



ЛЕНТА

ГODOVOЙ
ОТЧЕТ 2019

ВХОД



ГОД ПЕРЕМЕН

СОДЕРЖАНИЕ

004 01>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 006 КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТЫ
- 008 ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ
И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
- 010 ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
- 012 ОТЧЕТ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
- 014 ОБЗОР РЫНКА
- 016 ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- 022 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
- 028 ОБЗОР ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- 030 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

036 02>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 038 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
- 042 ПРАВЛЕНИЕ
- 048 ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ
- 054 КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ
- 056 ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА
ПО АУДИТУ
- 059 ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
- 065 ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМИТЕТА ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
И КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ

- 066 КОМИТЕТ ПО ЗАЯВКАМ
- 067 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

068 03>ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- 070 ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТО
- 073 ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ
КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ
- 074 КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ
ПОЛОЖЕНИИ
- 075 КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И
УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ
- 076 КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ
- 077 КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В
КАПИТАЛЕ
- 078 ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

114 04>ПРИЛОЖЕНИЯ

- 115 ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ
- 116 СПИСОК ГОРОДОВ ПРИСУТСТВИЯ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
- 117 ГЛОССАРИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

01 »

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

ЛЕНТА

ОДИН ИЗ ВЕДУЩИХ
РОССИЙСКИХ
РИТЕЙЛЕРОВ И
КРУПНЕЙШАЯ СЕТЬ
ГИПЕРМАРКЕТОВ

249 12
ГИПЕРМАРКЕТОВ
И
СУПЕРМАРКЕТ
распределительных
центров

САМЫЙ ВЫСОКИЙ ИНДЕКС
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ
ЛОЯЛЬНОСТИ (NPS)

№1

ПАРТНЕР
ДЛЯ
ПОСТАВЩИКОВ

88
ГОРОДОВ



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ
(МЛРД РУБ)

+4,0%

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ
(МЛН РУБ.)

+3,2%

СВОБОДНЫЙ
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

17 МЛРД РУБ

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ЧИСЛО ДЕРЖАТЕЛЕЙ КАРТ
ПОСТОЯННОГО ПОКУПАТЕЛЯ

+10,1%

КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ

+11

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ
(КВ. М)

+1,5%

АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВУВАЖАЕМЫЕ
АКЦИОНЕРЫ!

Как Председатель Совета директоров, я с гордостью представляю вам отчет «Ленты» за 2019 г. В июне 2019 г. «Севергрупп» стала мажоритарным акционером «Ленты» с долей 78,73%. Мы видим огромный потенциал в бизнесе, который повышает качество жизни людей. Мы также видим потенциал развития отрасли розничной торговли в целом, которая сегодня проходит через трансформацию, направленную на удовлетворение растущих потребностей покупателей.

Известная как эффективный продовольственный ритейлер с одним из самых высоких темпов роста на рынке, «Лента» — уникальный актив с серьезными конкурентными преимуществами. У «Ленты» и «Севергрупп» много общего: у первой есть высокопрофессиональная команда менеджеров и отличная корпоративная культура, вторая имеет опыт создания крупных предприятий и управления ими, хорошо зная не только промышленность и потребительский сектор, но и цифровую и IT-сферы. Мы уверены, что стратегическое партнёрство наших компаний укрепит позиции «Ленты» как ведущего игрока на отечественном рынке продовольственной розницы.

«Севергрупп» имеет обширный опыт использования передовых технологий и решений для анализа больших данных, машинного обучения и предиктивной аналитики. Я уверен, что «Лента» извлечет пользу из этого опыта, объединив его со своими глубокими знаниями в этой области. Вместе мы продолжим предоставлять нашим клиентам лучший покупательский опыт.

СТРАТЕГИЯ

Вместе с менеджментом «Ленты» мы работаем над новой стратегией. Детали мы планируем раскрыть позже в этом году, но уже сейчас я могу рассказать вам об основных стратегических приоритетах, следуя которым мы намерены обеспечить рост бизнеса:

- **Клиентоцентричный бизнес.** Мы стремимся стать ритейлером первого выбора для российского потребителя, увеличить долю рынка и стать самым инновационным и клиентоцентричным ритейлером страны. В то же время мы будем работать над повышением эффективности и адаптивности бизнеса.
- **Стабильный свободный денежный поток.** Наша задача — генерировать денежный поток, необходимый для реализации планов развития и обеспечения высокой доходности для акционеров.
- **Цифровая трансформация.** «Севергрупп» имеет обширный опыт использования передовых технологий и решений для анализа больших данных, машинного обучения и предиктивной аналитики. Я уверен, что «Лента» извлечет пользу из этого опыта, объединив его со своими глубокими знаниями в этой области. Вместе мы продолжим предоставлять нашим клиентам лучший покупательский опыт.



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Кандидаты «Севергрупп» Роман Васильков, Алексей Куличенко и Томас Корганас вошли в Совет директоров «Ленты» в качестве неисполнительных директоров. Я убежден, что их экспертиза в областях финансов, стратегии и экономики обеспечит эффективное руководство и управление Компанией.

В то же время независимые директора Стивен Джонсон, Майкл Линч-Белл и Юлия Соловьева останутся в Совете директоров для поддержания преемственности в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления.

Баланс в Совете директоров достигается благодаря наличию трех независимых неисполнительных и трех неисполнительных директоров. Члены Совета директоров обладают широким спектром знаний, охватывающим области, ритейла, финансов, стратегии, информационных технологий и инноваций.

Моя роль, как Председателя Совета директоров, заключается в координации решений по стратегическим вопросам, вопросам корпоративной культуры, развития ключевого персонала, а также корпоративного управления.

ИЗМЕНЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЕ

Совет директоров «Ленты» принял решение об открытии представительства Lenta Plc в России, которое будет продвигать наши интересы на ее территории.

В результате местом управления и контроля Компании признается Российская Федерация. Представительство открыто в Санкт-Петербурге в октябре 2019 г., его главой назначен финансовый директор «Ленты» Руд Педерсен.

Решение призвано рационализировать корпоративную структуру Группы и позволит лучше распределять капитал,

оптимизировать затраты на соблюдение нормативных требований и повысить качество корпоративного управления с учетом последних изменений в структуре акционеров «Ленты».

21 февраля 2020 г. «Лента» завершила регистрацию юридического лица на Кипре в форме публичной компании с ограниченной ответственностью (Lenta Plc). За этим последовали внесение изменений в действующий учредительный договор и устав и их замена. Это должно создать условия для оптимизации распределения капитала, повысить эффективность затрат на обеспечение соответствия нормативным требованиям и способствовать улучшению качества корпоративного управления.

ПЕРСПЕКТИВЫ

«Лента» уверенно смотрит в будущее. В 2019 г. Компания добилась положительного свободного денежного потока и сохранила лидерство в сегменте гипермаркетов.

Наша главная цель на 2020 г. — стать по-настоящему клиентоцентричным бизнесом, постоянно внедряющим инновации. Мы должны найти новую успешную модель розничной торговли и задавать тон изменениям в секторе. У нас есть четкие приоритеты на 2020 г., и мы близки к завершению работы над новой стратегией.

Я глубоко убежден, что вместе с менеджментом мы сделаем «Ленту» самым инновационным участником отрасли, а миллионы российских потребителей выберут ее для ежедневных покупок.

От лица Совета директоров я хотел бы поблагодарить наших сотрудников и акционеров за постоянную поддержку. 🌟



ГЕРМАН ТИНГА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2019 г. был для «Ленты» непростым, но вместе с тем интересным. Мы работали в непростых условиях. Это стало следствием как снижения располагаемых доходов населения, так и ускоренного роста торговых площадей в сочетании с агрессивной промоактивностью в отрасли. Мы сохранили лидерство в формате гипермаркетов, привлекли новых клиентов и стали лидером сектора по индексу потребительской лояльности (NPS)¹, что свидетельствует о нашей привлекательности для покупателей. Мы увеличили продажи и обеспечили положительный свободный денежный поток. Однако покупатели реже приходили в наши магазины и покупали меньше товаров, а инвестиции в цены и расширение бизнеса привели к снижению рентабельности по EBITDA. На этом фоне наши результаты оказались ниже ожиданий. В связи с тем, что основным акционером «Ленты» стала «Севергрупп», отчетный год ознаменовал переломный момент для «Ленты» и дал нам уверенность, которая поможет строить планы на длительную перспективу. Мы начали разрабатывать долгосрочную стратегию, направленную на создание устойчивых конкурент-

ных преимуществ. В настоящее время мы создаем фундамент для следующей фазы роста Компании в качестве мультиформатного ритейлера. Мы работаем над стратегией, элементами которой станут постоянное внимание к качеству нашего ассортимента и дальнейшее повышение нашей привлекательности для покупателей. Кроме того, мы планируем инвестировать в IT-решения, которые позволят нам укрепить наш цифровой потенциал и улучшить программу лояльности для привлечения новых и удержания лояльных клиентов. По мере расширения Компания также будет искать дополнительные возможности для создания добавленной ценности.

БИЗНЕС-СРЕДА

Макроэкономическая ситуация среда оставалась непростой: продолжающееся давление на финансы потребителей привело к снижению реальных располагаемых доходов и росту потребительской задолженности.

На рынке сохранялась высокая ценовая конкуренция из-за слабой макроэкономической конъюнктуры в сочетании с быстрым расширением розничных сетей. Потребители сохраняли чувствительность к

ценам при больших возможностях для ежедневного шоппинга, в то время как розничные сети стремились стимулировать покупательский трафик путем повышения промоактивности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2019 г. мы открыли восемь гипермаркетов и три супермаркета в соответствии с планом. Торговая площадь увеличилась на 1,5%. Выручка в 2019 г. выросла на 1,0% до 417,5 млрд руб. (в 2018 г. — 413,6 млрд руб.), учитывая рост розничных продаж на 4,0% до 407,9 млрд руб. (в 2018 г. — 392,2 млрд руб.) и прогнозируемое снижение на 55,5% в оптовом сегменте.

Рентабельность по EBITDA в 2019 г. снизилась до 8,1% (с 8,8% в предыдущем году) под влиянием неблагоприятных экономических тенденций и замедления роста. В то же время мы обеспечили положительный свободный денежный поток, что говорит о финансовой устойчивости нашего бизнеса и дает нам возможность инвестировать в дальнейший рост.

В 2019 г. мы представили совершенно новую концепцию торгового пространства. Вновь открылся один из наших гипермаркетов в Санкт-Петербурге, пострадавший в результате пожара. Мы полностью поменяли расположение секций в магазине, чтобы оно соответствовало потребностям разных категорий покупателей. На первом плане оказались наши знаковые категории, а инновационное оборудование позволило повысить качество сервиса и улучшить покупательский опыт. Мы полагаем, что эти изменения помогут повысить трафик и размер корзины и положат начало совершенствованию магазинов во всей сети.

В 2019 г. наши супермаркеты продемонстрировали уверенный рост выручки — 27,5%. Ранее развитие этого формата представляло для нас определенный вызов. Но формирование новой команды и реализация инициатив по повышению привлекательности наших супермаркетов для покупателей позволили значительно повысить уровень EBITDA. На протяжении всего 2019 г. он оставался положительным.

Мы работаем над улучшением покупательского опыта и коммуникаций с потребителем в наших гипермаркетах и супермаркетах. В 2019 г. мы реализовали ряд инициатив, направленных на повышение продаж, рентабельности, конкурентоспособности и доходности. Мы приложили серьезные усилия к развитию привлекательного ассортимента, способного повысить посещаемость наших магазинов.

В 2019 г. мы также уделяли внимание оптимизации нашей логистики и расширению возможностей для обеспечения дальнейшего роста. Запустив в пилотном режиме собственный сервис доставки «Ленточка», мы сделали первый шаг к выходу в онлайн-сегмент продовольственного ритейла.

Мы продолжили использовать данные с карт постоянного покупателя «Ленты». Эта ценная информация помогла нам оптимизировать ассортимент, продумать планировку магазинов и меры по стимулированию

покупательской активности. Кроме того, на их основе разработан целый ряд новых клиентоцентричных маркетинговых инструментов.

НАШИ СОТРУДНИКИ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Сотрудники «Ленты» всегда были основой нашего бизнеса, и мы стремимся предоставлять возможности для развития каждому члену команды. Я горжусь тем, что возглавляю самую стабильную управленческую команду в российском ритейле. В отчетном году мы работали над инициативами по укреплению бизнеса и активной подготовке к дальнейшему росту.

В 2019 г. мы провели оценку индекса организационного здоровья (ИОЗ) и исследование вовлеченности персонала. Наш показатель вовлеченности (74%) выше среднемирового уровня по розничной отрасли. Однако, как показало исследование, у нас остается потенциал для улучшения организационной структуры и корпоративной культуры. Мы намерены работать в этом направлении по комплексному плану организационных преобразований.

В будущем году мы продолжим укреплять Компанию изнутри. Мы нацелены на дальнейшее формирование клиентоцентричной инновационно ориентированной культуры, которая должна обеспечить рост бизнеса.

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

В 2020 г. мы планируем относительно небольшое увеличение торговых площадей — примерно на 3%. Эта цифра отражает наше решение сосредоточиться на улучшении работы магазинов и повышении операционной эффективности. Мы по-прежнему будем искать привлекательные возможности для роста, включая расширение сети.

В 2020 г. «Лента» продолжит работать над оптимизацией коммерческих общехозяйственных и административных расходов. Мы ожидаем, что выполнение поставленных на этот год приоритетных задач позволит достичь более высокой рентабельности по EBITDA, чем в 2019 г.

Инвестиции в органический рост и цепочку поставок в 2020 г. сократятся, однако на капитальные вложения мы планируем выделить около 4% выручки. В эти затраты войдут инвестиции в IT, цифровой маркетинг и другие проекты, призванные модернизировать и улучшить покупательский опыт, а также повысить операционную эффективность.

Текущие планы по расширению и капитальным затратам, а также дальнейшая работа по оптимизации операционного денежного потока помогут обеспечить положительный свободный денежный поток в 2020 г.

Я глубоко убежден, что лидирующие позиции «Ленты» в сегменте гипермаркетов и ее растущая клиентская база представляют собой прочную платформу для долгосрочного роста. Мы намерены стать магазином первого выбора для миллионов российских потребителей. 🌟

НАШИ СУПЕРМАРКЕТЫ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛИ УВЕРЕННЫЙ РОСТ ВЫРУЧКИ

27,5%
В 2019 Г.

¹Источник: Исследование индекса покупательской уверенности Сбербанка

ОБЗОР РЫНКА

В 2019 г. МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ ПРОДОЛЖАЛА ОКАЗЫВАТЬ ДАВЛЕНИЕ НА РОЗНИЧНЫЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ БИЗНЕС. НА ФОНЕ СЛАБОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И МЕДЛЕННОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ УРОВНЯ РЕАЛЬНЫХ РАСПОЛАГАЕМЫХ ДОХОДОВ ПОТРЕБИТЕЛИ ПО-ПРЕЖНЕМУ АКТИВНО ЭКОНОМИЛИ, ОБРАЩАЯ ВНИМАНИЕ НА ЦЕНЫ И ВЫБИРАЯ ЛУЧШИЕ ПРОМОАКЦИИ.

Рост российского ВВП замедлился с 2,5% в 2018 г. до 1,3% в 2019 г. под влиянием как внешних, так и внутренних факторов. Ослабление мировой экономики негативно отразилось на экспорте товаров и услуг.

Внутренний экономический рост сдерживался слабой динамикой доходов населения, относительно жесткой денежно-кредитной политикой Центрального банка, а также медленной реализацией национальных инфраструктурных проектов.

Потребление оставалось важной движущей силой российской экономики. Второй год подряд розничные продажи опережали динамику ВВП, увеличившись в реальном выражении на 1,6%, но по сравнению с 2018 г. (2,8%) их рост замедлился. Темпы роста оборота в продуктовой рознице снизились с 2,1% в 2018 г. до 1,4% в 2019 г. как из-за низкой покупательной способности населения, так и вследствие недостаточной потребительской уверенности.

