накопленная амортизация и обесценение</b> |              |
| На 1 января 2015 г.                          | 214 618      |
| Амортизация за год                           | 67 609       |
| Выбытие                                      | (4324)       |
| Перемещение в основные средства              | (69 416)     |
| На 31 декабря 2015 г.                        | 208 487      |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b>           |              |
| На 1 января 2015 г.                          | 3 271 544    |
| На 31 декабря 2015 г.                        | 3 047 168    |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 10. Права аренды (продолжение)

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2014 г. включали в себя следующее:

|                                              | Права аренды |
|----------------------------------------------|--------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>              |              |
| На 1 января 2014 г.                          | 2 956 519    |
| Поступление                                  | 1 101 724    |
| Перемещение в основные средства              | (572 081)    |
| На 31 декабря 2014 г.                        | 3 486 162    |
| <b>Накопленная амортизация и обесценение</b> |              |
| На 1 января 2014 г.                          | 184 855      |
| Амортизация за год                           | 67 253       |
| Перемещение в основные средства              | (37 490)     |
| На 31 декабря 2014 г.                        | 214 618      |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b>           |              |
| На 1 января 2014 г.                          | 2 771 664    |
| На 31 декабря 2014 г.                        | 3 271 544    |

Расходы на амортизацию включаются в статью «Расходы на продажу и административные расходы» (Примечание 25).

### 11. Нематериальные активы, кроме прав аренды

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2015 г. включали в себя следующее:

|                                    | Программное обеспечение | Торговые марки | Итого     |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|-----------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>    |                         |                |           |
| На 1 января 2015 г.                | 1 603 385               | 549            | 1 603 934 |
| Поступление                        | 486 224                 | —              | 486 224   |
| Выбытие                            | (10 922)                | —              | (10 922)  |
| На 31 декабря 2015 г.              | 2 078 687               | 549            | 2 079 236 |
| <b>Накопленная амортизация</b>     |                         |                |           |
| На 1 января 2015 г.                | 732 870                 | 533            | 733 403   |
| Амортизация за период              | 257 924                 | 16             | 257 940   |
| Выбытие                            | (4436)                  | —              | (4436)    |
| На 31 декабря 2015 г.              | 986 358                 | 549            | 986 907   |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b> |                         |                |           |
| На 1 января 2015 г.                | 870 515                 | 16             | 870 531   |
| На 31 декабря 2015 г.              | 1 092 329               | —              | 1 092 329 |

## 11. Нематериальные активы, кроме прав аренды (продолжение)

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2014 г. включали в себя следующее:

|                                    | Программное обеспечение | Торговые марки | Итого     |
|------------------------------------|-------------------------|----------------|-----------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>    |                         |                |           |
| На 1 января 2014 г.                | 1 184 858               | 549            | 1 185 407 |
| Поступление                        | 419 367                 | —              | 419 367   |
| Выбытие                            | (840)                   | —              | (840)     |
| На 31 декабря 2014 г.              | 1 603 385               | 549            | 1 603 934 |
| <b>Накопленная амортизация</b>     |                         |                |           |
| На 1 января 2014 г.                | 561 738                 | 511            | 562 249   |
| Амортизация за период              | 171 132                 | 22             | 171 154   |
| На 31 декабря 2014 г.              | 732 870                 | 533            | 733 403   |
| <b>Чистая балансовая стоимость</b> |                         |                |           |
| На 1 января 2014 г.                | 623 120                 | 38             | 623 158   |
| На 31 декабря 2014 г.              | 870 515                 | 16             | 870 531   |

Затраты на амортизацию включаются в статью «Расходы на продажу и административные расходы» (Примечание 25).

## 12. Запасы

|                        | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|------------------------|--------------------|--------------------|
| Товары для перепродажи | 21 809 738         | 18 729 075         |
| Сырье и материалы      | 971 994            | 900 306            |
| <b>Итого запасы</b>    | <b>22 781 732</b>  | <b>19 629 381</b>  |

Сырье и материалы представляют собой запасы, которые используются в собственном производстве хлебобулочных изделий, мясной продукции и кулинарии.

В течение отчетного периода Группа произвела восстановление ранее признанного списания запасов до чистой стоимости реализации, что привело к признанию восстановления расходов в строке «Себестоимость» отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., в сумме 38 710 тыс. руб. В течение года, закончившегося 31 декабря 2014 г., Группа списала запасы до чистой стоимости реализации, что привело к признанию расходов в строке «Себестоимость» в размере 255 357 тыс. руб.

## 13. Торговая и прочая дебиторская задолженность

|                                                                                        | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Дебиторская задолженность по аренде, рекламным и прочим услугам, оказанным поставщикам | 9 727 574          | 7 857 515          |
| Скидки от поставщиков к получению                                                      | 3 643 232          | 3 333 612          |
| Прочая дебиторская задолженность                                                       | 307 105            | 190 874            |
| Резерв по сомнительной задолженности                                                   | (31 017)           | (10 753)           |
| <b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b>                              | <b>13 646 894</b>  | <b>11 371 248</b>  |

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 по сомнительной 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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 13. Торговая и прочая дебиторская задолженность (продолжение)

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.

Анализ по срокам дебиторской задолженности по основной деятельности и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2015 г.:

|                                                     | 0-60 дней<br>просрочки | 60-120 дней<br>просрочки | 120-365 дней<br>просрочки | Не просрочена<br>и не подлежит<br>обесценению | Итого             |
|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|
| Скидки за объем закупок от поставщиков к получению  | 87 469                 | 8 326                    | 30 827                    | 3 513 960                                     | 3 640 582         |
| Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги | 1 206 134              | 45 621                   | 43 801                    | 8 406 211                                     | 9 701 767         |
| Прочая дебиторская задолженность                    | 80 450                 | 41 577                   | 1 376                     | 218 562                                       | 304 545           |
| <b>Итого</b>                                        | <b>1 374 053</b>       | <b>58 104</b>            | <b>76 004</b>             | <b>12 138 733</b>                             | <b>13 646 894</b> |

Анализ по срокам дебиторской задолженности по основной деятельности и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2014 г.:

|                                                     | 0-60 дней<br>просрочки | 60-120 дней<br>просрочки | 120-365 дней<br>просрочки | Не просрочена<br>и не подлежит<br>обесценению | Итого             |
|-----------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|-------------------|
| Скидки за объем закупок от поставщиков к получению  | 120 015                | 13 431                   | 11 185                    | 3 186 987                                     | 3 331 618         |
| Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги | 1 092 350              | 93 732                   | 35 057                    | 6 627 620                                     | 7 848 759         |
| Прочая дебиторская задолженность                    | 68 035                 | 17 777                   | 88                        | 120 971                                       | 190 871           |
| <b>Итого</b>                                        | <b>1 280 400</b>       | <b>108 940</b>           | <b>46 330</b>             | <b>9 935 578</b>                              | <b>11 371 248</b> |

### 14. Авансы выданные

|                                         | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|-----------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Авансы поставщикам товаров              | 788 124            | 821 958            |
| Авансы за услуги                        | 1 066 570          | 1 607 285          |
| Гарантийные платежи по договорам аренды | 410 217            | 321 483            |
| <b>Итого авансы выданные</b>            | <b>2 264 911</b>   | <b>2 750 726</b>   |

### 15. Налоги к возмещению

Налоги к возмещению на 31 декабря 2015 г. представлены НДС к получению в сумме 417 114 тыс. руб. (31 декабря 2014 г.: 1 847 669 тыс. руб.) и входящим НДС, который еще не был предъявлен для возмещения налоговым органам, в сумме 840 650 тыс. руб. (31 декабря 2014 г.: 568 936 тыс. руб.).