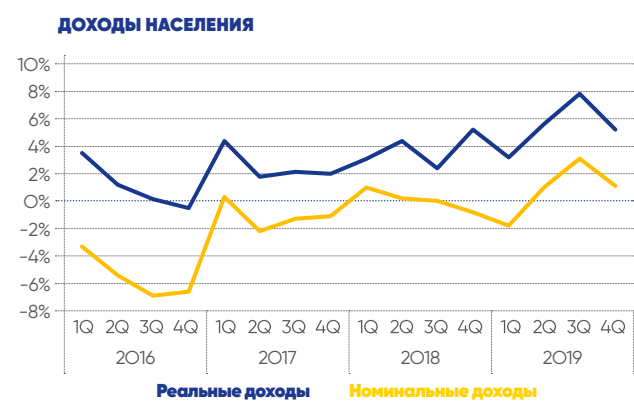
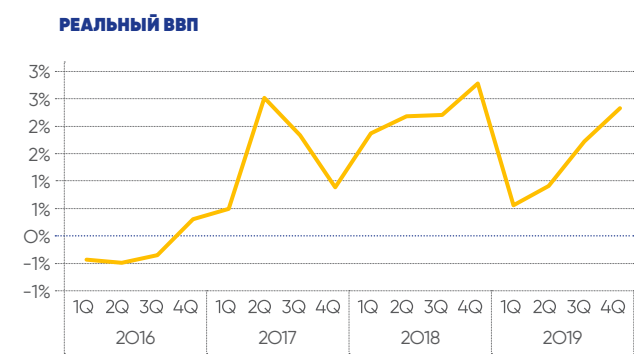
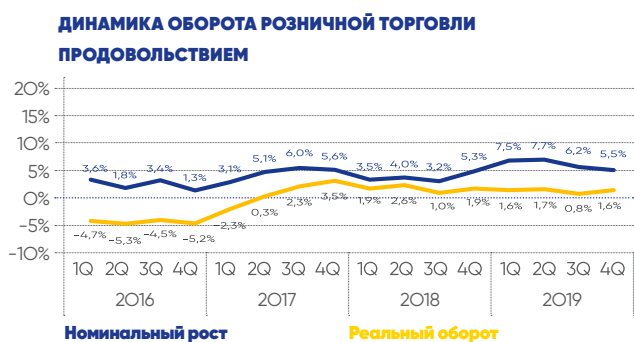
Положительная динамика реальной заработной платы обеспечила рост реальных располагаемых доходов на 0,8% (самый высокий темп за последние шесть лет). Однако эффект от этого роста был в значительной степени нивелирован ускорением инфляции (в основном за счет повышения цен на коммунальные услуги и сырье) и увеличением НДС с 18% до 20% с января 2020 г. Эти факторы заставляли потребителей быть более осторожными в своих расходах.

Хотя средняя инфляция в 2019 г. была выше, чем в предыдущем году, в декабре она снизилась до 3,0%. Продовольственная инфляция замедлилась до 2,6%, сохранив тенденцию и в начале 2020 г. Несмотря на то, что снижение инфляции выгодно потребителям, оно может усилить давление на ритейлеров с точки зрения роста выручки и заставить компании активизировать промоактивность, чтобы достичь своих целевых показателей.

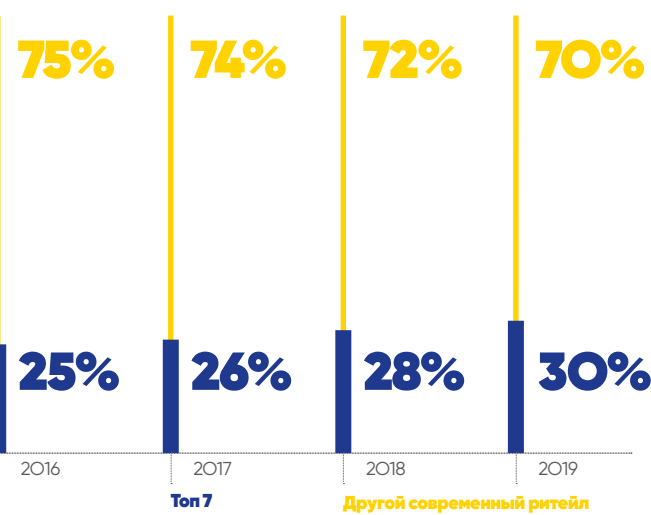
Ключевыми факторами роста оборота продовольственной розницы станут улучшение динамики доходов населения и повышение потребительской уверенности. Дополнительный потенциал роста могут обеспечить последние инициативы правительства. Предлагаемые бюджетные ассигнования в размере около 400–450 млрд руб. на поддержку малообеспеченных семей и другие социальные выплаты могут оказать положительное влияние на потребление продовольственных товаров.

КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

Оборот продовольственной розницы продолжал расти низкими темпами. Несмотря на повышение реальных располагаемых доходов, потребители менее уверены в будущем и экономической стабильности и поэтому склонны к большей экономии.



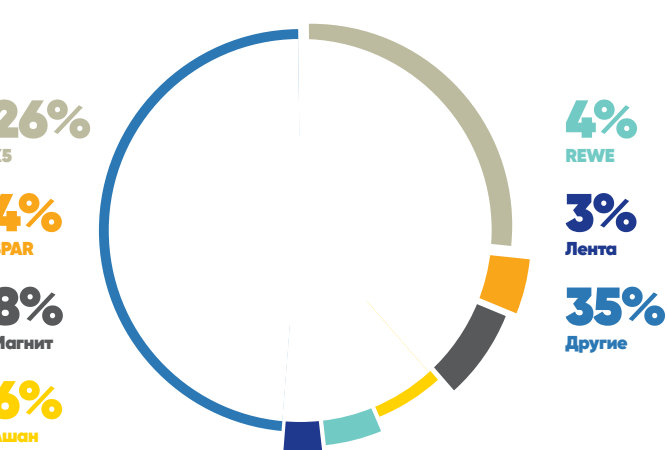
ОБОРОТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ РОЗНИЦЫ



ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДИ ТОП-6 ИГРОКОВ РЫНКА



ОБЩАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, СУПЕРМАРКЕТЫ



Конкуренция между ритейлерами в течение года оставалась острой, и на первый план вышла необходимость адаптироваться к меняющимся потребительским привычкам. Важным фактором при выборе покупателями продовольственных магазинов оставались цены. Однако цен было недостаточно, чтобы мотивировать на частое посещение магазина. Ключевые направления дальнейшего развития розничных сетей — это качество товаров и услуг, уникальность ассортимента, взаимодействие с потребителем и цифровые технологии.

«Лента» занимает хорошие позиции на фоне изменения рыночных тенденций. Компания прилагает усилия к расширению ассортимента, обеспечивая более широкий выбор и более высокое качество свежей продукции и товаров под собственными торговыми марками, чтобы получить конкурентное преимущество. Наша программа лояльности по-прежнему давала информацию, которая помогала нам улучшать персонализированные предложения и цифровое взаимодействие, что было высоко оценено покупателями. «Лента» также начала использовать потенциал онлайн-рынка с помощью проектов, не требующих больших капитальных вложений, для укрепления позиций в рамках новой быстро развивающейся бизнес-модели.

По мировым меркам российский рынок продуктового ритейла остается фрагментированным, что создает возможности для дальнейшей консолидации сектора. Доля семи крупнейших ритейлеров в 2019 г. достигла 30,5%2 против 27,5% в 2018 г., отставая от гораздо более консолидированных западных рынков, где на долю пяти ведущих участников может приходиться 50–70% рынка.

В прошлом году быстрорастущая розничная сеть «Красное и белое» была объединена с «Дикси» и «Бристолем», что позволило объединенной компании занять место «Ленты» в тройке лидеров.

Общая торговая площадь в 2019 г. увеличилась на 1,7 млн кв. м, при этом темп роста составил 6,8% (годом ранее — 9,0%). В сегменте гипермаркетов рост торговой площади стабильно замедлялся на протяжении последних пяти лет, и в 2019 г. она увеличилась незначительно — на 0,2%. С долей 23% «Лента» сохранила позицию ведущего игрока в этом сегменте.

ПОТЕНЦИАЛ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА

После нескольких лет агрессивного роста и активного увеличения торговых площадей конкуренция между крупными участниками сектора стала постепенно ослабевать. Конкуренция по цене и промоакциям продолжала оказывать негативное влияние на прибыльность: увеличилось число ритейлеров, вынужденных открывать меньше магазинов, чтобы сконцентрироваться на их рентабельности. «Лента» — не исключение. Компания уже замедлила экспансию и объявила о том, что сосредоточится на эффективности и доходности. Таким образом, основной задачей будет совершенствование предложений, ассортимента и процесса взаимодействия с покупателем. Дальнейшее развитие цифровых инструментов должно помочь охватить более широкую аудиторию и привлечь в магазины новых клиентов. В то же время рынок все еще предлагает возможности для дальнейшего роста и консолидации, которые можно использовать при обеспечении привлекательной доходности для акционеров. 🛒



ОБЗОР ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РОССИЙСКИЙ СЕКТОР ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ ПЕРЕЖИЛ ЕЩЕ ОДИН НЕПРОСТОЙ ГОД: В СЛОЖНЫХ ДЛЯ ТОРГОВЛИ УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЯ СТАЛА ЕЩЕ ОСТРЕЕ

Наша совокупная выручка в 2019 г. выросла на 1,0% до 417,5 млрд руб. (в 2018 г. — 413,6 млрд руб.), учитывая рост розничных продаж на 4,0% до 408 млрд руб. (2018 г. — 392,2 млрд руб.).

Формат супермаркета продемонстрировал уверенный рост: сопоставимые продажи увеличились за счет повышения трафика благодаря привлечению значительного числа новых, уникальных покупателей. Мы продолжили работу над тактическими изменениями в линейке товаров, направленными на повышение привлекательности магазинов для покупателей.

«Лента» сохранила присутствие в 88 городах России. Чистый прирост торговой площади составил 1,5% по сравнению с 6,1% в 2018 г. Общее количество

магазинов составило 380, включая 249 гипермаркетов и 131 супермаркет с совокупной торговой площадью 1 489 497 кв. м.

В течение года Компания продолжила реализацию инициатив с целью повышения особой привлекательности своего предложения для клиентов. Эти инициативы касались изменений в ассортименте, маркетинге, программе достижения операционных результатов «Ленты» и взаимодействия с покупателем.

АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ

Широкий ассортимент в сочетании с доступными ценами — основная причина, по которой покупатели выбирают «Ленту». Клиенты также ценят высокое ка-

чество товаров в наших магазинах, особенно свежих фруктов, овощей, мяса, рыбы, выпечки и кулинарии.

Именно поэтому этим категории — наряду с винами — мы определили как знаковые. Они отличают «Ленту» от конкурентов. Мы старались сделать так, чтобы за этими продуктами приходили именно в «Ленту»: обеспечивали оптимальный ассортимент, повышали качество и привлекательную презентацию товара.

В 2019 г. мы продолжили работу по развитию знаковых категорий, расширяя линейку и поддерживая продажи различными маркетинговыми мероприятиями. Мы эффективно использовали кросс-категорийные промоакции, такие как фестивали, дегустации, идеи для рецептов и многочисленные мероприятия в магазинах для привлечения внимания к разнообразию и качеству продукции. В некоторых наших магазинах мы также провели перепланировку соответствующих секций, чтобы стимулировать интерес к знаковым категориям и эксклюзивным предложениям.

Все знаковые категории в 2019 г. продемонстрировали положительную динамику сопоставимых розничных продаж. По сравнению с результатами 2018 г. и других продовольственных категорий они увеличились на 3,5% и +3,1 п. п. соответственно.

Мы усердно работали над формированием уникального ассортимента в наших магазинах, сосредоточившись на предложениях, которые представлены исключительно в «Ленте» и должны помочь не только удержать постоянных клиентов, но и привлечь новых.

Мы гордимся тем, что входим в число ведущих российских производителей хлебобулочных изделий. Выпечка и различные сорта хлеба выпекаются в гипермаркетах и супермаркетах, что позволяет покупателям наслаждаться свежими продуктами каждый день. В марте 2019 г. мы ввели в ассортимент ремесленный хлеб. Он готовится по оригинальному рецепту и стал пользоваться большой популярностью у наших покупателей. К концу года на ремесленный хлеб уже приходилось более 6% выручки в соответствующей категории.

Мы расширили линейку готовых блюд, чтобы удовлетворять потребности клиентов, которым нужны решения, экономящие время. Среди наших предложений — упакованные салаты, бутерброды и широкий ассортимент закусок. Заботясь о тех, кто предпочитает здоровое

питание, мы предлагаем свежий лимонад, смузи, молочные коктейли и свежие салаты.

Развитие прямого импорта позволило нам обеспечить покупателей широким ассортиментом экзотических фруктов. «Лента» стала первым ритейлером на российском рынке, организовавшим прямые поставки манго и питахайи из Китая, фейхоа и кумкватов из Азербайджана. Мы организовали промоакции и фестивали в магазинах, благодаря чему продажи этих фруктов выросли на 40%.

Мы гордимся тем, что мало кто сравнится с нами по ассортименту рыбы, как импортной, так и российской. В 2019 г. рыба, одна из наших знаковых категорий, показала самый высокий результат по сопоставимым продажам: рост на 5,3% по сравнению с предыдущим годом. Мы расширили выбор продаваемой рыбы и активно поддерживали продажи за счет взаимодействия с покупателями в магазинах и привлекательных промоакций.

Мы ввели в ассортимент 79 эксклюзивных новых наименований вин из разных стран, улучшили навигацию в соответствующих секциях и экспериментировали с разными форматами, такими как минибутылки, магnumy и групповые упаковки. Мы поддерживали продажи в этой категории с помощью различных промо, включая предложение разных вин по одной цене или скидки при покупке шести бутылок. В результате сопоставимые продажи в винной категории выросли на 1,3% к предыдущему году.

Мы предлагаем более 1 500 наименований товаров, не содержащих сахар и глютен, а также натуральной косметики и органической бытовой химии. Они представлены в одном отделе, чтобы покупатели, которые уделяют особое внимание здоровью или интересуются специальным питанием, могли легко и быстро их найти.

СТМ И ПРЯМЫЕ ПОСТАВКИ

Наша линейка продукции под собственными торговыми марками (СТМ) — один из ключевых факторов, отличающих нас от конкурентов. Она дает нам огромное конкурентное преимущество. Мы предлагаем доступные товары высочайшего качества под 13 собственными брендами, как продовольственными, так и непродовольственными, во всех ценовых сегментах.

В 2018 г. мы запустили проект «Эко маркет», в 2019 г. к он был реализован в 221 гипермаркете. Сопоставимые продажи в охваченных категориях выросли в 2019 г. на 37,9% по сравнению с 2018 г.

МЫ ПОЛУЧАЕМ СВЕЖИЕ ФРУКТЫ, ЗАМОРОЖЕННУЮ РЫБУ И МОРЕПРОДУКТЫ НАПРЯМУЮ ОТ

12740

ПОСТАВЩИКОВ ИЗ СТРАН МИРА

В 2019 г. розничные продажи СТМ достигли 14,2% от общей выручки (по сравнению с 13,4% в 2018 г.), добавлено 1 207 новых позиций.

Наша марка «365 дней» показала рост сопоставимых продаж на 3,9%, «Лента» — на 3,2%. Впечатляющую динамику продемонстрировали Dolce Albero и Bonvida: их сопоставимые продажи увеличились на 36,5% и 187% соответственно. Продажи нашего непродовольственного бренда Home Club в 2019 г. выросли на 24%.

Высокое качество товаров под СТМ «Ленты» признали на национальном конкурсе «Гарантия качества», где мы получили 22 медали.

В 2019 г. мы развивали партнерские отношения с ведущим европейским закупочным союзом EMD и глобальным поставщиком непродовольственных товаров Li & Fung. Эти отношения открывают для нас новые модели сотрудничества с крупнейшими международными производителями и ритейлерами и позволяют выбирать лучшие товары по лучшим ценам. Это гарантирует как уникальность, так и высочайшее качество нашего предложения для покупателей.

Вместе с Li & Fung мы запустили платформу нв Дальнем Востоке, которая охватывает 254 производственных предприятия. Наше сотрудничество акцентировано на развитии непродовольственных СТМ «Ленты» и создании оригинального предложения для покупателей. Li & Fung обеспечивает соблюдение требований к поставщикам и оказывает помощь в организации поставок из азиатских стран в магазины «Ленты».

Партнерство с EMD позволяет нам в полной мере извлекать выгоду из контрактов, заключенных в результате переговоров в рамках союза, в том числе с производителями товаров элитных марок. Совместные закупки с другими крупными европейскими ритейлерами позволяют «Ленте» предлагать клиентам еще более широкий ас-

сортимент качественной продукции по доступным ценам и одновременно придают новый импульс развитию СТМ. В 2019 г. мы воспользовались эффективностью нашего сотрудничества с EMD и запустили платформу для работы с поставщиками из Евросоюза, позволяющую закупать продукцию у участников организации (офисная бумага, батарейки, орехи и сухофрукты).

Мы также запустили «ореховую» платформу, открывающую прямой доступ к поставщикам из таких стран, как Чили, и местным упаковщикам, благодаря чему мы можем предложить покупателям более свежую продукцию превосходного качества и контролировать это качество на протяжении всего цикла поставок.

Мы получаем свежие фрукты, замороженную рыбу и морепродукты напрямую от 127 поставщиков из 40 стран мира. Прямые поставки позволяют оптимизировать затраты, разрабатывать уникальные предложения для клиентов и предлагать широкий ассортимент товаров в этих категориях.

В 2019 г. мы начали импорт бакалейной продукции еще из шести стран (Болгарии, Чили, Эстонии, Литвы, Румынии, Сербии), а также включили 512 новых товаров в наши линейки. Мы стремимся радовать наших покупателей, выбирая лучшие товары в странах их происхождения и доставляя их в наши магазины.

«Лента» особенно гордится эксклюзивным ассортиментом новогодних подарков, который мы разработали совместно с одним из ведущих европейских производителей. Шестьдесят три уникальных наименования кондитерских изделий, кофе и чая были заблаговременно доставлены в наши магазины и на 85% распроданы в преддверии Нового года.

В 2019 г. в рамках нашей «Фермерской платформы» количество производителей, поставляющих в наши магазины эксклюзивный ассортимент овощей, грибов, зелени и других свежих продуктов, было увеличено со

162 до 175. Теперь на фрукты и овощи, поставляемые сельхозпроизводителями в рамках «Фермерской платформы», приходится 24,2% всех продаж категории.

Пятьдесят производителей поставляют эксклюзивную продукцию под маркой «Выращено для «Ленты»». К ней относятся 116 позиций ягод, дынь, арбузов, капусты, томатов, салата и других свежих продуктов. Такое сотрудничество обеспечивает выигрышное сочетание справедливой цены, высоких стандартов качества, уникальности и прозрачности. Это позволяет нам завоевывать доверие покупателей, так как они ценят качество товаров, представленных в магазинах «Ленты».

МАРКЕТИНГ

Компания продолжила уделять большое внимание цифровому маркетингу, взаимодействуя с лояльными покупателями и привлекая новых через персонализированные предложения, нацеленные на увеличение трафика и количества позиций в чеке. Число активных держателей карт постоянного покупателя «Ленты» по состоянию на конец года увеличилось на 10,1% до 15,8 млн человек.

Мы усовершенствовали обработку данных, получаемых через карты постоянного покупателя. С помощью карт совершается примерно 97% операций в наших магазинах, и это ценный источник информации о предпочтениях клиентов.

Мы сосредоточились на оптимизации аналитических моделей и организационной структуры специального отдела Компании, чтобы принимаемые бизнес-решения согласовывались с теми выводами, которые мы делаем на основе клиентских данных.

Мы делим покупателей на сегменты в зависимости от потребностей и жизненного цикла. Это позволяет эффективно управлять ассортиментом и промоакциями, а также прогнозировать изменения в покупательских предпочтениях, на которые мы можем своевременно реагировать. К концу года мобильным приложением «Ленты», запущенным в октябре 2018 г., пользовалось более 4,8 млн человек. Предприняв дальнейшие шаги по расширению его функциональности, мы улучшили взаимодействие с потребителем за счет персонализированных промо.

На нашем сайте и в приложении мы создали «Личный кабинет», где постоянные покупатели могут найти персональные предложения на основе их прошлых покупок, посмотреть, что они уже приобретали, составить список покупок, и проверить наличие конкретных товаров в наших магазинах.

В конце 2019 г. мы начали тестировать новый подход к программе лояльности, вознаграждая покупателей за покупки в любимых категориях, а также за покупку товаров, которые они раньше не приобретали. Кроме того, мы предложили им новые продукты по привлекательным ценам. Чем активнее клиент использует карту постоянного покупателя, тем больше выгоды он извлекает из программы. Первоначальные результаты





эксперимента оказались весьма многообещающими, и в 2020 г. мы продолжим развивать программу с целью увеличения персонализации предложений и создавать стимулы для посещения наших магазинов.

ЛОГИСТИКА

Хорошо отлаженная и продуманная логистика обеспечивает своевременную доставку товаров в 380 наших магазинов по всей России. «Лента» управляет 12 распределительными центрами (РЦ) в стратегически важных локациях. Наш собственный автопарк, состоящий из 330 грузовых автомобилей, обеспечивает более 76% поставок при уровне сервиса 94%.

Компания продолжила работать над оптимизацией логистики. Мы закрыли один арендованный РЦ в Москве площадью 14 990 кв. м и заменили его новым объектом общей площадью примерно 70 990 кв. м. Это самый большой распределительный центр «Ленты».

Мы также увеличили площадь РЦ в Новосибирске с 39 137 кв. м до 71 837 кв. м, что позволило нарастить мощности, централизовать собственное производство и расширить ассортимент рыбы в наших магазинах. Это позволяет обеспечить наличие в магазинах качественных готовых и замороженных блюд и улучшить наше предложение для покупателей.

В Санкт-Петербурге мы приступили к строительству нового распределительного центра площадью 69 000 кв. м, который начнет функционировать в 2020 г.

Новые складские помещения отличаются инновационными характеристиками, такими как наличие разных температурных зон и дополнительных услуг, позволяющих оптимизировать закупки и логистику Компании, особенно в категориях свежих и замороженных продуктов, а также фруктов и овощей. К другим инновациям относятся отдельные блоки, призванные обслуживать знаковые категории «Ленты», а также обеспечивать их централизацию и дальнейшее развитие. Также будут предусмотрены помещения для соб-

«Лента» управляет 12 распределительными центрами (РЦ) в стратегически важных локациях. Наш собственный автопарк, состоящий из 330 грузовых автомобилей, обеспечивает более 76% поставок при уровне сервиса 94%.

В 2019 Г. МЫ ЗАФИКСИРОВАЛИ ПРИМЕРНО ЗАКАЗОВ ОН-ЛАИН

400 000
НА ОБЩУЮ СУММУ ОКОЛО 1 МЛРД РУБ.

ственного производства (кулинария, кондитерские изделия, мясопереработка и т. д.) и центральная хлебопекарня для обеспечения единых стандартов работы во всей сети.

ПЕРЕОСМЫСЛЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

В ноябре 2019 г. мы открыли в Санкт-Петербурге новый гипермаркет «Лента», восстановленный после пожара 2018 г. Магазин построен и оформлен в новой концепции, разработанной в сотрудничестве с агентством JdV. Она предусматривает новые сервисы, такие как кафе и открытая кухня. Стандартное расположение секций в магазине изменено, чтобы соответствовать потребностям разных категорий покупателей.

Пространство гипермаркета организовано таким образом, чтобы покупателю было удобно совершать большие еженедельные, ежедневные и даже импульсные покупки. Секции магазина соединены между собой, чтобы обеспечить покупателям великолепный выбор продукции с акцентом на знаковых категориях. Отделы фруктов и овощей, кулинарии и выпечки, а также винный и рыбный отделы оснащены новым торговым оборудованием, обеспечивающим привлекательное и правильное представление категорий.

В гипермаркете внедрен ряд инноваций и используются новейшие технологии: контрастное и точечное освещение, сканеры штрихкодов и кассы самообслуживания, а также светодиодные экраны для рекламы внутри магазина.

Запустив эту новую концепцию, мы представили наше видение современного торгового пространства, где все покупатели могут найти именно то, что им нужно. Мы удивляем клиентов инновациями и креативным дизайном. Яркие цвета, вдохновляющие графические элементы выводят «Ленту» на новый уровень как привлекательное, интересное место, где удобно совершать покупки и приятно находиться.

Элементы новой концепции — кафе, кухню, навигацию и оформление — мы также внедрили в одном из наших старейших магазинов в Санкт-Петербурге. В 2020 г. мы будем тщательно анализировать отзывы покупателей и их реакцию на изменения, чтобы доработать концепцию перед развертыванием.

ОНЛАЙН

Мы считаем онлайн важным каналом с точки зрения взаимодействия с клиентами. Он дает нам больше информации о потенциале рынка без необходимости инвестировать значительный объем капитала. В 2019 г. мы продолжили развивать партнерства с различными компаниями во многих регионах России. Сейчас у нас 18 партнеров в 20 городах.

В 2019 г. мы зафиксировали в этом канале примерно 400 000 заказов на общую сумму около 1 млрд руб. Это чуть больше 0,2% от нашей совокупной розничной выручки за весь 2019 г. и на 103% больше, чем годом ранее. Мы считаем онлайн-канал важным для рынка. Он дополняет физические магазины.

В ноябре 2019 г. мы запустили в тестовом режиме собственную онлайн-службу доставки «Ленточка». Задача состояла в том, чтобы доставлять клиентам покупки в течение 15–30 минут. Для этого мы открыли в городских районах несколько небольших объектов формата dark store (их площадь составляет порядка 100–150 кв. м). Они принимают товары из наших распределительных центров и гипермаркетов, а также напрямую от поставщиков. Ассортимент ограничен примерно 1 500 наименованиями и главным образом представлен свежими продуктами и бакалеей, а также готовыми блюдами. Доставка осуществляется в тестовом режиме в трех районах Москвы.

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Мы не ожидаем формирования более благоприятной макроэкономической и конкурентной среды, однако будем продолжать работать над улучшением предложения и взаимодействия с покупателями в обоих форматах, чтобы обеспечивать лучший покупательский опыт.

В 2020 г. мы будем работать над трансформацией нашего основного бизнеса и повышением его эффективности. Мы будем внедрять инновации и проводить различные эксперименты, чтобы найти решения, которые будут обеспечивать рост и способствовать преобразованиям.

«Лента» намерена оставаться ведущей сетью гипермаркетов в России, а также поддерживать и развивать сегмент супермаркетов. 🌱

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

МЫ СТРЕМИМСЯ ОКАЗЫВАТЬ УСЛУГИ ВЫСОЧАЙШЕГО КАЧЕСТВА И ЧУТКО РЕАГИРОВАТЬ НА ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ПРЕДЛАГАЯ ИНТЕРЕСУЮЩИЕ ИХ ТОВАРЫ ПО РАЗУМНЫМ ЦЕНАМ.



Мы убеждены, что в основе устойчивого развития и успеха в долгосрочной перспективе лежит ответственный подход к ведению бизнеса. Наша программа корпоративной социальной ответственности предусматривает комплекс мероприятий, затрагивающих все сферы деятельности Компании.

ЭТИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Мы убеждены, что в основе устойчивого развития и успеха в долгосрочной перспективе лежит ответственный подход к ведению бизнеса. Наша программа корпоративной социальной ответственности предусматривает комплекс мероприятий, затрагивающих все сферы деятельности Компании

В их числе:

- **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 каком бы то ни было виде;
- **недопущение конфликтов между личными интересами** и интересами Компании;
- **соблюдение корпоративных правил и стандартов «Ленты»**, предъявляющих к сотрудникам более высокие этические требования, чем действующее законодательство.

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

Покупатели, сотрудники и поставщики имеют возможность обратиться в Комитет анонимно через сайт, горячую линию «Ленты» или стойку информации любого нашего магазина.

ШЕСТЬ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ ПРИОРИТЕТОВ

Работа Компании в области корпоративной социальной ответственности опирается на шесть основополагающих приоритетов.

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

Наряду с Этической политикой эти приоритеты призваны содействовать реализации масштабных планов долгосрочного устойчивого роста.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ

Наша корпоративная культура основана на командной работе, инновациях и доверии. Мы привлекаем лучших специалистов на рынке, повышаем уровень их квалификации и предпринимает все возможное для их удержания.

Показатель удержания персонала у «Ленты» выше, чем в секторе продовольственной розницы в целом. Инвестиции в персонал — один из наших стратегических приоритетов. Они помогают обеспечивать лояльность покупателей за счет эффективного и качественного обслуживания.

OUR VALUES

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОКУПАТЕЛЯ

Удовлетворенность покупателей лежит в основе нашего развития. Мы стремимся оказывать услуги высочайшего качества и чутко реагировать на потребности покупателей, предлагая интересующие их товары по разумным ценам.

ДОСТУПНЫЕ ЦЕНЫ ДЛЯ ВСЕХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Задача «Ленты» — оставаться на ведущих позициях с точки зрения цен без ущерба качеству реализуемой продукции. Благодаря бизнес-модели, построенной по принципу низких затрат, мы помогаем экономить и нашим покупателям.

ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ТОВАРОВ

Мы поддерживаем высочайшее качество на всех этапах цепочки поставок за счет выбора сертифицированных товаров, при транспортировке и хранении которых обеспечивается соблюдение самых высоких санитарно-гигиенических требований.

СОТРУДНИКИ «ЛЕНТЫ»

Сотрудники — главный актив «Ленты». У нас работают квалифицированные сотрудники, которые обеспечивают высокое качество обслуживания клиентов.

УВАЖЕНИЕ К КАЖДОМУ

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

НОВАТОРСТВО И НОВЫЕ ИДЕИ

Сотрудники «Ленты» регулярно выдвигают идеи по повышению качества ее работы, а мы выбираем и стремимся воплотить в жизнь самые перспективные из них. Это помогает сделать наши магазины еще лучше, а также повысить качество обслуживания в них. Кроме того, мы призываем сотрудников делиться идеями по реализации отдельных проектов.

Конкуренция среди работодателей в сфере розничной торговли остается жесткой из-за низкого уровня рождаемости в 1990-х гг., повлекшего за собой снижение численности трудоспособного населения в 2017–2020 гг. По этой причине привлечение квалифицированных кадров — непростая задача. Мы стремимся удерживать лучших сотрудников, обеспечивая устойчивый рост «Ленты».

В 2019 г. уровень текучести кадров оставался на уровне 2018 г. и составил около 30%. Для снижения этого показателя в отчетном году Компания внедрила ряд программ повышения вовлеченности, в том числе дополнительные программы мотивации, корпоративной социальной ответственности и благотворительности, а также курсы повышения квалификации и образовательные мероприятия.

ПОДБОР И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

«Лента» предоставляет сотрудникам множество возможностей карьерного роста внутри Компании. В 2019 г. Компания создала 2 746 новых рабочих мест.

Мы уделяем особое внимание планированию кадрового резерва, что позволяет оперативно заполнять открытые позиции внутренними кандидатами. В 2019 г. на 10 563 из 27 582 вакансий были приняты внутренние кандидаты.

В 2019 г. мы выявили потенциал к профессиональному росту у 1 736 сотрудников. 26% из 1 000 ведущих руководителей и 29% из 5 000 ключевых сотрудников Группы могут в случае необходимости быть оперативно заменены внутренними кандидатами, что позволяет нивелировать негативные последствия текучести кадров в течение ближайших двух лет.

В течение года более 4 000 человек получили повышение по службе и приблизительно 5 000 сотрудников были переведены на другие должности в порядке



горизонтальной ротации в рамках работы по планированию кадрового резерва.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Существует прямая взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников, показателями нашей деятельности и удовлетворенностью клиентов.

В 2019 г. 6 444 сотрудника региональных подразделений и головного офиса приняли участие в опросе, согласно которому уровень вовлеченности в Компании достиг 74%. Нам удалось собрать 14 000 комментариев и рекомендаций по улучшению бизнеса.

После изучения полученной информации мы провели 45 встреч с фокус-группами для обсуждения идей, которые легли в основу 19 семинаров по разработке конкретных планов улучшения каждого отдела и функции.

РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Компания постоянно работает над развитием руководящих кадров. В рамках последовательно совершенствуемой культуры эффективного управления персоналом руководители Компании должны выступать образцом для подражания, с готовностью передавать знания и опыт, а также стремиться к непрерывному саморазвитию и развитию своей команды.

В 2019 г. мы продолжали внедрение программы «Лента Лидер», разработанной совместно с представителями Санкт-Петербургского филиала Высшей Школы Экономики. Обучение по программе прошли 110 менеджеров Компании. Они работали над 32 групповыми проектами в области инновационных бизнес-решений, которые впоследствии были успешно внедрены в Компании.

В 2019 г. мы продолжали внедрение программы «Лента Лидер», разработанной совместно с представителями Санкт-Петербургского филиала Высшей Школы Экономики. Обучение по программе прошли 110 менеджеров Компании

В ОТЧЕТНОМ ГОДУ КОМПАНИЯ ПРОВЕЛА СВЫШЕ 1,8 МЛН. ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ.

В начале программы участники прошли тренинг личностного роста. Эта новая часть была включена в состав проекта, чтобы позволить участникам понять важность прорабатываемых вопросов.

В 2019 г. мы запустили важный новый проект по обучению перспективных кадров, в ходе которого менеджеры компании будут делиться опытом с будущими лидерами в головном офисе компании. Ранее, штатные тренеры проводили обучение в магазинах и распределительных центрах «Ленты».

На роль тренеров были выбраны 28 опытных и мотивированных менеджеров, готовых делиться с коллегами своими обширными знаниями и помогать им в развитии навыков и компетенций. За три месяца 2019 г. наставники провели 30 обучающих курсов.

В 2019 г. мы по-прежнему уделяли внимание развитию у руководящих сотрудников компетенций в сфере управления персоналом. Приблизительно 125 руководителей прошли обучение навыкам предоставления эффективной обратной связи, в том числе поддерживающей. Еще 127 менеджеров прошло курс «Ситуационное лидерство».