### 16. Денежные средства и денежные эквиваленты

|                                                                              | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Краткосрочные депозиты в рублях                                              | 16 612 228         | 8 954 088          |
| Денежные средства в пути в рублях                                            | 2 258 241          | 1 802 739          |
| Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в рублях             | 3 556 009          | 1 258 676          |
| Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в иностранной валюте | 29 467             | 20 282             |
| <b>Итого денежные средства и денежные эквиваленты</b>                        | <b>22 455 945</b>  | <b>12 035 785</b>  |

Денежные средства в пути представляют собой денежную выручку, полученную за последний день отчетного периода (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.

## 17. Выпущенный капитал и резервы

### Выпущенный капитал

По состоянию на 31 декабря 2015 г. акционерный капитал Компании состоял из 97 318 746 объявленных и выпущенных обыкновенных акций (на 31 декабря 2014 г.: 86 053 394 акции) с равными правами голоса. Акции не имеют номинальной стоимости.

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 Группы, 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, подготовленной в соответствии с требованиями Российских стандартов бухгалтерского учета. Дивиденды держателям обыкновенных акций за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., не объявлялись.

Изменение количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., было следующим:

|                                                                                          | 31 декабря 2015 г.,<br>количество акций | 31 декабря 2014 г.,<br>количество акций |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции без номинальной стоимости) | Не ограничено                           | Не ограничено                           |
| Выпущенные и полностью оплаченные акции (без номинальной стоимости)                      | 97 318 746                              | 86 053 394                              |
|                                                                                          | 31 декабря 2015 г.,<br>количество акций | 31 декабря 2014 г.,<br>количество акций |
| Акции в обращении на начало финансового года                                             | 86 053 394                              | 86 052 995                              |
| Дополнительный выпуск акций                                                              | 11 265 352                              | 399                                     |
| Акции в обращении на конец финансового года                                              | 97 318 746                              | 86 053 394                              |

В 2015 г. Группа выпустила 11 265 352 обыкновенных акций на общую сумму 21 788 593 тыс. руб. за вычетом расходов, непосредственно связанных с выпуском акций. Общая сумма полученного вознаграждения была отражена как увеличение добавочного капитала, поскольку акции не имеют номинальной стоимости.

В течение 2014 г. Группа выпустила 399 обыкновенных акций в рамках схемы вознаграждения, расчеты по которому производятся в форме опционов на акции.

### 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 27.

### 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.

## 18. Компоненты прочего совокупного дохода

|                                                         | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Хеджирование денежных потоков</b>                    |                                          |                                          |
| Переклассификация в прибыль или убыток в течение года   | (1 800 556)                              | (108 492)                                |
| Влияние налога на прибыль                               | 360 111                                  | 21 698                                   |
| (Расход)/доход в течение года                           | (525 963)                                | 3 394 512                                |
| Влияние налога на прибыль                               | 105 193                                  | (678 902)                                |
| <b>Чистый (расход)/доход за год, за вычетом налогов</b> | <b>(1 861 215)</b>                       | <b>2 628 816</b>                         |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 19. Прибыль на акцию

|                                                                                                                                                                           | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию) — базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за период, причитающейся акционерам материнской компании | 0,112                                    | 0,105                                    |

Расчет базовой прибыли на акцию за отчетный период проводился на основе прибыли, причитающейся акционерам (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 10 288 093 тыс. руб.; за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 9 075 107 тыс. руб.), и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении за соответствующий период, определенного в соответствии с приведенным ниже расчетом.

|                                                | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Количество выпущенных акций на начало периода  | 86 053 394                               | 86 052 995                               |
| Количество акций, выпущенных в октябре 2015 г. | 4 225 352                                | —                                        |
| Количество акций, выпущенных в марте 2015 г.   | 7 040 000                                | —                                        |
| Количество акций, выпущенных в апреле 2014 г.  | —                                        | 399                                      |
| Количество акций на конец отчетного периода    | 97 318 746                               | 86 053 394                               |
| Средневзвешенное количество акций              | 92 252 707                               | 86 053 244                               |

Группа выпустила опционы, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами (Примечание 27), которые в будущем могут потенциально разводнить базовую прибыль на акцию. Данные инструменты не оказали существенного влияния на разводнение прибыли на акцию в рассматриваемые периоды.

### 20. Кредиты и займы

Краткосрочные кредиты и займы:

|                                                                                                 | Валюта | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------|--------------------|
| Облигационный заем по фиксированной ставке (обязательства по процентам)                         | Руб.   | 760 097            | 317 351            |
| Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке (обязательства по процентам)            | Руб.   | 30 138             | 30 069             |
| Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке (обязательства по процентам)                | Руб.   | 14 575             | 33 128             |
| Краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов по фиксированной ставке                    | Руб.   | —                  | 5 798 205          |
| Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке                                        | Руб.   | —                  | 6 516 669          |
| Облигационный заем по фиксированной ставке                                                      | Руб.   | 9 968 467          | —                  |
| <b>Итого краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов</b> |        | <b>10 773 277</b>  | <b>12 695 422</b>  |

Долгосрочные кредиты и займы:

|                                                         | Валюта | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------------|--------|--------------------|--------------------|
| Облигационный заем по фиксированной ставке              | Руб.   | 9 973 156          | 9 962 655          |
| Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке | Руб.   | 9 951 940          | 9 915 884          |
| Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке     | Руб.   | 45 224 001         | 38 641 409         |
| <b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>               |        | <b>65 149 097</b>  | <b>58 519 948</b>  |

Все кредиты и займы Группы на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. были выражены в российских рублях.

В марте 2015 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 15 000 000 тыс. руб. с ПАО «Банк ВТБ». Условия кредита содержат ковенанты в отношении коэффициента чистый долг/EBITDA и коэффициента EBITDA/чистые процентные расходы.

25 июня 2015 г. Группа заключила кредитное соглашение на сумму 37 300 000 тыс. руб. с ПАО «Банк ВТБ», срок погашения составляет 7 лет. На отчетную дату по этому договору Группой было получено 30 000 000 тыс. руб. в целях досрочного погашения кредита по договору с VTB Capital Plc. Условия кредита содержат ковенанты в отношении коэффициента чистый долг/EBITDA и коэффициента EBITDA/чистые процентные расходы.

## 20. Кредиты и займы (продолжение)

6 августа 2015 г. был размещен выпуск биржевых процентных неконвертируемых документарных облигаций на предъявителя с обязательным централизованным хранением на сумму 5 000 000 тыс. руб. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая, со ставкой купона 12,4 % и сроком погашения через 3 640 дней, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигаций эмитентом через 2,5 года.

10 сентября 2015 г. был размещен выпуск биржевых процентных неконвертируемых документарных облигаций на предъявителя с обязательным централизованным хранением на сумму 5 000 000 тыс. руб. номинальной стоимостью 1 тыс. руб. каждая, со ставкой купона 12,4 % и сроком погашения через 3 640 дней, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигаций эмитентом через 3 года.

Поступления от выпуска облигаций используются для развития бизнеса Группы.

21 сентября 2015 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 3 500 000 тыс. руб. с ПАО «Банк «Санкт-Петербург».

23 октября 2015 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 5 000 000 тыс. руб. с АО «Россельхозбанк». Условия кредитной линии содержат ковенанты в отношении коэффициента чистый долг/EBITDA и коэффициента EBITDA/чистые процентные расходы.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 г., Группой было получено 44 200 000 тыс. руб. по договорам кредитной линии, заключенным до 1 января 2015 г., и выплачено 79 515 000 тыс. руб.

На 31 декабря 2015 г. у Группы имелись неиспользованные кредитные линии на сумму 45 300 000 тыс. руб. (31 декабря 2014 г.: 36 260 000 тыс. руб.).

По состоянию на 31 декабря 2015 г. финансовые ковенанты кредитных договоров не нарушались.

## 21. Налог на прибыль

За год, закончившийся 31 декабря 2015 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., расходы Группы по налогу на прибыль состояли из:

|                                                                              | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Расход по текущему налогу на прибыль                                         | 632 900                                  | 948 213                                  |
| Расход по отложенному налогу на прибыль                                      | 1 944 919                                | 1 408 690                                |
| Текущий налог на прибыль, относящийся к предыдущему периоду                  | 6191                                     | (504 362)                                |
| <b>Расход по налогу на прибыль, отраженный в отчете о прибылях и убытках</b> | <b>2 584 010</b>                         | <b>1 852 541</b>                         |

|                                                                                                                            | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Влияние налога на прибыль на эффективную часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков | (465 304)                                | 657 204                                  |
| <b>(Доход)/расход по налогу на прибыль, отраженный в прочем совокупном доходе</b>                                          | <b>(465 304)</b>                         | <b>657 204</b>                           |

|                                                                                      | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Прибыль до налогообложения</b>                                                    | <b>12 872 103</b>                        | <b>10 927 648</b>                        |
| <b>Условный налог на прибыль по ставке 20%</b>                                       | <b>(2 574 421)</b>                       | <b>(2 185 530)</b>                       |
| Разницы в ставках налога по зарубежным компаниям                                     | 157 125                                  | (49 202)                                 |
| Налоговый эффект расходов, не подлежащих вычету для целей налогообложения            | (160 523)                                | (122 171)                                |
| – Расходы по вознаграждению, расчеты по которому производятся долевыми инструментами | (36 825)                                 | (22 359)                                 |
| – Прочее                                                                             | (123 698)                                | (99 812)                                 |
| Текущий налог на прибыль, относящийся к предыдущему периоду                          | (6191)                                   | 504 362                                  |
| <b>Расходы по налогу на прибыль</b>                                                  | <b>2 584 010</b>                         | <b>1 852 541</b>                         |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 21. Налог на прибыль (продолжение)

Разницы между учетом по МСФО и по 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.

В 2014 г. Компания подала уточненные декларации по налогу на прибыль за 2011–2013 гг. и отразила уменьшение налогооблагаемой прибыли на всю сумму расходов по недостаткам и списаниям запасов, в результате была произведена корректировка текущего налога на прибыль, относящегося к предыдущим периодам.

|                                                                             | 1 января 2015 г.   | Разницы в признании<br>и погашении,<br>отраженные в прибыли<br>и убытках | Разницы в признании<br>и погашении, отраженные<br>в прочем совокупном доходе | 31 декабря 2015 г. |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Налоговый эффект (налогооблагаемых)/<br/>вычитаемых временных разниц</b> |                    |                                                                          |                                                                              |                    |
| Основные средства                                                           | (3 241 091)        | (1 875 521)                                                              | —                                                                            | (5 116 612)        |
| Права аренды                                                                | (450 356)          | 21 911                                                                   | —                                                                            | (428 445)          |
| Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям                   | 144 820            | 112 389                                                                  | —                                                                            | 257 209            |
| Бонусы от поставщиков                                                       | (157 358)          | 86 625                                                                   | —                                                                            | (70 733)           |
| Кредиты и займы                                                             | (79 040)           | (115 291)                                                                | —                                                                            | (194 331)          |
| Нематериальные активы, кроме прав аренды                                    | (17 386)           | (3383)                                                                   | —                                                                            | (20 769)           |
| Запасы                                                                      | 586 189            | (171 014)                                                                | —                                                                            | 415 175            |
| Резерв по сомнительной задолженности                                        | 13 236             | 34 823                                                                   | —                                                                            | 48 059             |
| Финансовая аренда                                                           | 6947               | (3529)                                                                   | —                                                                            | 3418               |
| Консультационные расходы и прочие начисления                                | 46 769             | 19 151                                                                   | —                                                                            | 65 920             |
| Таможенные платежи, подлежащие уплате                                       | 30 677             | 6941                                                                     | —                                                                            | 37 618             |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                   | (634 903)          | (58 007)                                                                 | 465 304                                                                      | (227 606)          |
| Прочее                                                                      | 1307               | (14)                                                                     | —                                                                            | 1293               |
| <b>Итого отложенные налоговые (обязательства)/активы</b>                    | <b>(3 750 189)</b> | <b>(1 944 919)</b>                                                       | <b>465 304</b>                                                               | <b>(5 229 804)</b> |

|                                                                             | 1 января 2014 г.   | Разницы в признании<br>и погашении,<br>отраженные в прибыли<br>и убытках | Разницы в признании<br>и погашении, отраженные<br>в прочем совокупном доходе | 31 декабря 2014 г. |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Налоговый эффект (налогооблагаемых)/<br/>вычитаемых временных разниц</b> |                    |                                                                          |                                                                              |                    |
| Основные средства                                                           | (1 821 403)        | (1 419 688)                                                              | —                                                                            | (3 241 091)        |
| Права аренды                                                                | (324 476)          | (125 880)                                                                | —                                                                            | (450 356)          |
| Резерв по неиспользованным отпускам<br>и начисленным премиям                | 113 970            | 30 850                                                                   | —                                                                            | 144 820            |
| Бонусы от поставщиков                                                       | (249 097)          | 91 739                                                                   | —                                                                            | (157 358)          |
| Кредиты и займы                                                             | (84 661)           | 5621                                                                     | —                                                                            | (79 040)           |
| Нематериальные активы, кроме прав аренды                                    | (6150)             | (11 236)                                                                 | —                                                                            | (17 386)           |
| Запасы                                                                      | 516 753            | 69 436                                                                   | —                                                                            | 586 189            |
| Резерв по сомнительной задолженности                                        | 10 535             | 2701                                                                     | —                                                                            | 13 236             |
| Финансовая аренда                                                           | 10 627             | (3 680)                                                                  | —                                                                            | 6947               |
| Консультационные расходы и прочие начисления                                | 98 954             | (52 185)                                                                 | —                                                                            | 46 769             |
| Таможенные платежи, подлежащие уплате                                       | 30 677             | —                                                                        | —                                                                            | 30 677             |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                   | 18 404             | 3897                                                                     | (657 204)                                                                    | (634 903)          |
| Прочее                                                                      | 1572               | (265)                                                                    | —                                                                            | 1307               |
| <b>Итого отложенные налоговые (обязательства)/активы</b>                    | <b>(1 684 295)</b> | <b>(1 408 690)</b>                                                       | <b>(657 204)</b>                                                             | <b>(3 750 189)</b> |

Налогооблагаемые временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних компаний, составляют 54 229 761 тыс. руб. и 27 207 916 тыс. руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. и на 31 декабря 2014 г. соответственно. Отложенные налоговые обязательства по данным временным разницам не были признаны, поскольку руководство полагает, что сможет контролировать распределение во времени погашения таких разниц, и не намеревается погашать их в обозримом будущем.