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА МАГАЗИНОВ И СПЕЦИАЛИСТОВ

«Лента» предоставляет сотрудникам широкие возможности обучения с учетом их индивидуального уровня знаний и опыта. Обучение доступно для всех категорий персонала и способствует профессиональному и карьерному росту сотрудников, их эффективной работе в интересах Компании.

Сотрудники наших магазинов — это лицо Компании для покупателей, поэтому система обучения в «Ленте» ориентирована прежде всего на них. В каждом магазине реализуется комплексная программа введения в должность, в рамках которой сотрудники знакомятся с ценностями, историей и культурой Компании, а также с нашими политиками и стандартами. В 2019 г. более 18 500 сотрудников приняли участие в программе введения в должность.

В течение первых месяцев после вступления в должность все новые сотрудники работают под руководством наставника. В 2019 г. примерно 9 000 человек прошли обучение на курсах наставников,

что почти вдвое больше показателя прошлого года. В отчетном году Компания провела свыше 1 800 000 часов обучения.

Особую эффективность продемонстрировали онлайн-курсы, ставшие основным форматом наших обучающих программ.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

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

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

Он задает рамки для конструктивного диалога между руководителями и подчиненными, мотивирует сотрудников на достижение поощряемых результатов и способствует их профессиональному росту и развитию. В соответствии с правилами Компании сотрудники, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, могут получить финансовую помощь.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мы предлагаем варианты трудоустройства для всех трудоспособных кандидатов. Решения по подбору и развитию персонала в Компании принимаются исключительно на основании уровня профессиональных знаний и компетенций кандидатов и сотрудников и их потенциала. В каждом нашем магазине имеется в среднем шесть рабочих мест для лиц с ограниченными возможностями, и восемь — в каждом распределительном центре.

В 2019 г. кандидаты из этой группы занимали 175 вакансий. Мы также практикуем трудоустройство лиц, работающих на дому, и обеспечиваем справедливую оплату их труда.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	МУЖ	ЖЕН
число сотрудников	29%	71%
ГО и рег.дирекции	31%	69%
Руководители среднего и высшего звена	52%	48%

СТАЖ РАБОТЫ

СТАЖ РАБОТЫ	ЧИСЛО СОТРУДНИКОВ	ДОЛЯ
10+	2 710	5,60%
3-9 лет	18 437	38,10%
средний стаж - 3,5 года		

НИЗКИЕ ЦЕНЫ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ

У наших магазинов 15,8 млн постоянных покупателей в 88 городах России. Мы много делаем для того, чтобы предлагать потребителям качественные товары по доступной цене. В ассортименте наших магазинов представлены как известные бренды, так и продукция местных производителей и наши собственные торговые марки. Это позволяет добиваться сбалансированных цен и обеспечивать потребности всех покупателей «Ленты». Несмотря на непростую экономическую ситуацию в 2019 г., Компания продолжала вкладывать средства в оптимизацию ценовой политики и организовывать различные акции на протяжении всего года. Во всех магазинах «Ленты» действует социальная программа, которая предусматривает дополнительные скидки на товары первой необходимости для малообеспеченных групп населения. В 2019 г. этой программой воспользовались 2,4 млн покупателей, 317 тысяч из которых участвовали в программе впервые. Мы продолжим помогать нашим покупателям максимально эффективно расходовать свой бюджет, разрабатывая для них привлекательные промоакции или инвестируя в цены. Компания планирует запуск новых собственных торговых марок в разных ценовых сегментах для удовлетворения потребностей всех категорий потребителей. Мы также продолжим внедрять новые услуги и вести диалог с покупателями в наиболее удобном для них формате, неизменно придерживаясь клиентоцентричного подхода.

РАБОТА С МЕСТНЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ

Мы работаем с местными поставщиками во всех регионах присутствия, а наши клиенты заинтересованы в товарах местных производителей и рады видеть их в нашем ассортименте. В 2019 г. 94% всей продукции, представленной в наших магазинах, было закуплено в России, в том числе 20,6% – у региональных поставщиков; более 24% ассортимента свежих продуктов питания было поставлено местными производителями.

В первую очередь мы работаем с поставщиками, готовыми осуществлять прямые поставки. Благодаря этому мы можем договариваться о лучших ценах и получать местные продукты стабильного качества. Сокращение времени транспортировки товара от производителя до магазина позволяет нам сократить логистические затраты и снизить цены для покупателей. «Фермерская платформа» Компании содействует устойчивому росту малого и среднего бизнеса. В 2019 г. количество участников программы увеличилось на 8%. Наши клиенты ценят широкий ассортимент и высокое качество товаров местного производства. Кроме того, сотрудничество «Ленты» с местными поставщиками оказывает благоприятное влияние на экономику регионов. В 2020 г. «Лента» продолжит укреплять контакты с местными поставщиками и фермерами. Мы будем уделять особое внимание формированию уникального ассортимента, отличающего нас от конкурентов, и стимулировать взаимовыгодное сотрудничество с региональными производителями.

ЗАБОТА ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

Мы хотим, чтобы города, где есть наши магазины, становились чище, красивее и комфортнее для жизни, и последовательно работаем в этом направлении. Участвуя в экологических акциях, мы привлекаем сотрудников Компании к развитию экологической культуры.

УТИЛИЗАЦИЯ ОТХОДОВ

В процессе деятельности «Ленты» образуется несколько видов отходов, утилизацией которых занимаются сторонние подрядчики. В 2019 г. мы снизили объем образующихся отходов и продолжаем повышать коэффициент их утилизации: на сегодняшний день Компания утилизирует 100% картонной и пластиковой оптовой упаковки, используемой в наших магазинах и распределительных центрах. В 2019 г. мы провели централизацию системы сбора отходов и увеличили объем отходов, вовлекаемых в переработку. В 2019 г. в рамках запущенного три года назад проекта во всех гипермаркетах «Ленты» были установлены контейнеры для сбора батареек, 90 тонн которых было отправлено на переработку, что более чем в два раза превышает аналогичный показатель за прошлый год. Много внимания мы уделили решению проблемы пластикового загрязнения. Мы запустили и активно продвигали многоразовые и бумажные пакеты, а также мешочки для фруктов и овощей как альтернативу пластиковым пакетам. Более половины пластиковых контейнеров, которые используются для произведенных Компанией продуктов, изготовлены из пластика, пригодного для переработки. В 2020 г. мы будем повышать долю перерабатываемых материалов и информировать покупателей о необходимости ответственного использования различных видов пластика.

В рамках мероприятия Компания передала детям из 263 социальных учреждений, а также из малообеспеченных семей школьные принадлежности и канцтовары на сумму 1,5 млн руб.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ

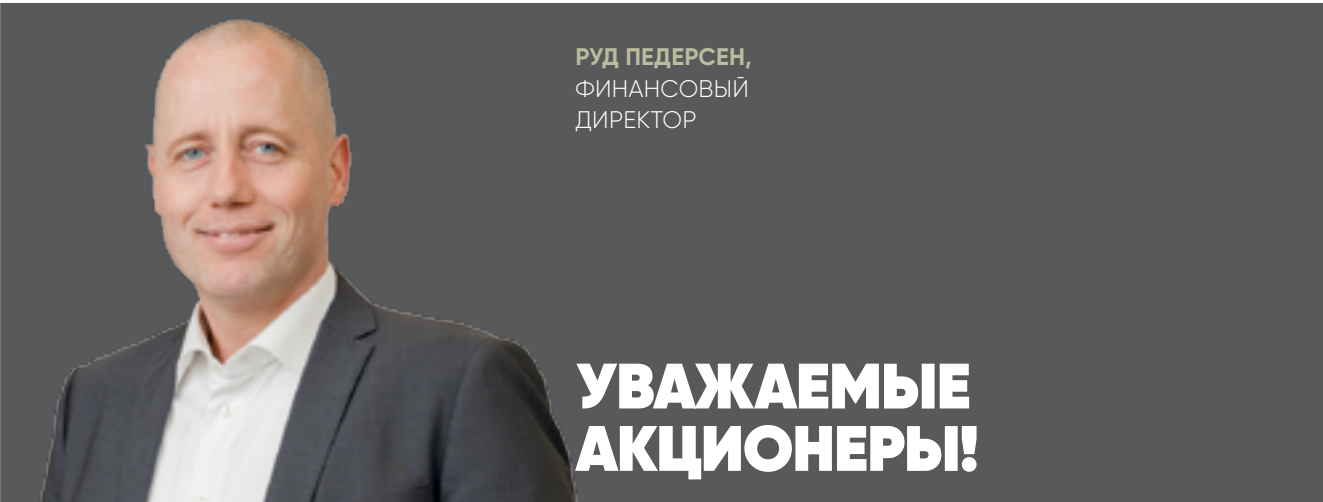
В 2019 г. мы впервые установили энергосберегающие двери на вертикальных холодильниках, что позволило сократить потребление электроэнергии более чем на 20%. В 2020 г. такие двери будут установлены и в других магазинах «Ленты». 208 гипермаркетов и супермаркетов сети оборудованы энергосберегающим светодиодным освещением.

ПОДДЕРЖКА МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

«Лента» стремится улучшать качество жизни детей и семей, оказавшихся в трудных жизненных обстоятельствах, и оказывает поддержку тем, кто нуждается в нашей помощи, например, пожилым людям. В августе 276 магазинов «Лента» в 88 городах приняли участие в акции «Помоги собрать ребенка». В рамках мероприятия Компания передала детям из 263 социальных учреждений, а также из малообеспеченных семей школьные принадлежности и канцтовары на сумму 1,5 млн руб., в том числе 2 300 рюкзаков, 25 000 тетрадей и 15 000 наборов ручек. Наши сотрудники лично поздравили 14 200 воспитанников подшефных учреждений с Днем знаний. В канун Нового года Компания провела традиционную благотворительную кампанию «Лента добрых дел». В рамках акции в магазинах «Лента» устанавливаются новогодние елки, украшенные открытками с желаниями детей. Покупатель может выбрать одну из открыток и приобрести указанный в ней новогодний подарок. В 2019 г. в акции принял участие 321 магазин из 88 городов, а подарки от наших покупателей получили 14 400 детей. В 2019 г. «Лента» начала сотрудничество с благотворительным проектом «Дари еду!». В наших супермаркетах было установлено 19 контейнеров для сбора продуктовых пожертвований. Покупатели могут приобрести товары и оставить их в специальном контейнере. Затем эти пожертвования отправляют нуждающимся.

Благотворительный фестиваль «Добрые города» проводится для оказания поддержки широкому кругу некоммерческих организаций. В марте волонтеры приняли и передали нуждающимся товары, пожертвованные покупателями наших гипермаркетов в 14 городах России. В 2019 г. в рамках мероприятия было собрано товарных пожертвований на сумму 2 млн руб. «Лента» выступила главным партнером социально-благотворительного проекта «Будь с Городом!», мероприятия которого прошли на Дворцовой площади в Санкт-Петербурге. Цель проекта – рассказать жите-

лям о действующих благотворительных организациях и общественных инициативах и о том, как помочь нуждающимся в помощи. С 2013 г. «Лента» является партнером весеннего Фестиваля тюльпанов в Санкт-Петербурге и каждую осень дарит городу 30 000 луковиц голландских тюльпанов. В 2019 г. мы расширили географию фестиваля: луковицы тюльпанов, подаренные Компанией, были высажены в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Бийске и Ростове-на-Дону. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ Мы обеспечиваем и поддерживаем безопасную среду как для наших сотрудников, так и для покупателей. В 2019 г. нам удалось снизить показатель травматизма на 16%. Мы внедрили риск-ориентированный подход к безопасности труда, провели обучение и распространяем среди сотрудников материалы по технике безопасности. В целях повышения эффективности обучения мы автоматизировали часть процессов. Например, был запущен робот, напоминающий сотрудникам о необходимости пройти обучение и отслеживающий их успехи на разных этапах. Это позволило повысить эффективность тренингов и на 70% сократить время на обучение. Кроме того, Компания внедрила автоматизированную систему регистрации происшествий, помогающую сотрудникам сообщать руководству о внештатных ситуациях и получать рекомендации по поводу дальнейших действий. В рамках программы «Активная безопасность» все директора магазинов «Лента» проводят ежедневные и ежемесячные «прогулки безопасности», цель которых – выявить потенциальные риски для сотрудников и покупателей, повысить осведомленность персонала об опасных факторах и проверить наличие необходимых средств защиты. Среди сотрудников поощряется практика информирования о любых инцидентах, независимо от масштаба, что дает возможность выявлять причины таких случаев и не допускать их повторения. Уровень травматизма в Компании не изменился по сравнению с 2018 г., несмотря на рост сети в 2019 г. за счет открытия новых магазинов. Нашими основными целями в 2019 г., как и ранее, были поддержание высоких стандартов безопасности на всех объектах «Ленты» и автоматизация процессов для дальнейшего повышения уровня безопасности сотрудников. Различные процессы были объединены в специальные группы: например, группа по расследованию и анализу инцидентов без последствий или группа по экологическим проектам. 🌱



РУД ПЕДЕРСЕН,
ФИНАНСОВЫЙ
ДИРЕКТОР

УВАЖАЕМЫЕ
АКЦИОНЕРЫ!

В 2019 г. мы вели работу над инициативами по обеспечению операционной эффективности и улучшению денежного потока. Наши усилия начали приносить плоды, так как во втором полугодии мы увидели некоторое улучшение в динамике коммерческих, общехозяйственных и административных расходов благодаря оптимизации численности персонала, затрат на маркетинг и других операционных расходов. Менеджмент также добился хороших результатов в управлении оборотным капиталом, что, в сочетании с жестким контролем капитальных затрат, обеспечило значительный свободный денежный поток в объеме около 17 млрд руб. Учитывая новый этап в развитии Компании и наши собственные усилия, мы сохраняем нашу задачу поддерживать свободный поток денежных средств на положительном уровне и повышать стоимость бизнеса для акционеров.

ВЫРУЧКА

Совокупная выручка выросла на 1,0%, до 4175 млрд руб. (2018 г.: 413,6 млрд руб.), учитывая рост розничных продаж на 4,0%, до 408,0 млрд руб. (2018 г.: 392,2 млрд руб.) и снижение на 55,5% в оптовом сегменте.

⁵ Цифры представляют результаты деятельности в соответствии со стандартом МСБУ (IAS) 17. В связи с этим они могут не совпадать с финансовой отчетностью, которая представлена в настоящем годовом отчете и подготовлена по стандарту МСФО (IFRS) 16.

МАРЖА ПО ВАЛОВОЙ
ПРИБЫЛИ УВЕЛИЧИЛАСЬ ДО
22,0%

За высокими показателями в первом полугодии последовало сокращение выручки во втором в связи со снижением инфляции, повышением промоактивности и снижением сопоставимых продаж, которое особенно ярко проявилось в четвертом квартале. Общая сопоставимая розничная выручка за отчетный год выросла на 0,1%, что было вызвано аналогичным увеличением сопоставимого чека при неизменности сопоставимого трафика относительно 2018

ВАЛОВАЯ МАРЖА

Маржа по валовой прибыли увеличилась с 21,5% в 2018 г. до 22,0%. Компания главным образом выиграла от повышения нормы розничной прибыли, поскольку увеличение доли промоакций в продажах на 4 п.п. по сравнению с предыдущим годом полностью компенсировалось совокупным эффектом повышения рентабельности акций и более полного покрытия промо-деятельности поставщиками. Дополнительный положительный эффект был вызван значительным снижением доли низкорентабельной оптовой торговли в общем объеме продаж в течение всего года.

Расширение собственного производства и наращивание объемов привели к росту соответствующих затрат на 43 б.п. Доля товарных потерь возросла на 13 б.п. в результате дальнейших изменений в сфере закупок, включая расширение прямого импорта и прямых контрактов с поставщиками. В то же время, благодаря целенаправленной работе Компании, наблюдалось уменьшение потерь в категории свежих продуктов.

КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ
И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ (КОАР)

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились до 18,3% от выручки (+1,6 п.п. в сравнении с 2018 г.) на фоне роста расходов на персонал, более высоких расходов на амортизацию в виду изменения срока полезного использования по объектам благоустройства и увеличения затрат на аренду в связи с индексацией арендных ставок.

Логистические расходы, выраженные в процентах от выручки, в 2019 г. выросли на 17 б.п., до 1,3% (в 2018 г.: 1,2%). Рост был обусловлен главным образом повышением цен на топливо и увеличением расходов на персонал в связи с расширением собственного автопарка и открытием новых распределительных центров. Тем не менее рост транспортных расходов в значительной степени компенсировался увеличением процента товаров, доставляемых силами собственного парка, ростом доходов от логистических операций по сравнению с предыдущим годом, а также непрерывным повышением транспортной эффективности. Уровень централизации поставок в сеть магазинов вырос до 60,5% по сравнению с 56,9% в 2018 г.