## 22. Торговая и прочая кредиторская задолженность

|                                                           | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Торговая кредиторская задолженность                       | 42 002 004         | 41 081 087         |
| Начисленные обязательства и прочие кредиторы              | 3 586 669          | 3 138 048          |
| Кредиторская задолженность за основные средства           | 3 231 534          | 4 154 254          |
| <b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b> | <b>48 820 207</b>  | <b>48 373 389</b>  |

Торговая и прочая кредиторская задолженность в разрезе валют представлена ниже:

|                                                           | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Российский рубль                                          | 48 601 870         | 48 171 738         |
| Доллар США                                                | 122 582            | 137 556            |
| Евро                                                      | 94 991             | 60 848             |
| Фунт стерлингов Соединенного королевства                  | 764                | 3247               |
| <b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b> | <b>48 820 207</b>  | <b>48 373 389</b>  |

## 23. Обязательства по прочим налогам

|                                              | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Социальные взносы                            | 490 231            | 332 956            |
| Налог на имущество                           | 270 774            | 241 299            |
| Налог на доходы физических лиц               | 134 089            | 120 691            |
| Прочие налоги                                | 31 990             | 203 232            |
| <b>Итого обязательства по прочим налогам</b> | <b>927 084</b>     | <b>898 178</b>     |

## 24. Себестоимость

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г., состоит из следующих статей:

|                                                                      | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г.<br>(пересчитано) |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Себестоимость реализованной продукции                                | 167 408 885                              | 126 742 396                                               |
| Себестоимость продукции собственного производства                    | 21 710 294                               | 17 048 666                                                |
| Логистические расходы                                                | 3 185 448                                | 3 136 580                                                 |
| Убытки от недостач и списания запасов до чистой стоимости реализации | 4 153 283                                | 3 324 324                                                 |
| <b>Итого себестоимость</b>                                           | <b>196 457 910</b>                       | <b>150 251 966</b>                                        |

Себестоимость уменьшается на скидки и бонусы от поставщиков за продвижение товара.

Себестоимость продукции собственного производства состоит из следующих статей:

|                                                                | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Сырье и материалы                                              | 17 925 511                               | 13 880 282                               |
| Расходы на оплату труда                                        | 2 947 684                                | 2 533 421                                |
| Коммунальные платежи                                           | 752 180                                  | 576 911                                  |
| Ремонт и обслуживание                                          | 84 919                                   | 58 052                                   |
| <b>Итого себестоимость продукции собственного производства</b> | <b>21 710 294</b>                        | <b>17 048 666</b>                        |

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., включает расходы на оплату труда в размере 4 092 406 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 3 465 640 тыс. руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 609 388 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 530 316 тыс. руб.).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 25. Расходы на продажу и административные расходы

|                                                            | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г.<br>(пересчитано) |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Расходы на оплату труда                                    | 14 558 823                               | 11 988 045                                                |
| Амортизация (Примечания 8, 10, 11)                         | 5 671 219                                | 3 658 951                                                 |
| Аренда помещений                                           | 2 349 035                                | 1 103 157                                                 |
| Реклама                                                    | 2 313 536                                | 1 971 926                                                 |
| Расходы на коммунальные услуги                             | 1 964 640                                | 1 360 833                                                 |
| Профессиональные услуги                                    | 1 822 108                                | 2 001 603                                                 |
| Уборка                                                     | 1 432 304                                | 1 136 447                                                 |
| Ремонт и обслуживание                                      | 1 264 894                                | 896 847                                                   |
| Налоги, кроме налога на прибыль                            | 1 096 846                                | 907 981                                                   |
| Охранные услуги                                            | 973 180                                  | 793 401                                                   |
| Аренда земли и оборудования                                | 323 045                                  | 306 302                                                   |
| Расходы на подготовку к открытию магазинов                 | 640 596                                  | 663 063                                                   |
| Прочее                                                     | 1 634 545                                | 1 197 051                                                 |
| <b>Итого расходы на продажу и административные расходы</b> | <b>36 044 771</b>                        | <b>27 985 607</b>                                         |

С 1 января 2015 г. Группа учитывает затраты на расходные материалы для оргтехники и компенсации за эксплуатационные расходы по договорам аренды как прочие расходы по статье расходы на продажу и административные расходы. Сравнительные данные по таким расходам за 2014 г., которые ранее были представлены как ремонт и обслуживание, были скорректированы на сумму 267 387 тыс. руб.

Вознаграждения работникам за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., включают в себя взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 1 844 088 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 1 572 217 тыс. руб.).

Расходы на подготовку к открытию магазинов за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., включают в себя вознаграждения работникам в сумме 360 904 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 415 108 тыс. руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 39 742 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 49 391 тыс. руб.).

Расходы на подготовку к открытию магазинов за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., включают в себя расходы на амортизацию в сумме 15 045 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.: 2 тыс. руб.).

### 26. Прочие операционные доходы и расходы

|                                         | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Штрафы от поставщиков                   | 904 528                                  | 789 557                                  |
| Доходы от аренды                        | 752 755                                  | 482 455                                  |
| Доход от IPO                            | —                                        | 420 111                                  |
| Доходы от рекламы                       | 422 002                                  | 387 297                                  |
| Доходы от выбытия основных средств      | 62 250                                   | 1801                                     |
| Продажа вторичного сырья                | 295 743                                  | 125 433                                  |
| Прочее                                  | 147 032                                  | 60 476                                   |
| <b>Итого прочие операционные доходы</b> | <b>2 584 310</b>                         | <b>2 267 130</b>                         |

Доход от первичного публичного размещения акций (IPO) представлен как доля Компании в стабилизационном доходе, полученном стабилизационным менеджером в результате выкупа акций по опциону доразмещения, и единовременная выплата Группе в виде доли в доходе от комиссии Депозитария, уплаченной держателями ГДР.

## 26. Прочие операционные доходы и расходы (продолжение)

Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

|                                                       | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Убыток от выбытия основных средств и прав аренды      | 181 567                                  | 96 345                                   |
| Изменение резерва по сомнительной задолженности       | 194 665                                  | 15 073                                   |
| Штрафы от государственных органов                     | 65 351                                   | 7725                                     |
| Штрафы за нарушение условий контрактов с поставщиками | 1311                                     | 185 437                                  |
| Прочее                                                | 69 639                                   | 54 013                                   |
| <b>Итого прочие операционные расходы</b>              | <b>512 533</b>                           | <b>358 593</b>                           |

## 27. Выплаты, основанные на акциях

### Права на получение вознаграждения в результате увеличения стоимости акций

В течение 2014 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 таблице ниже представлено количество, средневзвешенные цены исполнения (WAEP) опционов на акции (SVAR), а также движения в течение года:

|                                              | 2015 г. количество | 2015 WAEP              | 2014 г. количество | 2014 WAEP       |
|----------------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Находящиеся в обращении на 1 января</b>   | <b>594 211</b>     | <b>49,84 долл. США</b> | 742 765            | 49,84 долл. США |
| Предоставленные в течение года               | —                  | —                      | —                  | —               |
| Права на которые утрачены в течение года     | —                  | —                      | —                  | —               |
| Исполненные в течение года                   | —                  | —                      | (123 975)          | 49,84 долл. США |
| Срок действия которых истек в течение года   | —                  | —                      | (24 579)           | 49,84 долл. США |
| <b>Находящиеся в обращении на 31 декабря</b> | <b>594 211</b>     | <b>1 516 руб.</b>      | 594 211            | 49,84 долл. США |
| Могут быть исполнены на 31 декабря           | —                  | —                      | —                  | —               |

В 2014 г. Группа выпустила 399 акций в отношении SVAR, исполненных в течение указанного периода, и увеличила добавочный капитал на сумму 20 400 тыс. руб.