Расходы на персонал в процентах от выручки выросли на 56 б.п. по сравнению с предыдущим годом за счет одновременных выплат руководству и дальнейшего расширения магазинов. Расходы на профессиональные услуги в процентах от выручки возросли на 12 б.п. главным образом в связи с резким увеличением доли клиентских платежей дебетовыми и кредитными картами. Повышение тарифов по всей стране привело к росту расходов на энергоносители, уборку и коммунальные услуги, которые выросли на 27 б.п.

В результате скорректированные коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, выраженные в процентах от выручки, в 2019 г. увеличились по сравнению с 2018 г. на 1,0 п.п. и составили 13,3%. Расходы по аренде увеличились незначительно — на 5 б.п. до 1,5% от выручки. Это стало следствием индексации арендных ставок, привязанных к ИПЦ, в 2019 г.

EBITDA

Прибыль до вычета расходов по процентам, налогов и амортизации (EBITDA) в 2019 г. достигла 34,0 млрд руб., а рентабельность по этому показателю составила 8,1%.

ПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ

Чистые процентные расходы увеличились до 9,3 млрд руб., т.е. на 1,9% по сравнению с 2018 г. (9,1 млрд руб.), так как увеличение общей задолженности нивелировало снижение средней стоимости долга.

АМОРТИЗАЦИЯ

Амортизация, выраженная в процентах от выручки, увеличилась на 63 б.п. по сравнению с предыдущим годом, что главным образом связано с пересмотром Компанией срока полезного использования объектов благоустройства с 30 до 7 лет (как показала практика, фактический срок полезного использования объектов

благоустройства не превышает семи лет). В связи с этим Компания в 2019 г. включила в отчет дополнительные неденежные расходы на сумму около 2,3 млрд руб.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

Чистый убыток на фоне неденежных расходов составил 2,1 млрд руб. с отрицательной рентабельностью на уровне 0,5% по сравнению с чистой прибылью 11,8 млрд руб. и рентабельностью 2,9% в 2018 г.;

КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Капитальные затраты в 2019 г. снизились на 36,1% по сравнению с 2018 г. и составили 14,1 млрд руб. Это в основном было обусловлено эффектом снижения темпов органической экспансии, ужесточения контроля над расходами и изменения порядка платежей для некоторых проектов, не связанных с развитием сети. На 31 декабря 2019 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 6,2 млрд руб. без НДС (на 30 июня 2019 г.: 6,7 млрд руб. без НДС).

ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Чистые денежные средства от операционной деятельности до уплаты процентов и налога на прибыль увеличились на 32,1% и достигли 42,8 млрд руб. (в сравнении с 32,4 млрд руб. годом ранее). Компания повысила уровень товарных запасов, что привело к улучшению показателя оборотного капитала в отчетном году. Дополнительное положительное влияние оказало увеличение торговой кредиторской задолженности по сравнению с 2018 г. в связи с улучшением условий поставщиков.

ЧИСТЫЙ ДОЛГ И ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

По состоянию на 31 декабря 2019 г. соотношение чистого долга и показателя EBITDA находилось на уровне 2,3х, соотношение чистого долга, скорректированного на аренду, и показателя EBITDAR — на уровне 3,2х, а соотношение показателя EBITDA и чистых процентов — на уровне 3,7х. При этом на 31 декабря 2018 г. соотношение чистого долга и показателя EBITDA составляло 2,6х, соотношение чистого долга, скорректированного на аренду, и показателя EBITDAR — 3,4х, соотношение EBITDA и чистых процентов — 3,9х.

Компания имела валовой долг в размере 150,5 млрд руб. и 73,4 млрд руб. денежных средств; таким образом, чистый долг составлял 77,1 млрд руб. Кроме того, у «Ленты» имелись невыбранные средства по краткосрочным и долгосрочным кредитным линиям на сумму 89,1 млрд руб.

В начале первого квартала 2019 г. и вскоре после закрытия второго квартала были получены новые долгосрочные кредитные линии с более низкими фиксированными ставками. Эти кредиты позволили Компании обеспечить более низкую стоимость долга, а также достаточный объем денежных средств для покрытия всех потребностей в рефинансировании в 2019 г. и частично в 2020 г. Все долговые обязательства «Ленты» номинированы в российских рублях и не имеют обеспечения. 69,6% займов являются долгосрочными, из них 21,2% подлежат погашению в течение одного года. 🌟

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Риск — это неопределенное будущее событие, способное повлиять на возможность Компании достичь своих целей. Понимание влияния рисков на наш бизнес — неотъемлемая часть процесса принятия решений в «Ленте». Мы постоянно отслеживаем риски, принимая меры для управления такими рисками и их минимизации, а также прогнозируем новые угрозы и оцениваем их по мере возникновения. Процесс управления рисками действует во всех функциональных подразделениях Компании и состоит из четырех основных этапов:

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

1-й этап. Идентификация рисков

В Компании ежегодно проводится стратегическая оценка рисков по принципу «сверху вниз» в дополнение к полугодовой оценке по принципу «снизу вверх» в разрезе функциональных подразделений для выявления рисков на различных уровнях операционной деятельности. Эти мероприятия позволяют нам создать комплексный профиль рисков.

Идентификация рисков включена в основные бизнес-процессы, в том числе в процессы бюджетирования, бизнес-планирования, осуществления капитальных вложений и управления эффективностью деятельности.

2-й этап. Оценка рисков

Оценка рисков выполняется на индивидуальной основе для определения вероятности их реализации и возможного влияния на бизнес. Она проводится для текущего и целевого уровней рисков, что позволяет руководству принимать взвешенные решения в отношении надзора за рисками. Оценка рисков выполняется с трехлетним горизонтом на основе собственных критериев оценки, предусматривающих использование четырехбалльных шкал для определения вероятности реализации риска и его уровня.

3-й этап. Реагирование на риски

При превышении риском приемлемого уровня, возможно, потребуются принятие мер для приведения текущего уровня риска к целевому. Ответственность за управление рисками несут лица, имеющие соответствующие полномочия, а подробная информация обо всех запланированных мероприятиях по минимизации рисков и сроках их выполнения излагается в планах реагирования на риски

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

Данный этап предусматривает своевременную реализацию мероприятий по отслеживанию, сбору и распространению информации о рисках для обеспечения руководству возможности получения и анализа информации об изменении уровня рисков.

Мероприятия этого этапа позволяют лучше понять ситуацию и дают возможность принимать решения по реагированию на риски, в первую очередь по вмешательству руководства с целью предотвращения реализации рисков, а также по минимизации последствий в случае их реализации.

Процесс управления рисками опирается на общую структуру управления с четко определенными функциями и обязанностями в области управления рисками на всех уровнях Компании. Общую ответственность за эффективное управление рисками в рамках всего бизнеса несет Совет директоров Компании.

Комитет по аудиту при Совете директоров осуществляет надзор за организацией деятельности по управлению рисками в Компании и подвергает ее критическому анализу. Руководство Компании осуществляет надзор за рисками в хозяйственной деятельности и дважды в год проводит оценку рисков по принципу «сверху вниз», представляемую на рассмотрение Комитета по аудиту и Совета директоров. Руководители функциональных подразделений Компании отвечают за выполнение мероприятий по управлению рисками согласно своим зонам ответственности.

Начиная с 2020 г. Компания планирует обновлять реестр рисков и проходить по вышеописанным этапам два раза в год. Мы изменили политику управления рисками в части пороговых значений оценки воздействия рисков. С 2019 г. Компания будет оценивать воздействие возникшего риска в процентах от годового показателя EBITDA.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Политика Компании в области управления рисками представляет собой комплексную и надежную систему, позволяющую обеспечивать управление рисками на неизменно высоком уровне по всем направлениям деятельности «Ленты». Она устанавливает обязательные принципы и стандарты, а также общий подход и минимальные требования, предъявляемые к мероприятиям по управлению рисками. Политика содержит общий понятийный аппарат для обсуждения связанных с рисками вопросов и обеспечивает ряд преимуществ, в том числе:

- обеспечение принятия взвешенных решений для поддержания стабильности результатов и повышения эффективности деятельности за счет реализации открывающихся возможностей и исключения нежелательных неожиданностей;
- выявление основных рисков, способных оказать существенное влияние на бизнес, и управление ими;
- четкое распределение ответственности и обязанностей в области управления рисками;
- точное представление об основных механизмах контроля, их эффективности, недостатках в системе контроля;

За политику Компании в области управления рисками отвечает Финансовый директор «Ленты». Политика пересматривается ежегодно. Соблюдение указанной политики обязательно на всех уровнях управления в Компании. Руководство по применению соответствующих процессов и инструментария представлено на специальном интранет-портале по управлению рисками. Информирование и обучение персонала в области управления рисками проводится с охватом всех сотрудников Компании с учетом их конкретных функций и должностных обязанностей.

СТРУКТУРА РИСКОВ

Российская розничная отрасль по-прежнему находится под влиянием слабой макроэкономической конъюнктуры, изменений в законодательных и нормативных требованиях, а также сохраняющейся жесткой конкуренции.

Поскольку рынок адаптировался к геополитической напряженности и связанным с ней санкциям, наш риск стабильности поставок значительно сократился и больше не рассматривается как непосредственный основной риск.

Замедление темпов экспансии и повышенное внимание к эффективности и долговой нагрузке обеспечили положительный денежный поток. Как следствие, сократился чистый внешний долг Компании и уменьшилась подверженность рискам, связанным с достаточностью внешнего финансирования. Кроме того, во втором полугодии Центральный банк понизил процентные ставки, что в совокупности с низкой инфляцией позволило смягчить общие финансовые риски.

В условиях замедления органического роста и усиления конкуренции со стороны существующих и новых участников отрасли «Ленте» необходимо актуализировать свою стратегию, чтобы обеспечить устойчивость формата гипермаркетов и сформировать новые возможности для устойчивого роста. В противном случае существует риск того, что Компания «застрянет» в сегменте гипермаркетов без какого-либо развития.

В 2019 г. наше оптовое направление сократилось, как мы и планировали, и больше не является значительной частью нашего бизнеса. Компания провела детальный анализ по каждому магазину и выявила ряд существенных убытков от обесценения как в середине, так и в конце года. Учитывая волатильность и неблагоприятную экономическую обстановку, в которой работает «Лента», риск дальнейшего снижения стоимости присутствует, хотя с учетом обесценения, произошедшего в 2019 г., этот риск больше не рассматривается как основной.

«Лента» продолжает взаимодействовать и сотрудничать на всей своей цепочке создания стоимости с многочисленными поставщиками и партнерами, а также с органами власти местного, регионального и федерального уровня. В этой деятельности «Лента» должна следить за тем, чтобы все ее взаимоотношения соответствовали нормам законодательства, а также внешним и внутренним стандартам и нормативным актам, в том числе правилам этичного поведения.

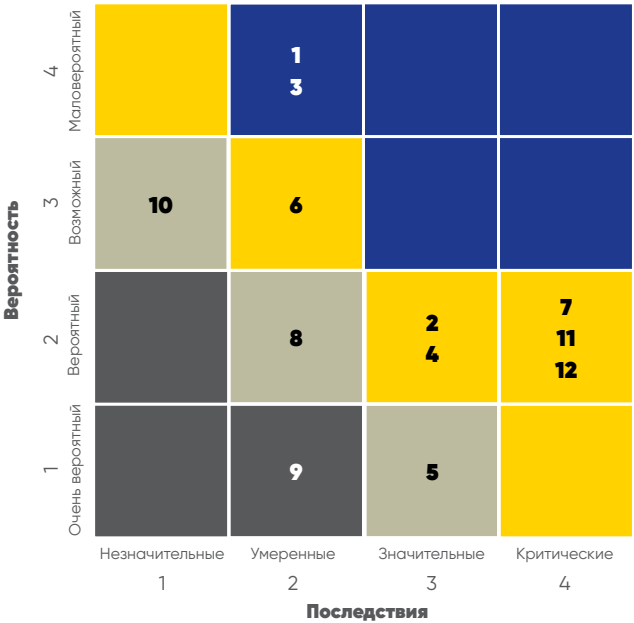
Поскольку «Лента» осуществляет свою деятельность на значительной территории, имея порой протяженные маршруты поставок и множество поставщиков, то одним из основных рисков для нее является безопасность пищевых продуктов и продовольственная безопасность в целом. В то же время, в связи с возросшим спросом растут объемы собственного производства товаров непосредственно в магазинах. Соответственно, мы должны гарантировать, что продукция, предлагаемая покупателям, неизменно отличается высочайшим качеством и отвечает всем установленным требованиям безопасности и санитарным нормам.

Мобильность рабочей силы высока, а квалификации ключевых сотрудников розничного сектора вполне универсальны для «Ленты» и ее конкурентов, причем не только в продовольственном ритейле, но и в других видах розничного бизнеса. Компания постоянно работает над привлечением и удержанием сотрудников, и одним из основных рисков является утрата такой возможности.

В Китае и других странах продолжается распространение нового коронавируса Covid-19. Меры по сдерживанию инфекции могут влиять на хозяйственную деятельность по всему миру. Правительства и компании принимают меры по защите своих граждан, операций и сотрудников внутри страны и за рубежом, и такие действия могут приводить к перерывам в деятельности, возникновению рисков, связанных с поездками, и другим последствиям, которые могут сказаться на цепочке поставок Компании.

наши основные приоритеты

- A. Неизменно ориентироваться на покупателя, чтобы стать самым популярным ритейлером в России**
- B. Адаптировать наш формат гипермаркета к меняющимся запросам покупателей с целью роста и обеспечения самой высокой рентабельности в этом сегменте рынка**
- C. Формировать успешные предложения в супермаркетах и онлайн-канале, обеспечивая удобство для покупателей**
- D. Сохранять устойчивое финансовое положение за счет консервативного подхода к долговой нагрузке**
- E. Постоянно внедрять инновации, экспериментировать, развивать и тестировать новые направления бизнеса в поисках оптимальной модели**
- F. Укреплять нашу гибкую организационную культуру для сокращения срока вывода продукции на рынок**
- G. Повышать операционную эффективность для сохранения наших позиций как самого рентабельного российского ритейлера, добиваясь максимальной привлекательности для покупателей и акционеров**



№ в матрице рисков	Описание риска		Категория риска	Текущий уровень		Вероятность реализации	Прогноз/Тренд	Меры по снижению риска	Изменения в 2019 г
				Воздей-ствие	Вероят-ность реа-лизации				
1	Изменения в законода-тельстве и регулиро-вании	Введение новых законодательных и регуляторных требований приводят к увеличению затрат на их соблюдение и могут отрицательно повлиять на нашу цепочку создания стоимости.	Стратеги-ческий	2	4	D, G	Стабиль-ный	Отслеживание законодательных и регуляторных инициатив и активное участие в диалоге с за-конодателями как напрямую, так и через Ассоциацию компаний розничной торговли. Дальнейшая модернизация и инвестиции в оптимизацию и автоматизацию процессов.	Введена цифровизация и отслеживание ветеринарных сертификатов на продукты категории Fresh. Изменены требования по кон-тролю акцизных марок — теперь на каждой бутылке алкогольной продукции. Введена система контроля акцизных марок на табачной продукции. Новое законодательство, касающееся внештатных работников.
2	Макроэко-номическая и политиче-ская неста-бильность	Слабый потребительский спрос может повлиять на динамику выручки. Неста-бильность может создавать непредска-зуемое влияние на себестоимость, а также на логистическую сеть.	Стратеги-ческий	3	2	G	Снижаю-щийся	Мониторинг основных экономи-ческих показателей. Скользящий 60-месячный прогноз. Постоянное поддержание реле-вантности нашего предложения для покупателей с точки зрения их покупательной способности. Дальнейшее совершенствование нашей сети поставок.	Снижение цен на нефть и уве-личение НДС в 2019 г. в целом отрицательно сказались на экономическом росте и потре-блении. Во втором полугодии потребительская среда начала улучшаться, наблюдался мед-ленный рост инфляции, зарплат и реальных располагаемых до-ходов населения. Существен-ных негативных изменений в политической обстановке в 2019 г. не произошло
3	Усиление конкуренции со стороны существую-щих и новых форматов, а также консолидация отрасли	Усиление конкуренции или агрессивные методы маркетинга и ценообразования со стороны конкурентов могут негативно отразиться на выручке и рентабельно-сти из-за уменьшения покупательского трафика и размера корзины.	Стратеги-ческий	2	4	ABG	Стабиль-ный	Активное отслеживание и оценка поведения конкурентов и из-менений в конкурентной среде, анализ структурных изменений на рынке, внедрение изменений в наш ассортимент, форматы и ценовое позиционирование.	Рост форматов «жесткий дис-каунтер» и «минимаркет». Медленная, но продолжающая-ся органическая экспансия со стороны основных операторов сетей шаговой доступности. Возросшая и крайне интен-сивная промоактивность со стороны многих операторов розничной торговли.
4	Конкурент-ный отбор поставщиков и надежность поставок	Замедление роста может привести к ослаблению конкурентных позиций на переговорах с поставщиками и, следова-тельно, повлиять на рентабельность. Конкуренты, инвестирующие в обеспече-ние доступных цен, могут поставить под удар нашу бизнес-модель, основанную на принципе «низкая цена / низкие затраты». Мы можем столкнуться со сценарием «идеального шторма», когда у нас будет меньше возможностей реагировать на за-просы покупателей и поставщиков и когда конкуренты будут доминировать	Стратеги-ческий	3	2	A, B, C	Стабиль-ный	Увеличение доли прямого им-порта и местных поставок путем принятия на себя ответствен-ности за всю цепочку создания стоимости. Консолидация покупательной способности на меньшем коли-честве поставщиков. Развитие собственных торговых марок. Участие в альянсе независимых ритейлеров.	Изменений не наблюдалось.
5	Низкий уровень инноваций и адаптации	Низкий уровень инноваций может повлиять на нашу способность конкурировать, что приведет к потере покупателей. Он также может влиять на нашу способность к коммуникациям и взаимодействию с покупателями, что приведет к нашей неконкурентоспо-собности и может негативно отразиться на трафике и размере корзины.	Стратеги-ческий	3	1	A, B, C, E, F	Снижаю-щийся	Создание специального отдела, задачей которого является стиму-лирование инноваций и культуры предпринимательства. Создание в Компании «воронки инноваций». Внедрение инновационных технологий («умное» освещение, инновационная планировка магазинов, селф-сканеры, кассы самообслуживания), запуск мобильного приложения и личного кабинета на сайте. Новая программа лояльности на-правлена на повышение и поощ-рение лояльности покупателей.	Продолжилось внедрение конкурентами новых, инно-вационных способов взаи-модействия с покупателями в магазинах, через мобильные приложения и онлайн-канал.
6	Возможность привлечения и удержания квалифици-рованных сотрудников разных специальностей	Невозможность привлечь и удержать необходимые кадры может означать, что мы окажемся неспособны поддерживать свою эффективную операционную модель, осуществлять стратегию или планировать преемственность руково-дящих должностей.	Операци-онный	2	3	A, B, C, D, E, F, G	Новый	Постоянное внимание к процессам планирования и развития персона-ла в «Ленте». Построение репутации как работода-теля путем активной работы с вузами. Внедрение программы вовлечения персонала, удержание сотрудников с помощью программ долгосрочной мотивации и планирования преем-ственности. Постоянное внимание Совета директоров и менеджмента к пла-нированию преемственности.	Растущая трудовая мобиль-ность и борьба за ценные кадры со стороны розничной торговли и других отраслей. Отток руководителей высшего и среднего звена к конкурентам

№ в матрице рисков	Описание риска		Категория риска	Текущий уровень		Вероятность реализации	Прогноз/Тренд	Меры по снижению риска	Изменения в 2019 г
				Воздей-ствие	Вероят-ность реа-лизации				
7	Безопасность и качество продуктов	Выставление на продажу продоволь-ственных и непродовольственных то-варов, не соответствующих требуемым стандартам качества, может повлиять на восприятие ценности бренда «Лен-ты» и качества обслуживания, что не позволит сохранить доверие к нашему бренду. Утрата доверия к бренду «Лен-ты» может нанести серьезный ущерб нашей репутации и негативно повлиять на выручку и занимаемую долю рынка.	Операци-онный	4	2	A, C	Возраста-ющий	Осуществление процедур комплексного контроля качества, внедрение, мониторинг и контроль стандартов безопасности и каче-ства пищевых продуктов. Усиление контроля над цепочкой создания стоимости за счет прямого импорта, прямого сотрудничества с фермерами и сельхозпроизводителями, обеспе-чение большей прозрачности и контроля за качеством продукции от поля до полки.	Изменений не наблюдалось.
8	Налогоо-бложение	Дополнительные налоговые платежи, проценты и штрафы за просрочку платежей могут оказать негативное влияние на финансовые показатели Компании, а также привести к ущербу для репутации.	Финансовый	2	2	D	Снижаю-щийся	Компания осуществляет непре-рывный мониторинг налогового законодательства в соответствии с разработанными процедурами контроля. Привлекая внешних консультан-тов, мы получаем рекомендации по надлежащему учету налога на добавленную стоимость, возможности налоговых вычетов и амортизации.	НДС был повышен с 18% до 20%.
9	Рынки капитала и ликвидность	Ограничение или отсутствие доступа к рынкам финансирования и рост стоимо-сти капитала могут оказать негативное влияние на финансовые показатели «Ленты», ее денежную ликвидность и воз-можность финансирования операционной деятельности.	Финансовый	2	1	D, G	Снижаю-щийся	«Лента» поддерживает инфра-структуру процессов, правил и процедур, обеспечивающих строгую дисциплину и надзор в вопросах финансирования и ликвидности. Уровни ликвид-ности и источники денежных средств постоянно анализируют-ся и доводятся до сведения руководства.	Центральный банк Российской Федерации в 2019 г. снизил процентные ставки. Уровень инфляции также снизился. Компания успешно уменьшила свою долговую нагрузку и договорилась об улучшении условий привлечения внешних займствований. Долгосрочным стратегическим акционером «Ленты» стала «Севергрупп».
10	Юриди-ческое обеспечение и контроль за соблюдением законода-тельства	Изменения в соответствующих законода-тельных и нормативных актах или их несо-блюдение могут отрицательно повлиять на нашу деятельность и негативно сказаться на выручке, прибыли и репутации.	Управлен-ческий	1	3	D, G	Стабиль-ный	Управление правовыми и регуля-торными рисками осуществляется путем постоянного мониторинга применимого законодательства и использования механизмов оценки рисков. В Компании разработаны соответствующие контрольные процедуры для под-разделений внутреннего контроля и внутреннего аудита с целью выявления рисков, уведомления о рисках и реагирования на них. Совет директоров и менеджмент получают регулярную отчетность о состоянии управления и соблю-дении нормативных требований.	Государственные органы рассматривают возмож-ность внесения изменений в государственные системы отслеживания происхож-дения продукции, которые будут охватывать более широкие группы товаров, хотя признаков ослабления или упрощения других зако-нодательных и регуляторных требований для предприятий не наблюдалось.
11	Разра-ботка и реализация стратегии	Неудачная разработка и реализация стратегии в связи с неправильной расстановкой приоритетов, неэффек-тивным управлением изменениями и непониманием рыночных тенденций может повлечь за собой потерю доли рынка и снижение рентабельности, что в конечном итоге приведет к тому, что «Лента» останется одноформатным оператором.	Стратеги-ческий	4	2	A, B, C, E, F, G	Новый	Совет директоров и менеджмент разработывают и подвергают крити-ческому анализу стратегическое направление бизнеса Компании, что позволяет ей оставаться конку-рентоспособной по цене, ассор-тименту и качеству обслуживания. Мы продолжили развитие супер-маркетов, создали специальную команду, занимающуюся новыми форматами и бизнес-моделями, и запустили новый пилотный проект онлайн-формата — «Ленточку».	Долгосрочным стратегиче-ским акционером «Ленты» стала «Севергрупп». В российском продоволь-ственном ритейле усилилась конкуренция как со стороны новых участников, так и со стороны существующих игроков с новыми форматами, что привело к смещению парадигмы в сторону много-канальности и активизации промопродаж.
12	Компью-терные и IT-риски	Неспособность обеспечить безопас-ность и конфиденциальность данных может затронуть саму возможность ведения бизнеса. Потеря уязвимой информации может привести к репута-ционному ущербу, штрафам и другим неблагоприятным последствиям.	IT-инфра-структура	4	2	A, D, E, F	Новый	У нас есть процессы и механизмы контроля, предназначенные для обнаружения инцидентов в системе безопасности, информирования о таких инцидентах и предупреждающего реагирования на них. Реализован комплекс инициатив, направленных на укрепление нашего потенци-ала в области безопасности и повышение уровня защиты данных. Введен мониторинг состояния безопасности и конфиденциаль-ности данных, и соответствующие отчеты предоставляются Совету директоров и менеджменту.	Количество и уровень слож-ности киберугроз растут с каждым годом. Компания ини-циировала проекты на базе IT и внедрила онлайн-тех-нологии, в результате чего увеличилась ее подвержен-ность рискам.



«Лента» продолжает взаимодействовать и сотрудничать на всей своей цепочке создания стоимости с многочисленными поставщиками и партнерами, а также с органами власти местного, регионального и федерального уровня.

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ РИСКОВ

- 1. Изменения в законодательстве и регулировании
- 2. Макроэкономическая и политическая нестабильность
- 3. Усиление конкуренции со стороны существующих и новых форматов, а также консолидация отрасли
- 4. Конкурентный отбор поставщиков и надежность поставок
- 5. Низкий уровень инноваций и адаптации
- 6. Возможность привлечения и удержания квалифицированных сотрудников разных специальностей
- 7. Безопасность и качество продуктов
- 8. Налогообложение
- 9. Рынки капитала и ликвидность
- 10. Юридическое обеспечение и контроль за соблюдением законодательства
- 11. Разработка и реализация стратегии
- 12. Цифровые и ИТ-риски

ЗАЯВЛЕНИЕ О ДОЛГОСРОЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

При оценке долгосрочной экономической эффективности «Ленты» учитывается ее платежеспособность и ликвидность в более длительной перспективе, чем оценочный период непрерывной деятельности. Степень предсказуемости неизбежно снижается на протяжении этого длительного периода. Ключевым элементом при оценке перспектив «Ленты», а также при формальном рассмотрении долгосрочной экономической эффективности является понимание бизнес-модели Компании, ее приоритетных целей и основных рисков.

Наша бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», ориентирована на обеспечение лидирующих позиций по уровню продаж путем последовательного применения постоянно низких цен в сочетании с тщательно проработанными регулярными промоакциями. Низкие затраты обеспечиваются сочетанием больших объемов продаж, эффективных бизнес-процессов и особого дизайна торговых помещений, позволяющим оптимизировать работу магазинов и логистические затраты. Этому способствует наш федеральный охват и высокий товарооборот, что позволяет нам добиваться конкурентных условий в переговорах с поставщиками.

Мы предпочитаем иметь в собственности большинство своих гипермаркетов, поскольку это позволяет нам управлять магазинами, отвечающими нашим требованиям, и таким образом поддерживать низкий уровень затрат в операционной деятельности и логистической цепи.

Наличие магазинов в собственности обеспечивает эффективное хеджирование расходов в сравнении с инфляцией арендной платы, и то же самое достигается природной ставкой на заемный капитал «Ленты» по сравнению с доступностью на инвестированный капитал, которая требуется инвесторам в недвижимость. При несколько замедленном темпе органической экспансии и более низких (но все еще значительных) капитальных вложениях ожидается, что Компания будет иметь положительный свободный денежный поток после вычета капитальных затрат и затрат на финансирование.

Поскольку для финансирования своих операций «Лента» по-прежнему полагается на банки и финансовые рынки,

наша политика заключается в поддержании высоких балансовых показателей для обеспечения доступа к рынкам капитала. Кроме того, в рамках работы по управлению долгосрочной экономической эффективностью мы следим за тем, чтобы взятые Компанией кредиты имели сравнительно большие сроки погашения и ограниченный риск повышения процентных ставок, а также не были подвержены риску валютных колебаний. Основной риск для «Ленты» заключается в последствиях возможных значительных изменений в структуре потребительских расходов, как из-за изменения экономической ситуации, так и из-за снижения привлекательности нашего коммерческого предложения.

Однако на наш бизнес могут влиять и сильные экономические потрясения (равно как и на бизнес других ритейлеров), а следовательно, они могут влиять и на нашу способность генерировать необходимый денежный поток и обслуживать имеющуюся задолженность. Это, в свою очередь, может повлиять на уровень масштабности целей, которые мы ставим перед собой для дальнейшего развития.

На наш подход к долгосрочной экономической эффективности бизнеса влияют наши основные цели, которые заключаются в адаптации формата гипермаркетов к меняющимся запросам покупателей. Кроме этого, мы стремимся формировать пользующееся спросом предложение в супермаркетах и онлайн-канале, обеспечивающее удобство для покупателей, с целью роста и достижения самой высокой рентабельности в секторе. Для этого необходимо постоянно внедрять инновации, экспериментировать, разрабатывать и тестировать новые направления бизнеса в поисках оптимальных моделей. Помимо этого, мы ставим перед собой задачу укреплять гибкую организационную культуру, нацеленную на сокращение сроков вывода продукции на рынок, а также уделять пристальное внимание операционной эффективности для сохранения позиций в качестве самого рентабельного игрока в российском сегменте розничной торговли продовольственными товарами, тем самым добиваясь максимальной привлекательности для покупателей и акционеров. Совет директоров пришел к выводу, что горизонт планирования «Ленты», охватывающий текущий год и четыре следующих года, позволяет проводить надлежащую оценку долгосрочной экономической эффективности Компании. Совет директоров оценил экономическую эффективность «Ленты» в этом периоде с учетом ее текущего положения и потенциальных последствий различных сценариев.

«Лента» располагает значительными финансовыми ресурсами, включая банковские и другие кредитные линии, как гарантированные, так и негарантированные. У нее также есть новый долгосрочный инвестор, который в 2019 г. стал мажоритарным акционером. При оценке долгосрочной экономической эффективности Компании Совет директоров исходил из того, что существующие банковские и другие кредитные линии останутся в силе или что установленные сроки их погашения не будут изменены. Совет директоров также принял во внимание доступные для «Ленты» меры по минимизации рисков, в том числе ограничения на капитальные вложения, дальнейшие возможности по снижению затрат и будущую дивиденд 🌞

02 »

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



**АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ**

Алексей Мордашов был избран неисполнительным директором компании Lenta Plc в мае 2019 г.

Участие в Комитетах при Совете директоров: Член Комитета по назначениям

Опыт работы: Родился в 1965 г. Работает в компании «Северсталь» с 1988 г. Начал свою карьеру старшим экономистом, в 1992 г. стал директором по финансам и экономике. В декабре 1996 г. был назначен Генеральным директором «Северстали». В 2002–2006 гг. занимал пост Генерального директора ЗАО «Северсталь-групп» и избирался на пост Председателя Совета директоров ОАО «Северсталь». С декабря 2006 г. по декабрь 2014 г. являлся Генеральным директором ОАО «Северсталь». С декабря 2014 г. по май 2015 г. он занимал позицию Генерального директора АО «Северсталь Менеджмент» — управляющей организации ПАО «Северсталь». В мае 2015 г. избран на должность Председателя Совета директоров ПАО «Северсталь».

Другие должности: В настоящее время является Генеральным директором ООО «Севергрупп». Также выступает Председателем Комитета по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП), членом Наблюдательного Совета некоммерческого партнерства «Консорциум «Русская сталь», Сопредседателем Делового Совета «Северного измерения». Член Российско-Германской рабочей группы по стратегическим вопросам в области экономики и финансов, член Совета делового сотрудничества России и ЕС.

Позиции в Советах директоров: Nord Gold SE, TUI AG.

Образование: Окончил Ленинградский инженерно-экономический институт, имеет диплом MBA бизнес-школы Нортумбрийского университета в г. Ньюкасл (Великобритания). Является почетным доктором наук Санкт-Петербургского инженерно-экономического университета (2001 г.) и Нортумбрийского университета (2003 г.).



**СТИВЕН ДЖОНСОН,
СТАРШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР**

Стивен Джонсон является независимым неисполнительным директором Компании Lenta Plc с 2010 г. В 2013 г. назначен Старшим независимым директором Компании.

Участие в Комитетах при Совете директоров: Председатель Комитета по назначениям, член Комитетов по вознаграждениям, аудиту, операционной деятельности и капитальным затратам

Опыт работы: 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 Group PLC, а также директора по продажам и маркетингу GUS PLC. Свою карьеру начал в области управленческого консалтинга в Bain & Co.

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

Образование: Окончил Кембриджский университет со степенью бакалавра технических наук.



**МАЙКЛ ЛИНЧ-БЕЛЛ,
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР**

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

Участие в Комитетах при Совете директоров: Председатель Комитетов по аудиту и вознаграждениям, член Комитета по назначениям

Опыт работы: 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 в 1974–1997 гг., 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 целый ряд компаний на рынках СНГ по вопросам привлечения капитала, реорганизации, организации сделок, корпоративного управления и проведения IPO.

Другие должности: Является заместителем Председателя Совета директоров и Старшим независимым директором компании KAZ Minerals PLC, Старшим независимым директором компании и Председателем Комитета по аудиту компании Gem Diamonds Limited, Председателем Совета директоров компании Little Green Pharma Ltd и независимым неисполнительным директором компании Barloworld Limited.