В отношении опционов в количестве 24 579 штук, срок действия которых истек в течение периода, закончившегося 31 декабря 2014 г., Группа перевела 3 013 тыс. руб. из резерва по опционам на акции в состав нераспределенной прибыли.

В марте 2015 г. были согласованы изменения в программе премирования, включая перенос даты исполнения опционов SVAR, подлежащих предоставлению в апреле 2015 г., на один год. В результате таких изменений средневзвешенная справедливая стоимость предоставленных опционов увеличилась до 0,40 тыс. руб.

17 июля 2015 г. Комитет по вознаграждениям Lenta Limited согласовал определенные изменения в программе долгосрочного премирования руководства, предусматривающей предоставление прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций. Первоначальные финансовые параметры программы премирования, выраженные в долларах США, были полностью переведены в рублевый эквивалент по курсу, установленному на дату предоставления соответствующих прав на опционы (1 апреля 2013 г.). В результате цена исполнения нереализованных опционов будет изменена с 49,84 доллара США на 1 516 рублей на акцию. График предоставления акций был изменен и зафиксирован, в результате чего оставшиеся 80 % поощрительного вознаграждения будут переданы в два этапа: 30 % — 1 апреля 2017 г. и оставшиеся 50 % — 1 апреля 2018 г. В результате таких изменений средневзвешенная справедливая стоимость предоставленных опционов увеличилась до 0,86 тыс. руб.

Средневзвешенный остаток установленного в договоре срока действия SVAR, не исполненных на 31 декабря 2015 г., составлял 2,3 года (на 31 декабря 2014 г.: 3,3 года).

Цена исполнения опционов, не реализованных по состоянию на 31 декабря 2015 г., составляла 1516 тыс. руб. (на 31 декабря 2014 г. — 49,84 долл. США (2,8 тыс. руб.)).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 27. Выплаты, основанные на акциях (продолжение)

Признанные расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе SVAR, в течение года, приведены в таблице ниже:

|                                                                                                   | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Расходы, возникающие по операциям с выплатами по опционам SVAR, с расчетом долевыми инструментами | 155 199                                  | 78 966                                   |

Оценка справедливой стоимости SVAR, предоставленных руководству, проводилась на дату предоставления с использованием модели ценообразования опционов Блэка-Шоулза, с учетом условий предоставления SVAR.

#### Программа долгосрочного премирования

В начале 2014 г. Группой была одобрена программа долгосрочного премирования (ПДП) некоторых руководителей подразделений (исключая высшее руководство), согласно которой Компания предоставила вознаграждения в форме акций 1 апреля 2014 г. (Транш 2014 г.) и 1 октября 2015 г. (Транш 2015 г.) 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.

Количество обыкновенных акций, по которым предоставляется денежное вознаграждение, было поделено на цену акций Компании, рассчитанную следующим образом:

- цена на ГДР при первичном публичном размещении на Лондонской фондовой бирже (10 долл. США), переведенная в рубли по курсу, действующему на дату первичного размещения, т. е. 27 февраля 2014 г. (Транш 2014 г.);
- средняя цена на ГДР на Лондонской фондовой бирже (6,6 долл. США) за I квартал 2015 г., переведенная в рубли по среднему обменному курсу (Транш 2015 г.).

Согласно условиям Транша 2014 г., предоставление акций производится в несколько этапов:

- Первые 25 % — по истечении года с даты предоставления (1 апреля 2015 г.);
- Вторые 25 % — по истечении двух лет с даты предоставления (1 апреля 2016 г.);
- 50 % — по истечении трех лет с даты предоставления (1 апреля 2017 г.) при выполнении условия непрерывности трудоустройства в компании.

В рамках первого этапа в апреле 2015 г. акции не предоставлялись. Группа планирует предоставить акции в первой половине 2016 г.

Согласно условиям Транша 2015 г., акции предоставляются 1 апреля 2018 г.

Справедливая стоимость вознаграждения была определена на основе котировок глобальных депозитарных расписок на Лондонской фондовой бирже на дату премирования.

Признанные расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе долгосрочного премирования, в течение года, приведены в таблице ниже:

|                                                                                                                                | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2014 г. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Расходы, возникающие по операциям с выплатами в рамках программы долгосрочного премирования, с расчетом долевыми инструментами | 28 925                                   | 32 829                                   |

## 28. Договорные обязательства

### Обязательства по капитальным вложениям

На 31 декабря 2015 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 19 370 442 тыс. руб. (на 31 декабря 2014 г.: 12 709 553 тыс. руб.).

### Обязательства по операционной аренде

Группа является арендатором, в таблице ниже представлены будущие минимальные арендные платежи к уплате по договорам операционной аренды:

|                                                   | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| В течение 1 года                                  | 3 786 074          | 2 800 096          |
| Свыше 1 года, но не более 5 лет                   | 14 664 366         | 10 356 566         |
| Более чем 5 лет                                   | 33 247 702         | 27 394 299         |
| <b>Итого обязательства по операционной аренде</b> | <b>51 698 142</b>  | <b>40 550 961</b>  |

## 29. Финансовые инструменты

### Категории финансовых инструментов

|                                                                                                            | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Финансовые активы</b>                                                                                   |                    |                    |
| Денежные средства                                                                                          | 22 455 945         | 12 035 785         |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                                                                | 13 646 894         | 11 371 248         |
| По справедливой стоимости через прочий совокупный доход                                                    | 794 464            | 2 735 177          |
| <b>Финансовые обязательства</b>                                                                            |                    |                    |
| По справедливой стоимости через прочий совокупный доход                                                    | 124 128            | 28 357             |
| <b>По амортизируемой стоимости</b>                                                                         |                    |                    |
| Долгосрочные кредиты и займы по плавающей ставке                                                           | 45 224 001         | 38 641 409         |
| Долгосрочные кредиты и займы по фиксированной ставке                                                       | 19 925 096         | 19 878 539         |
| Краткосрочные кредиты и займы по фиксированной ставке и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов | 9 968 467          | 12 314 874         |
| Краткосрочные обязательства по процентам                                                                   | 804 810            | 380 548            |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                                               | 47 058 158         | 46 979 088         |
| Обязательства по финансовой аренде                                                                         | 18 577             | 35 465             |
| <b>Итого финансовые обязательства по амортизируемой стоимости</b>                                          | <b>122 999 109</b> | <b>118 229 923</b> |