Образование: Окончил Шеффилдский университет со степенью бакалавра в области экономики и бухгалтерского учета в 1974 г., получил квалификацию дипломированного сертифицированного бухгалтера Великобритании в 1977 г.; в 2006 г. ему также было присвоено звание почетного доктора гуманитарных наук Международного Университета Шиллера.



**ЮЛИЯ СОЛОВЬЕВА,
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР**

Юлия Соловьева стала независимым неисполнительным директором компании Lenta Plc в 2018 г.

Участие в Комитетах при Совете директоров: Член Комитетов по аудиту, назначениям и вознаграждениям

Опыт работы: Имеет более чем 20-летний опыт работы в таких областях, как поисковые системы, медиа, ритейл и телекоммуникации. В 2013 г. пришла в Google на должность Генерального директора Google Россия, с 2016 г. занимает должность директора по бизнес-операциям на развивающихся рынках региона EMEA. В 2007–2012 гг. занимала высшие руководящие должности, в том числе пост президента, в одном из крупнейших российских медиахолдингов «ПрофМедиа». Ранее занимала различные руководящие должности, включая должность директора по корпоративному развитию в отрасли телекоммуникаций. Работала в сфере стратегического консалтинга в офисе компании Booz Allen Hamilton в Нидерландах, а также занимала должность операционного директора косметической компании Mary Kay в России и СНГ.

Другие должности: Директор по бизнес-операциям на развивающихся рынках региона EMEA, Google

Образование: Имеет степень MBA Гарвардской школы бизнеса (США), а также окончила переводческий факультет Московского государственного лингвистического университета со степенью бакалавра.



**АЛЕКСЕЙ КУЛИЧЕНКО,
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Алексей Куличенко назначен неисполнительным директором компании Lenta Plc в мае 2019 г.

Опыт работы: В1996–2003 гг. работал в Sun Interbrew, пройдя путь от экономиста по денежным потокам Омского завода «Росар» до директора по планированию и управлению эффективностью Sun Interbrew. В 2003–2005 гг. был Финансовым директором компании «Юнимилк». В декабре 2005 г. присоединился к ЗАО «Северсталь-Ресурс» в качестве Финансового директора. В июле 2009 г. был назначен заместителем Генерального директора по финансам и экономике ОАО «Северсталь».

Другие должности: В настоящее время занимает позицию заместителя Генерального директора по финансам и экономике АО «Северсталь-Менеджмент», управляющей организации ПАО «Северсталь», а также заместителя Генерального директора по финансам и экономике «Севергрупп». Позиции в Советах директоров: ПАО «Северсталь».

Образование: Получил диплом по специальности «экономист» в представительстве Московского института мировой экономики и международных отношений в г. Омске.



**РОМАН ВАСИЛЬКОВ,
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Роман Васильков назначен неисполнительным директором компании Lenta Plc в мае 2019 г.

Участие в Комитетах при Совете директоров: Председатель Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам

Опыт работы: Начал работу в группе «Северсталь» в 2006 г. в качестве аналитика дирекции по сбыту. В 2008–2012 гг. занимал различные позиции в ТД «Северсталь-Инвест» (входит в дистрибуционную сеть дивизиона «Северсталь Российская сталь»), где отвечал за организацию системы управления дебиторской задолженностью компании, формирование управленческой отчетности, регламентацию бизнес-процессов. В 2012 г. перешел в управление корпоративного контроля «Севергрупп».

Другие должности: С 2016 г. является начальником управления корпоративного контроля «Севергрупп». Отвечает за финансовый контроль, бизнес-анализ и инвестиционный анализ компаний и проектов «Севергрупп».

Позиции в Советах директоров: Nord Gold SE, Tele2.

Образование: Окончил Военную Инженерно-Космическую Академию им. Можайского (г. Санкт-Петербург). В 2013 г. с отличием закончил Институт менеджмента и информационных технологий (филиал Санкт-Петербургского государственного политехнического университета) по специальности «финансовый менеджмент».



**ТОМАС КОРГАНАС,
НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Томас Корганас назначен неисполнительным директором компании Lenta Plc в августе 2019 г.

Участие в Комитетах при Совете директоров: Член Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам

Опыт работы: Начинал карьеру в компаниях BCG и Goldman Sachs, после чего десять лет работал и руководил корпоративными сделками M&A в компаниях GE, «РУСАЛ» и «ВымпелКом». В 2012 г. присоединился к команде «Северстали» в качестве руководителя управления корпоративного развития, а вскоре после этого занял пост заместителя Генерального директора по стратегии и корпоративному развитию в «Севергрупп». С 2018 г. также возглавляет функцию Стратегии в «Севергрупп».

Другие должности: В настоящее время занимает позицию директора по стратегии и корпоративному развитию «Севергрупп», а также возглавляет управление корпоративного развития в ПАО «Северсталь».

Образование: Получил степень бакалавра в Каунасском технологическом университете в 1993 г., степень магистра в Хельсинском технологическом университете в 1996 г. и диплом MBA в Массачусетском технологическом институте (MIT Sloan School of Management) в 2000 г.



**ЕРМАН ТИНГА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Герман Тинга пришел в компанию Lenta Plc на должность Коммерческого директора в 2013 г., назначен Генеральным директором в декабре 2018 г.

Опыт работы: До прихода в Компанию занимал должность директора по глобальному категорийному менеджменту и отбору поставщиков в сегменте непродовольственных товаров в Metro AG. Имеет 33-летний опыт работы в ритейле и мелкооптовой (формат cash & carry) торговле. Занимал должности Вице-президента и члена Совета директоров в METRO Cash & Carry в Нидерландах и России, а также должности в высшем руководстве голландской сети универмагов Vroom & Dreesmann и Наблюдательных советах компаний Electric City и REMO (экспортер обуви). В METRO Cash & Carry он в качестве международного Спонсора занимался поиском точек сбыта в Азии и Европе, а также принимал активное участие в разработке принципов клиентоориентированного категорийного менеджмента Metro Group.

Образование: Имеет степень бакалавра Нидерландского института маркетинга.



**РУД ПЕДЕРСЕН,
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР**

Руд Педерсен назначен Финансовым директором «Ленты» в апреле 2019 г.

Опыт работы: До прихода в компанию занимал позицию Финансового директора в Carlsberg Eastern Europe и отвечал за операционную деятельность в пяти странах бывшего СССР. За последние 25 лет занимал руководящие позиции в различных отраслях бизнеса, в том числе в сегменте товаров повседневного спроса (FMCG), одежном ритейле и фармацевтике. Имеет опыт работы на уровне регионов и группы, в том числе в таких компаниях, как Cadbury (Россия), AstraZeneca (Бельгия), Levi Strauss & Co (Бельгия) и IC Group (Дания). Начал свою карьеру в Deloitte.

Образование: Окончил Aarhus School of Business (Дания) со степенью магистра по специальности «управление международным бизнесом и коммерческое право», а также имеет степень EMBA от Лондонской школы бизнеса (Великобритания).

ПРАВЛЕНИЕ



**ЕРМАН ТИНГА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

Герман Тинга пришел в компанию Lenta Plc на должность Коммерческого директора в 2013 г., назначен Генеральным директором в декабре 2018 г.

Опыт работы: До прихода в Компанию занимал должность директора по глобальному категорийному менеджменту и отбору поставщиков в сегменте непродовольственных товаров в Metro AG. Имеет 33-летний опыт работы в ритейле и мелкооптовой (формат cash & carry) торговле. Занимал должности Вице-президента и члена Совета директоров в METRO Cash & Carry в Нидерландах и России, а также должности в высшем руководстве голландской сети универсамов Vroom & Dreesmann и Наблюдательных советах компаний Electric City и REMO (экспортер обуви). В METRO Cash & Carry он в качестве международного Спонсора занимался поиском точек сбыта в Азии и Европе, а также принимал активное участие в разработке принципов клиентоориентированного категорийного менеджмента Metro Group.

Образование: Имеет степень бакалавра Нидерландского института маркетинга.



**РУД ПЕДЕРСЕН,
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР**

Руд Педерсен назначен Финансовым директором «Ленты» в апреле 2019 г.

Опыт работы: До прихода в компанию занимал позицию Финансового директора в Carlsberg Eastern Europe и отвечал за операционную деятельность в пяти странах бывшего СССР. За последние 25 лет занимал руководящие позиции в различных отраслях бизнеса, в том числе в сегменте товаров повседневного спроса (FMCG), одежном ритейле и фармацевтике. Имеет опыт работы на уровне регионов и группы, в том числе в таких компаниях, как Cadbury (Россия), AstraZeneca (Бельгия), Levi Strauss & Co (Бельгия) и IC Group (Дания). Начал свою карьеру в Deloitte.

Образование: Окончил Aarhus School of Business (Дания) со степенью магистра по специальности «управление международным бизнесом и коммерческое право», а также имеет степень EMBA от Лондонской школы бизнеса (Великобритания).



**ЭДВАРД ДЕФФИНГЕР,
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР**

Эдвард Деффингер пришел в Компанию 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 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 в роли заместителя Генерального директора операционной деятельностью подразделения METRO Cash & Carry в Казахстане.

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



**ЙОРН АРНХОЛЬД,
ДИРЕКТОР ПО ЛОГИСТИКЕ**

Йорн Арнхольд пришел в Компанию 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: Окончил Геттингенский университет имени Георга-Августа по специальности «деловое администрирование».



**ТАТЬЯНА САФУТИНА,
ДИРЕКТОР КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ**

Татьяна Сафутина пришла в Компанию в апреле 2015 г. на должность Коммерческого директора (Коммерческая служба гастрономических товаров).
Опыт работы: Имеет более чем 20-летний опыт работы в российском продовольственном ритейле. До прихода в «Ленту» в течение десяти лет работала в торговой сети «О'КЕЙ», где прошла путь от категорийного менеджера в г. Санкт-Петербурге до позиции руководителя Дирекции Fresh Food общекорпоративного уровня. До этого руководила закупками товаров в категории Fresh в компаниях «АТК Здоровье» и «Юниленд» в г. Санкт-Петербурге.
Образование: Окончила Санкт-Петербургский государственный технологический институт.



**ДМИТРИЙ БОГОД,
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И СТРАТЕГИИ**

Дмитрий Богод пришел в Компанию на должность Директора по стратегии в 2018 г.
Опыт работы: Обладает более чем 10-летним опытом в области стратегического консалтинга в международных компаниях. До прихода в «Ленту» занимал позицию ассоциированного партнера в московском офисе McKinsey & Company, где специализировался на проектах в области стратегии и маркетинга для российских и международных ритейлеров и компаний сегмента FMCG. До этого был работал в Oliver Wyman, где консультировал розничные компании в области потребительской стратегии и операционного развития. Также имеет опыт работы в таких компаниях, как Aon Securities, RBC Capital Markets и Manulife Financial Corporation.
Образование: Имеет степень бакалавра в области прикладной математики Университета Торонто.



**ЯП ВАН ВРЕДЕН,
ДИРЕКТОР ПО ЗАКУПКАМ И СНАБЖЕНИЮ**

Яп ван Вреден пришел в Компанию на позицию Директора по закупкам в 2015 г.
Опыт работы: Имеет более чем 30-летний опыт работы в области закупок, маркетинга и управления брендом в розничном секторе как в России, так и за рубежом. До прихода в «Ленту» работал консультантом в компании Li & Fung, а также консультировал крупные сети гипермаркетов в области закупочной деятельности. До этого занимал позицию Коммерческого директора в компании MODIS. Более восьми лет работал в компании Ahold в США и СНГ в должности Вице-президента.
Образование: Окончил Deltion College, Нидерланды, по специальности «розничная торговля, экономика и управление».



**ТАТЬЯНА ЮРКЕВИЧ,
ДИРЕКТОР ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Татьяна Юркевич пришла в Компанию на должность Директора по управлению персоналом в 2012 г.
Опыт работы: До прихода в Компанию занимала должность директора по управлению персоналом компании «Фацер». Обладает 17-летним опытом работы в сфере управления персоналом на различных руководящих должностях, в том числе в качестве директора по управлению персоналом компаний «Объединенные машиностроительные заводы» и «Ижорские заводы», директора по персоналу Caterpillar European Fabrications и ООО «Катерпиллар Тосно». Имеет опыт управления реализацией проектов по методу шести сигм в компании Caterpillar в качестве руководителя внедрения.
Образование: Имеет степень магистра в области международной экономики Санкт-Петербургского государственного университета, окончила Новосибирский государственный педагогический университет по специальности «иностранные языки» (английский и немецкий), а также имеет степень MBA в области стратегии Международного института менеджмента ЛИИМК (Открытый Университет Великобритании).



**СЕРГЕЙ ПРОКОФЬЕВ,
ДИРЕКТОР ПО ЮРИДИЧЕСКИМ ВОПРОСАМ
И СВЯЗЯМ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ**

Сergey Прокофьев пришел в Компанию в 2012 г. на должность Директора по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти.

Опыт работы: До прихода в Компанию более одиннадцати 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 диплом MBA в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.



**СЕРГЕЙ КОРОТКОВ,
ДИРЕКТОР ПО ЦИФРОВЫМ ИННОВАЦИЯМ
И ИТ**

Сergey Коротков пришел в Компанию на должность Директора по цифровым инновациям и ИТ в 2018 г.

Опыт работы: Обладает обширной экспертизой в сфере ИТ-технологий, подтвержденной 25-летним опытом успешной работы в международных и российских компаниях. До прихода в «Ленту» занимал позицию Старшего вице-президента и ИТ-директора компании «Глория Джинс», где руководил цифровой трансформацией бизнеса. Ранее работал в ГК «ДИКСИ» на позиции ИТ-директора и руководил разработкой и реализацией ее ИТ-стратегии. Также имеет опыт работы на аналогичных должностях в PepsiCo, АК «ТРАНСАЭРО» и Bristol-Myers Squibb.

Образование: С отличием окончил Московской государственный университет им. М.И.О. Ломоносова по специальности «прикладная математика».



**АННА ЛОГУНОВА,
ДИРЕКТОР ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ**

Опыт работы: Обладает 21-летним опытом работы в продовольственном ритейле и секторе FMCG. Пришла в компанию «Лента» в 2011 г. на позицию Директора по контролю цепочек поставок, была назначена Директором по контроллингу цепочек поставок и инвестиций в 2013 г., затем Директором по операционному контролю Компании в 2014 г. С марта 2018 г. занимает должность Директора по внутреннему аудиту. До работы в «Ленте» отвечала за контроль операционных затрат в российском подразделении компании «Филип Моррис Интернешнл».

Образование: С отличием окончила Санкт-Петербургский государственный технический университет, имеет диплом магистра в области экономики и управления.



**ВАДИМ МОНАХОВ,
ДИРЕКТОР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БИЗНЕСА**

Вадим Монахов пришел в Компанию в августе 2019 г. на должность Директора по обеспечению бизнеса.

Опыт работы: До прихода в «Ленту» несколько лет возглавлял службу безопасности в компании «Утконос», а ранее более 30 лет работал в правоохранительных органах, где занимался борьбой с организованной преступностью и незаконным оборотом наркотиков. Оставил службу в звании генерал-майора.

Образование: Окончил Горьковскую высшую школу МВД СССР

ОТЧЕТ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

СООТВЕТСТВИЕ КОДЕКСУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Кодекс корпоративного управления Великобритании (далее – «Кодекс») определяет принципы и конкретные положения, касающиеся обеспечения высоких стандартов корпоративного управления при осуществлении руководства и управления Компанией. Поскольку «Лента» является компанией, зарегистрированной на Британских Виргинских островах (далее – «БВО»), глобальные депозитарные расписки которой включены в официальный котирующий список Лондонской фондовой биржи, Компания не обязана руководствоваться положениями 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 отношениях соответствовала положениям Кодекса, за исключением следующих пунктов:

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

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

В июле 2018 г. была принята новая редакция Кодекса, которая применяется к отчетным периодам, начинающимся 1 января 2019 г. или после этой даты. Мы провели оценку новой редакции Кодекса и приняли необходимые меры для обеспечения соблюдения новых рекомендаций Кодекса в 2019 финансовом году.

Хотя на БВО законодательно закреплены обязанности общего характера директоров Компании (в том числе обязанность действовать в наилучших интересах Компании), при этом отсутствует отдельный кодекс или свод правил корпоративного управления.

СМЕНА ЮРИСДИКЦИИ

«Лента» завершила процедуру регистрации в Республике Кипр в виде публичной компании с ограниченной ответственностью и аннулировала свою регистрацию в соответствии с законодательством БВО с 21 февраля 2020 г.