### 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 2015 г.:

|                                                                              | 31 декабря 2015 г. | Уровень 1  | Уровень 2  | Уровень 3 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|-----------|
| <b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости</b>              |                    |            |            |           |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                    | 794 464            | —          | 794 464    | —         |
| <b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости</b>       |                    |            |            |           |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                    | 124 128            | —          | 124 128    | —         |
| <b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b> |                    |            |            |           |
| Облигационный заем по фиксированной ставке                                   | 19 872 900         | 19 872 900 | —          | —         |
| Кредиты и займы по плавающей ставке                                          | 46 835 306         | —          | 46 835 306 | —         |
| Кредиты и займы по фиксированной ставке                                      | 9 449 769          | —          | 9 449 769  | —         |
| Обязательства по финансовой аренде                                           | 18 577             | —          | 18 577     | —         |

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 29. Финансовые инструменты (продолжение)

#### Справедливая стоимость (продолжение)

|                                                                              | 31 декабря 2015 г. | Уровень 1  | Уровень 2  | Уровень 3 |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|-----------|
| <b>Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости</b>              |                    |            |            |           |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                    | 2 735 177          | —          | 2 735 177  | —         |
| <b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости</b>       |                    |            |            |           |
| Инструменты хеджирования денежных потоков                                    | 28 357             | —          | 28 357     | —         |
| <b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b> |                    |            |            |           |
| Облигационный заем по фиксированной ставке                                   | 10 322 951         | 10 322 951 | —          | —         |
| Кредиты и займы по плавающей ставке                                          | 54 122 762         | —          | 54 122 762 | —         |
| Кредиты и займы по фиксированной ставке                                      | 21 310 270         | —          | 21 310 270 | —         |
| Обязательства по финансовой аренде                                           | 35 465             | —          | 35 465     | —         |

В течение года, закончившегося 31 декабря 2015 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 2015 г.   |                        | 31 декабря 2014 г.   |                        |
|--------------------------------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
|                                                  | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость | Балансовая стоимость | Справедливая стоимость |
| <b>Финансовые активы</b>                         |                      |                        |                      |                        |
| Инструменты хеджирования денежных потоков        | 794 464              | 794 464                | 2 735 177            | 2 735 177              |
| <b>Финансовые обязательства</b>                  |                      |                        |                      |                        |
| <b>Процентные кредиты и займы</b>                |                      |                        |                      |                        |
| Обязательства по финансовой аренде               | 18 577               | 18 577                 | 35 465               | 35 465                 |
| Кредиты и займы по плавающей ставке              | 45 224 001           | 46 835 306             | 38 641 409           | 54 122 762             |
| Кредиты и займы по фиксированной ставке          | 29 893 563           | 29 322 669             | 32 193 413           | 31 633 221             |
| <b>Обязательства по производным инструментам</b> |                      |                        |                      |                        |
| Инструменты хеджирования денежных потоков        | 124 128              | 124 128                | 28 357               | 28 357                 |
| <b>Итого финансовые обязательства</b>            | <b>75 260 269</b>    | <b>76 300 680</b>      | <b>70 898 644</b>    | <b>85 819 805</b>      |

Руководство определило, что балансовая стоимость денежных средств и краткосрочных депозитов, торговой дебиторской задолженности, торговой кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств приблизительно 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.
- 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.

## 29. Финансовые инструменты (продолжение)

- 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 главным образом 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 2015 г. и 31 декабря 2014 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, оцениваемых по справедливой стоимости.

## 30. Операции и инструменты хеджирования

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<br>в 2015 г. | Номинальная сумма<br>в 2014 г. | Фиксированная<br>процентная<br>ставка | Фиксированная<br>комиссия | Дата начала<br>срока | Дата истечения<br>срока |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------------------|
| Процентный своп | —                              | 6 250 000                      | 7,33 %                                | —                         | 30 сентября 2011 г.  | 31 марта 2015 г.        |
| Процентный своп | —                              | 3 000 000                      | 8,00 %                                | —                         | 30 сентября 2011 г.  | 31 марта 2015 г.        |
| Процентный своп | —                              | 3 250 000                      | 8,15 %                                | —                         | 30 сентября 2011 г.  | 31 марта 2015 г.        |
| Процентный своп | 12 500 000                     | 12 500 000                     | 7,64 %                                | —                         | 31 марта 2015 г.     | 12 апреля 2018 г.       |
| Процентный своп | 900 000                        | 900 000                        | 7,54 %                                | —                         | 31 декабря 2013 г.   | 12 ноября 2018 г.       |
| Процентный своп | 1 000 000                      | 1 000 000                      | 15,35 %                               | —                         | 31 декабря 2014 г.   | 31 декабря 2016 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.       |

Производные финансовые инструменты классифицируются в отчете о финансовом положении следующим образом:

|                                 | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Внеоборотные активы             | 355 414            | 765 257            |
| Оборотные активы                | 439 050            | 1 969 920          |
| Долгосрочные обязательства      | (24 564)           | (28 357)           |
| Краткосрочные обязательства     | (99 564)           | —                  |
| <b>Чистый производный актив</b> | <b>670 336</b>     | <b>2 706 820</b>   |

Группа производит оценку справедливой стоимости свопов и кэпов на отчетную дату:

|                                 | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Свопы                           | 755 481            | 2 154 537          |
| Кэпы                            | (85 145)           | 552 283            |
| <b>Чистый производный актив</b> | <b>670 336</b>     | <b>2 706 820</b>   |

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.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 30. Операции и инструменты хеджирования

Эффект от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов отражается следующим образом:

|                                                                                                 | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. | Год, закончившийся<br>31 декабря 2015 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Прибыли или убытки</b>                                                                       |                                          |                                          |
| Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков | 6308                                     | (19 488)                                 |
| Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы                                    | 1 800 556                                | 108 492                                  |
|                                                                                                 | 1 806 864                                | 89 004                                   |
| <b>Прочий совокупный доход</b>                                                                  |                                          |                                          |
| Эффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков   | (525 963)                                | 3 394 512                                |
| Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы                                    | (1 800 556)                              | (108 492)                                |
|                                                                                                 | (2 326 519)                              | 3 286 020                                |

### 31. 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 контролирующими командами 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 2015 г., и года, закончившегося 31 декабря 2014 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 2015 г. и 31 декабря 2014 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<br>курса доллара США | Влияние на прибыль<br>до налогообложения |
|---------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2015 г. | 40,00%                                   | (49 033)                                 |
|         | -13,00%                                  | 15 936                                   |
| 2014 г. | 28,54%                                   | (39 259)                                 |
|         | -28,54%                                  | 39 259                                   |

### 31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

В таблице ниже показана чувствительность к разумно возможному изменению обменного курса евро при сохранении постоянных значений остальных переменных.

|         | Изменение обменного курса евро | Влияние на прибыль до налогообложения |
|---------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 2015 г. | 43,00 %                        | (40 846)                              |
|         | -15,00 %                       | 14 249                                |
| 2014 г. | 29,58 %                        | (17 999)                              |
|         | -29,58 %                       | 17 999                                |

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 2015 г. эти обязательства представлены долгосрочными займами (Примечание 20), 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 30).

#### 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 600 б. п. | Уменьшение на 500 б. п. | Увеличение на 600 б. п. | Уменьшение на 500 б. п. |
| <b>2015 г.</b>                                           |                         |                         |                         |                         |
| Инструменты с плавающей ставкой                          | (2 647 200)             | 2 647 200               | —                       | —                       |
| Процентные свопы и кэпы                                  | 1 519 500               | (855 009)               | 1 761 327               | (1 358 130)             |
| <b>Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)</b> | <b>(1 127 700)</b>      | <b>1 792 191</b>        | <b>1 761 327</b>        | <b>(1 358 130)</b>      |

|                                                          | Прибыли или убытки      |                         | Прочий совокупный доход |                         |
|----------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                          | Увеличение на 932 б. п. | Уменьшение на 932 б. п. | Увеличение на 932 б. п. | Уменьшение на 932 б. п. |
| <b>2014 г.</b>                                           |                         |                         |                         |                         |
| Инструменты с плавающей ставкой                          | (3 122 160)             | 3 122 160               | —                       | —                       |
| Процентные свопы и кэпы                                  | 1 948 129               | (629 572)               | 3 801 430               | (4 020 129)             |
| <b>Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)</b> | <b>(1 174 031)</b>      | <b>2 492 588</b>        | <b>3 801 430</b>        | <b>(4 020 129)</b>      |

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диапазон разумно 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 2015 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 30 к настоящей финансовой отчетности. Приведенный ниже анализ чувствительности был определен на основе чистой подверженности процентных займов риску изменения процентной ставки.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности продолжение

за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. (в тысячах российских рублей)

### 31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

Подверженность Группы изменениям процентной ставки на 31 декабря 2015 г. была следующей:

|                                                                                                                | 31 декабря 2015 г. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Всего займов по плавающей ставке (по номинальной стоимости до учета прямых расходов на выпуск)                 | 46 054 240         |
| Минус номинальные суммы финансовых инструментов хеджирования риска изменения процентной ставки (Примечание 30) | (25 300 000)       |
| <b>Чистая подверженность изменениям процентной ставки</b>                                                      | <b>20 754 240</b>  |
| % от займов с плавающей ставкой, подверженных изменениям процентной ставки                                     | 45 %               |

#### 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 2015 г. равна 22 317 167 тыс. руб. (на 31 декабря 2014 г.: 11 927 252 тыс. 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.

В таблице ниже обобщены сроки действия финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 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 2015 г.

|                                              | Менее чем<br>12 месяцев | 1-5 лет           | Более<br>5 лет    | Итого              |
|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Кредиты и займы                              | 19 945 156              | 72 189 546        | 15 328 782        | 107 463 484        |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 47 058 158              | —                 | —                 | 47 058 158         |
| Обязательства по свопам и кэпам              | 100 216                 | 74 344            | —                 | 174 560            |
| Обязательства по финансовой аренде           | 19 850                  | —                 | —                 | 19 850             |
| <b>Итого</b>                                 | <b>67 123 380</b>       | <b>72 263 890</b> | <b>15 328 782</b> | <b>154 716 052</b> |

## 31. Управление финансовыми рисками (продолжение)

31 декабря 2014 г.

|                                              | Менее чем<br>12 месяцев | 1–5 лет           | Более<br>5 лет   | Итого              |
|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| Кредиты и займы                              | 26 241 580              | 85 765 949        | 3 697 212        | 115 704 741        |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 46 979 088              | —                 | —                | 46 979 088         |
| Обязательства по свопам и кэпам              | —                       | 30 753            | —                | 30 753             |
| Обязательства по финансовой аренде           | 21 136                  | 19 850            | —                | 40 986             |
| <b>Итого</b>                                 | <b>73 241 804</b>       | <b>85 816 552</b> | <b>3 697 212</b> | <b>162 755 568</b> |

**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, процентного покрытия, соответствия ковенантам, соотношения долгосрочного и краткосрочного долга, требований 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 20, 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 17.

Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

|                                                          | 31 декабря 2015 г. | 31 декабря 2014 г. |
|----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Кредиты и займы                                          | 75 922 374         | 71 215 370         |
| Обязательства по финансовой аренде                       | 18 577             | 35 465             |
| Денежные средства и денежные эквиваленты (Примечание 16) | (22 455 945)       | (12 035 785)       |
| <b>Чистый долг</b>                                       | <b>53 485 006</b>  | <b>59 215 050</b>  |

Чистый долг не является показателем МСФО и, следовательно, его расчет может отличаться между компаниями, однако это один из тех основных показателей, которые обычно используются инвесторами и другими пользователями финансовой отчетности с целью оценить финансовое состояние Группы.

## 32. 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 потребителя, уровень занятости, процентные ставки, уровень долга потребителей и доступность потребительских кредитов, могут снизить расходы потребителей или изменить потребительские предпочтения. Общий спад российской или мировой экономики или неопределенность экономических прогнозов может негативно повлиять на потребительские расходы и операционные результаты Группы.

6 августа 2014 г. Указом Президента России «О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации» был запрещен ввоз на территорию РФ отдельных видов сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия, страной происхождения которых является государство, принявшее решение о введении экономических санкций в отношении российских юридических и (или) физических лиц или присоединившееся к такому решению. 28 ноября 2015 г. Указом Президента России «О мерах по обеспечению национальной безопасности Российской Федерации и защите граждан Российской Федерации от преступных и иных противоправных действий и о применении специальных экономических мер в отношении Турецкой Республики» был запрещен ввоз на территорию РФ отдельных видов продукции из Турции. Под действие эмбарго попали страны ЕС, США, Австралия, Канада, Норвегия и Турция. Конкретный перечень товаров, в отношении которых вводятся ограничения, определило правительство РФ. В список входят мясные и молочные продукты, рыба, овощи, фрукты, орехи и некоторые другие продукты. Руководство Группы полагает, что эти меры не оказывают существенного негативного влияния на деятельность Группы.

## 32. Условные обязательства (продолжение)

В России продолжают экономические реформы и развитие правовой, налоговой и административной инфраструктуры, которая отвечала бы требованиям рыночной экономики. Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ, а также от эффективности предпринимаемых Правительством мер в сфере экономики, финансовой и денежно-кредитной политики.

В 2015 г. на российскую экономику продолжило оказывать негативное воздействие значительное падение цен на нефть и значительная девальвация российского рубля, а также антироссийские санкции, введенные рядом стран в 2014 г. Процентные ставки в рублях остались на высоком уровне в результате поднятия Центральным Банком России ключевой ставки в декабре 2014 г. с последующим постепенным ее понижением в 2015 г.

Комплекс этих факторов привел к снижению доступности капитала, повышению стоимости капитала, увеличению инфляции и неопределенности в отношении экономического роста, что может оказать негативное влияние в будущем на финансовое положение Группы, операционные результаты и перспективы деятельности. Руководство Группы считает, что оно предпринимает 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 6 449 тыс. руб. на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г.: 1 841 тыс. 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 перестраивать 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 126 793 тыс. руб. (на 31 декабря 2014 г.: 1 030 479 тыс. руб.). Резервы по налогам не создавались по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. Руководство продолжает отслеживать изменения, относящиеся к этим рискам, и регулярно производит переоценку рисков и соответствующих обязательств, резервов и раскрываемой информации.

### Аренда земли

Некоторые соглашения на аренду участков земли содержат условие о сроке действия аренды в течение трех лет. Срок действия некоторых из этих трехлетних договоров аренды 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 2015 г. и 31 декабря 2014 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.

## 33. События после отчетной даты

27 января 2016 г. Группа подписала договор невозобновляемой кредитной линии на сумму 7 000 000 тыс. руб. с ПАО «Росбанк» со сроком погашения через три года. Условия кредитной линии содержат ковенанты в отношении коэффициента чистый долг/EBITDA и коэффициента EBITDA/чистые процентные расходы.

# Приложения

Стратегический отчет

Корпоративное управление

Финансовая отчетность

Приложения

## Содержание

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| Список городов присутствия на 31 декабря 2015 г. | 138 |
| Глоссарий                                        | 140 |
| Дополнительная информация                        | 141 |
| Предупреждения                                   | 142 |



## Список городов присутствия на 31 декабря 2015 г.

| Номер на карте | Город <sup>1</sup> | Количество<br>гипермаркетов | Количество<br>супермаркетов | Количество<br>распределительных<br>центров |
|----------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|
| 1              | Альметьевск        | 1                           |                             |                                            |
| 2              | Армавир            | 1                           |                             |                                            |
| 3              | Астрахань          | 1                           |                             |                                            |
| 4              | Балаково           | 1                           |                             |                                            |
| 5              | Барнаул            | 2                           |                             |                                            |
| 6              | Белгород           | 2                           |                             |                                            |
| 7              | Бийск              | 1                           |                             |                                            |
| 8              | Брянск             | 1                           |                             |                                            |
| 9              | Великий Новгород   | 2                           |                             |                                            |
| 10             | Владимир           | 1                           |                             |                                            |
| 11             | Волгоград          | 3                           |                             |                                            |
| 12             | Вологда            | 1                           |                             |                                            |
| 13             | Волжский           | 1                           |                             |                                            |
| 14             | Воронеж            | 2                           |                             |                                            |
| 15             | Димитровград       | 1                           |                             |                                            |
| 16             | Екатеринбург       |                             |                             | 1                                          |
| 17             | Железноводск       | 1                           |                             |                                            |
| 18             | Иваново            | 3                           |                             |                                            |
| 19             | Иркутск            | 1                           |                             |                                            |
| 20             | Ижевск             | 1                           |                             |                                            |
| 21             | Йошкар-Ола         | 1                           |                             |                                            |
| 22             | Калуга             | 1                           |                             |                                            |
| 23             | Кемерово           | 3                           |                             |                                            |
| 24             | Краснодар          | 2                           |                             |                                            |
| 25             | Красноярск         | 2                           |                             |                                            |
| 26             | Липецк             | 1                           |                             |                                            |
| 27             | Магнитогорск       | 1                           |                             |                                            |
| 28             | Москва             | 8                           | 28                          | 1                                          |
| 29             | Мурманск           | 1                           |                             |                                            |
| 30             | Набережные Челны   | 1                           |                             |                                            |
| 31             | Нижний Новгород    | 3                           |                             |                                            |
| 32             | Нижнекамск         | 1                           |                             |                                            |
| 33             | Нижний Тагил       | 2                           |                             |                                            |
| 34             | Новочеркасск       | 1                           |                             |                                            |
| 35             | Новокузнецк        | 5                           |                             |                                            |

<sup>1</sup> 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.

| Номер на карте | Город <sup>1</sup> | Количество<br>гипермаркетов | Количество<br>супермаркетов | Количество<br>распределительных<br>центров |
|----------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|
| 36             | Новороссийск       | 2                           |                             |                                            |
| 37             | Новосибирск        | 7                           |                             | 1                                          |
| 38             | Омск               | 4                           |                             |                                            |
| 39             | Орел               | 1                           |                             |                                            |
| 40             | Оренбург           | 2                           |                             |                                            |
| 41             | Пенза              | 2                           |                             |                                            |
| 42             | Пермь              | 1                           |                             |                                            |
| 43             | Петрозаводск       | 1                           |                             |                                            |
| 44             | Прокопьевск        | 1                           |                             |                                            |
| 45             | Псков              | 1                           |                             |                                            |
| 46             | Ростов-на-Дону     | 2                           |                             | 1                                          |
| 47             | Рязань             | 2                           |                             |                                            |
| 48             | Саранск            | 1                           |                             |                                            |
| 49             | Саратов            | 2                           |                             |                                            |
| 50             | Смоленск           | 1                           |                             |                                            |
| 51             | Ставрополь         | 1                           |                             |                                            |
| 52             | Санкт-Петербург    | 20                          | 4                           | 2                                          |
| 53             | Сургут             | 2                           |                             |                                            |
| 54             | Сыктывкар          | 1                           |                             |                                            |
| 55             | Таганрог           | 1                           |                             |                                            |
| 56             | Тобольск           | 1                           |                             |                                            |
| 57             | Тольятти           | 2                           |                             | 1                                          |
| 58             | Тюмень             | 4                           |                             |                                            |
| 59             | Томск              | 1                           |                             |                                            |
| 60             | Тула               | 1                           |                             |                                            |
| 61             | Тверь              | 1                           |                             |                                            |
| 62             | Уфа                | 2                           |                             |                                            |
| 63             | Ульяновск          | 2                           |                             |                                            |
| 64             | Чебоксары          | 1                           |                             |                                            |
| 65             | Челябинск          | 3                           |                             |                                            |
| 66             | Череповец          | 2                           |                             |                                            |
| 67             | Ханты-Мансийск     | 1                           |                             |                                            |
| 68             | Энгельс            | 1                           |                             |                                            |
| 69             | Юрга               | 1                           |                             |                                            |
| 70             | Ярославль          | 2                           |                             |                                            |

## Глоссарий

При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш (и)» относятся к компании Lenta Ltd либо, если это предусмотрено контекстом, к деятельности «Ленты» в целом

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LFL                                             | Сопоставимые показатели                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 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                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ЕГАИС                                           | Единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции                                                                                                                                            |
| ИПЦ                                             | Индекс потребительских цен                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 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, рассчитываемом 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 бирже 5 марта 2014 г.                                                                                                                                                      |
| Совет директоров                                | Совет директоров компании Lenta Ltd                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Средняя плотность продаж                        | Отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год                                                                                                                                                                                                      |
| 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                                                                                                                            |
| Товарная позиция (SKU)                          | Единица складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара                                                                                                                                                                    |
| Товары с высокой оборачиваемостью (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)                                                                                                                                                            |

## Дополнительная информация

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                                       | 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. Соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA представляет собой отношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA. 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. 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. Под денежной рентабельностью инвестированного капитала (CROCI) понимается отношение скорректированного показателя EBITDA к среднему вложенному капиталу. 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. |
| 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 проводим различие между продажами, относящимися к новым магазинам, и продажами, относящимися 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 2015 г. и 31 декабря 2014 г. составляло, соответственно, 109 (91 гипермаркет и 18 супермаркетов) и 74 (68 гипермаркетов и 6 супермаркетов). «Рост сопоставимого среднего чека», «рост сопоставимой средней цены одной позиции в чеке», «рост сопоставимого трафика» и «сопоставимая средняя плотность продаж» рассчитываются с использованием той же методики, что используется при расчете сопоставимых продаж.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Указанные выше показатели были включены в настоящий отчет, поскольку мы считаем, что они обеспечивают более точное понимание инвесторами финансовых результатов деятельности Компании. Однако они не должны использоваться вместо финансовых показателей по МСФО прошлых периодов или рассматриваться в качестве альтернативы таковым. Кроме того, некоторые кредитные договоры Компании содержат финансовые ковенанты, касающиеся некоторых из этих показателей. Использование нами этих показателей может отличаться от того, как их используют другие компании в секторе розничной торговли.

## 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 прогнозных заявлениях.

### 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



Онлайн-версия отчета:  
[www.lentainvestor.com/ru/investors/  
annual-reports](http://www.lentainvestor.com/ru/investors/annual-reports)

**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](http://www.lentainvestor.com)