18 июля 2019 г. Совет директоров принял решение о начале процесса смены юрисдикции. 26 сентября 2019 г. Совет директоров принял решения, подтверждающие смену юрисдикции, и созвал внеочередное

общее собрание акционеров «Ленты». 22 октября 2019 г. состоялось внеочередное общее собрание акционеров по вопросу смены юрисдикции, на котором акционеры официально одобрили смену юрисдикции, новые редакции Учредительного договора и Устава Компании, а также связанные с этим вопросы. В Реестр по корпоративным вопросам БВО было направлено уведомление о намерении перейти в юрисдикцию Республики Кипр, а в Департамент регистрации и ликвидации компаний Кипра (далее – «Кипрский регистратор») – заявление о регистрации продолжения деятельности компании «Лента» на Кипре.

Кипрский регистратор выдал Компании сертификат о временной регистрации на Кипре. С 21 февраля 2020 г. «Лента» является юридическим лицом, зарегистрированным в Республике Кипр. В рамках смены юрисдикции официальное наименование Компании изменилось с Lenta Ltd на Lenta Plc, и ее деятельность теперь регулируется законом Кипра «О компаниях» в действующей редакции, другими кипрскими законами, принципами общего права и директивами ЕС, применимыми и действующими на Кипре. Также Компания продолжит руководствоваться Кодексом корпоративного управления Великобритании.

ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО

Председатель Совета директоров Компании возглавляет Совет директоров, обеспечивая его эффективность с учетом интересов различных заинтересованных сторон Группы и содействуя поддержанию высоких стандартов корпоративного управления. Функции Председателя Совета директоров и Генерального директора четко разделены.

ОБЯЗАННОСТИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ:

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

- контроль за проведением ежегодной оценки работы Совета директоров Компании и организация процесса оценки эффективности Генерального директора и неисполнительных директоров.

ОБЯЗАННОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ:

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

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ СТАРШЕГО НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ:

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

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г., должность Старшего независимого директора Компании занимал Стивен Джонсон. Г-н Джонсон был назначен на эту должность с учетом его квалификации и опыта работы в роли как исполнительного, так и неисполнительного директора в советах директоров ряда компаний сектора розничной торговли, в том числе международных.

Несмотря на то, что г-н Джонсон работает в Совете директоров Компании более девяти лет, Совет директоров считает его независимым в силу следующих существенных факторов:

- (a) он не получал и не получает какое-либо дополнительное вознаграждение от Компании, помимо вознаграждения члена Совета директоров, не

участвует в опционе на акции Компании, в программе выплат по результатам деятельности, а также в пенсионной программе Компании; (b) он не являлся и не является сотрудником Компании или Группы в течение последних пяти лет, не имеет близких родственных связей с какими-либо советниками, членами Совета директоров или высокопоставленными работниками Компании; и (c) он не состоит во взаимном членстве в советах директоров, не поддерживает существенных связей с другими членами Совета директоров Компании посредством участия в других компаниях или органах и не представляет интересы какого-либо крупного акционера.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

Наличие в Совете директоров Компании неисполнительных директоров обеспечивает необходимый уровень независимости в его работе и создает прочный фундамент для эффективной системы корпоративного управления. Несмотря на то, что в соответствии с законодательством БВО все члены Совета директоров несут равную ответственность, неисполнительные директора выполняют важнейшую роль в обеспечении корпоративной ответственности. Они отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности управления в процессе достижения согласованных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его Комитетов. Квалификация, опыт, знания и независимость суждений неисполнительных директоров в текущем составе позволяют обеспечить оптимальный баланс, необходимый для эффективного выполнения ими своих функций.

ВОПРОСЫ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ОТНОСЯЩИЕСЯ К КОМПЕТЕНЦИИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ LENTA PLC

Управление, стратегия и планирование

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

Операционная деятельность и совершение сделок

К данному направлению относится утверждение значительных капитальных и некапитальных затрат, а также крупных сделок по продаже активов и прочих сделок, которые могут оказать существенное воздействие на стратегические или финансовые планы Компании и Группы, включая предложения Компании о приобретении контрольного пакета акций или действия Компании в случае получения аналогичных предложений от третьих лиц.

Структура капитала

Совет директоров Компании утверждает любые изменения в структуре ее капитала, в том числе в результате распределения акций, уменьшения уставного капитала (за исключением ситуаций, когда это производится в соответствии с программами предоставления акций сотрудникам) и выкупа акций. Совет директоров также утверждает существенные изменения в корпоративной структуре Группы, листинге ценных бумаг Компании и ее регистрации в качестве компании с ответственностью, ограниченной акциями.

Займы и дивиденды

К данному направлению относится утверждение любых новых крупных займов или иных кредитных инструментов (в том числе финансовой аренды), предоставляемых третьими лицами, или существенных изменений в любых аналогичных кредитных инструментах, в том числе существенных займах или аналогичных кредитных инструментах, предоставляемых третьим лицам. Совет директоров также осуществляет надзор за реализацией дивидендной политики Компании, объявлением промежуточных дивидендов и выработкой рекомендаций по выплате итоговых дивидендов, утверждением прочих выплат акционерам, а также за внедрением любых новых пенсионных планов и внесением любых существенных изменений в действующие пенсионные планы.

Раскрытие информации и контроль

Совет директоров Компании утверждает сообщения о раскрытии результатов деятельности за полугодие, а также Годовой отчет и финансовую отчетность. Также Совет директоров утверждает существенные изменения в основных принципах учетной политики и практике учета, политику Казначейства, а также соответствующие стратегию и систему управления рисками. Основываясь на рекомендации Комитета по аудиту, Совет директоров Компании рекомендует акционерам назначить или отстранить внешнего аудитора.

Вознаграждение

К данному направлению относятся утверждение страхования членов Совета директоров и должностных лиц и определение принципов и правил, касающихся планов вознаграждения, основанных на акциях. Совет

директоров Компании также определяет политику вознаграждения исполнительных директоров и не-которых членов высшего исполнительного руководства. Он также утверждает размер вознаграждения неисполнительных директоров.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Совет директоров Компании проводит оценку своей работы и работы сформированных при нем Комитетов, а также оценку индивидуальной эффективности членов Совета директоров. Также Совет директоров определяет готовность Группы к риску и обеспечивает поддержание эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. Совет директоров утверждает и пересматривает политику Компании, в том числе в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды, правила осуществления сделок с ценными бумагами Компании, кодекс корпоративного поведения, политику противодействия взяточничеству и коррупции, а также принципы корпоративного управления. Совет директоров Компании также созывает общие собрания акционеров и утверждает направляемые акционерам материалы. Также Совет директоров предоставляет рекомендации по внесению изменений в Учредительный договор и Устав Компании и рассматривает вопросы, связанные с существенными судебными разбирательствами и расследованиями регулирующих органов, оказывающие воздействие на Группу компаний «Лента». Осуществление пожертвований в политических целях и назначение основных консультантов Компании также требуют утверждения Советом директоров.

ПРОЧЕЕ

Совет директоров Компании также рассматривает другие вопросы, имеющие стратегическое или репутационное значение и способные оказать существенное влияние на Компанию. В исключительных ситуациях, требующих незамедлительного принятия решений по вопросам в пределах непосредственной компетенции Совета директоров в период между заседаниями Совета директоров, решение выносится Советом директоров в письменной форме в порядке, изложенном в пункте 9 статьи 12 Устава Компании. Совет директоров отвечает за управление деятельностью Компании и вправе при этом использовать все имеющиеся у него полномочия, за исключением тех, которые отнесены к полномочиям акционеров действующим законодательством БВО, Учредительным договором и Уставом Компании (далее – «Учредительные документы»). 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 указано далее..

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров обеспечивает управление и руководство деятельностью Компании, а также осуществляет контрольно-надзорные функции. Совет директоров Компании контролирует процессы назначения и планирования преемственности должностных лиц Компании. В определенных случаях для замещения вакантной должности в Совете директоров Совет директоров Компании может избирать члена Совета директоров.

Совет директоров Компании также может создавать комитеты при Совете директоров и определять их функции. В сводной таблице показаны дополнительные компетенции и опыт, которыми обладают члены Совета директоров. В настоящее время в состав Совета директоров Компании входят девять членов, трое из которых – Майкл Линч-Белл, Юлия Соловьева и Стивен Джонсон – рассматриваются Советом директоров как независимые директора согласно положениям Кодекса корпоративного управления Великобритании. Генеральный директор и Финансовый директор Компании, занимающие по совместительству должности генерального директора и финансового директора ООО «Лента» соответственно, 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 порядке реализации Основными акционерами прав на назначение членов Совета директоров.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ОТЧЕТНОМ ГОДУ

В 2019 г. деятельность Совета директоров охватывала широкий круг вопросов. В их числе:

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

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ВЗЯТОЧНИЧЕСТВУ И КОРРУПЦИИ

В компании «Лента» действует Программа обеспечения соблюдения требований законодательства (комплаенс-контроля), которая включает в себя Политику деловой этики, горячую линию «Ленты» и общекорпоративные регламенты. Цель Программы – предотвратить незаконные действия отдельных лиц и обеспечить ведение деятельности в соответствии с действующим российским законодательством и передовыми стандартами.

Совет директоров занимает твердую позицию в отношении взяточничества и коррупции и считает, что Программа играет важную роль в разъяснении требований, которые должны выполняться всеми сотрудниками Группы.

Основой Программы является Политика деловой этики, а также ряд правил и внутренних регламентов, устанавливающих порядок действий в конкретной ситуации в соответствии с определенными принципами. Указанные правила и регламенты включают в себя процедуры взаимодействия с представителями государственной власти, обмена подарками и знаками делового гостеприимства, осуществления комплексной проверки деловых партнеров (третьих лиц) и политики предотвращения конфликта интересов.

«Лента» регулярно проводит информационные кампании в масштабе всей организации и силами работников Дирекции по внутреннему аудиту и внешних консультантов осуществляет мероприятия по контролю и обеспечению рабочих процессов. Положения о противодействии взяточничеству и коррупции включены в контракты с деловыми партнерами Группы. Директор по вопросам соблюдения нормативно-правовых требований и Комитет по этике проводят анализ полученных по горячей линии жалоб, вызванных неэтичным поведением. В результате принимаются соответствующие меры по усилению контроля и обеспечению соблюдения положений Программы.

ООО «Лента» проводит комплексную проверку потенциальных поставщиков, клиентов, консультантов, агентов, дистрибьюторов и других деловых партнеров, чтобы оценить их соответствие требованиям Компании, их деловую репутацию, соблюдение этических принципов, а также фактов совершения нарушений или причастности к ним.

В 2019 г. новые сотрудники прошли обучение по Программе. В течение года Группа пересмотрела и актуализировала свои внутренние нормативные документы. С рядом документов можно ознакомиться на сайте Компании: <http://lentainvestor.ru/en/about/corporategovernance/internal-policies>.

КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Ответственность за управление рисками несет Совет директоров, который разрабатывает стратегию управления рисками Группы, оценивает и определяет готовность Группы к риску, а также контролирует уровень риска в соответствии со стратегическими

приоритетами. Советом директоров создана обще- групповая система управления рисками и внутреннего контроля, которая определяет параметры проце- дур управления рисками и их реализации, а также способствует осуществлению Советом директоров оценки основных рисков и управления ими. Из-за ограничений, присущих любой системе внутреннего контроля, данная система предоставляет надежную, но не абсолютную гарантию отсутствия существенного искажения информации или ее потери и предназначена не для устранения рисков, а для управления ими. Совет директоров проводит регулярные проверки эффектив- ности системы внутреннего контроля Группы, а также системы управления рисками Группы, уделяя особое внимание существенным финансовым, операционным рискам и рискам, связанным с устойчивым развитием и мерами контроля, предпринимаемые соответствующие меры для решения выявленных проблем. В 2019 г. не было выявлено ни одного случая существенного на- рушения правил внутреннего контроля.

Совет директоров уполномочил Комитет по ау- диту осуществлять надзор за системой управления рисками и эффективностью систем Группы в области финансовой отчетности, внутреннего контроля и его обеспечения. В рамках регулярного информирования Совета директоров каждый его комитет предоставляет актуальную информацию о рисках в рамках своей компетенции.

Совет директоров подтверждает, что в течение 2019 г. вплоть до даты утверждения настоящего Годо- вого отчета и финансовой отчетности существовали строгие процедуры выявления, оценки и управления основными рисками, с которыми сталкивается Группа, в том числе представляющими угрозу для ее бизнес-мо- дели, будущих результатов, платежеспособности или ликвидности в соответствии с Принципом С.2 Кодекса и рекомендациям Совета по финансовой отчетности Великобритании в отношении управления рисками, внутреннего контроля и соответствующей финансовой и корпоративной отчетности, опубликованными Советом по финансовой отчетности Великобритании. Описание подхода Группы к управлению рисками, выявленных рисков, а также метода структурирования указанных рисков представлено на стр. 30—34.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Дирекция внутреннего аудита осуществляет незави- симый, объективный контроль деятельности Группы. Ее работа нацелена на усовершенствование опе- рационных процессов Группы, а также обеспечение защиты активов Группы и их эффективности. Дирекция информирует руководство о степени соответствия и эффективности систем внутреннего контроля для управ- ления деловыми рисками Компании, защиты ресурсов Компании и обеспечения соблюдения внутренних регламентов Компании и требований законодатель- ства. Дирекция также предоставляет информацию о способах управления различными видами рисков и

осуществляет объективную оценку рисков и систем контроля для Правления, Комитета по аудиту и Сове- та директоров. Особое внимание Дирекция уделяет работе с основными рисками Группы. Определение необходимого объема и целей внутреннего аудита осуществляется в ходе совместной работы Дирек- тора по внутреннему аудиту и подразделением по управлению рисками. Программа работы Дирекции внутреннего аудита рассматривается и утвержда- ется Комитетом по аудиту с учетом дополнительных предложений Комитета. В плане проведения аудита предусмотрены внеочередные аудиторские проверки по просьбе Комитета или руководства Группы.

На основе утвержденного плана внутреннего аудита проводится ряд внутренних аудиторских проверок во всех операционных и служебных под- разделениях Компании с целью выявления областей усовершенствования системы внутреннего контроля Группы. Результаты проводимых проверок передаются соответствующим руководителям операционных под- разделений для реализации процессов по усилению контроля. Дирекция внутреннего аудита осуществляет контроль за выполнением рекомендаций и отчеты- вается о проделанной работе перед Правлением и Комитетом по аудиту Директор по внутреннему аудиту регулярно отчитывается перед Председателем Коми- тета по аудиту и участвует в заседаниях Комитета по аудиту с целью представления результатов работы системы внутреннего контроля по итогам проведенных внутренних аудиторских проверок.

ПОЖЕРТВОВАНИЯ НА ПОЛИТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Группа не предоставляет денежные средства в по- литических целях и не осуществляет пожертвования в пользу политических организаций. В отчетном году данных расходов не производилось.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Назначение новых членов Совета директоров от- носится к компетенции Комитета по назначениям, большинство членов которого являются независимыми неисполнительными директорами. Подробное опи- сание процедуры назначения приведено на стр. 57.

В Компании действует программа введения в долж- ность вновь избранных членов Совета директоров. Программа разрабатывается индивидуально с учетом профессионального опыта и специализации каждого специалиста. Цель программы — познакомить новых членов Совета директоров с работой Компании и ее корпоративной культурой. Программа предус- матривает проведение встреч с руководителями всех подразделений Компании, подробное изучение необходимых информационных материалов, а также возможность посетить объекты Компании, магазины и распределительные центры, в том числе присутство- вать на открытии новых магазинов.

Все члены Совета директоров имеют возможность более подробно познакомиться с деятельностью

Компании в ходе непосредственного наблюдения за ее операционной деятельностью и встреч с пред- ставителями высшего руководства и руководителями всех бизнес-подразделений Компании.

Совет директоров проводит тщательную оценку того, сколько времени требуется Председателя Со- вета директоров и неисполнительным директорам для надлежащего выполнения своих функций. Обяза- тельство уделять определенное время выполнению своих функций в качестве члена Совета директоров в соответствии с указанными требованиями обсуж- дается с будущими членами Совета директоров на этапе рассмотрения их кандидатур и включается в заключаемое с ними соглашение. Предполагается, что члены Совета директоров будут присутствовать на всех заседаниях Совета директоров и Комитетов, членами которых они являются, кроме случаев, когда это невозможно в силу исключительных обстоятельств. Проведение плановых заседаний Совета директоров и Комитетов планируется не менее чем за год, чтобы члены Совета директоров имели возможность плани- ровать свою загрузку и исполнять прочие принятые на себя обязательства.

В рамках ежегодной оценки эффективности работы членов Совета директоров Председатель Совета директоров изучает потребности в обучении каждого члена Совета директоров и организует необходимое обучение. Комитет по назначениям изучает всю сово- купность навыков и опыта членов Совета директоров на предмет соответствия навыкам и опыту, необходи- мым для осуществления надзора за деятельностью Компании и оказания поддержки, необходимой для ее роста и развития, и выявляет области, требующие усовершенствования. Цель обучения — развитие зна- ний и навыков членов Совета директоров в различных областях, связанных с деятельностью «Ленты».

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

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Законодательство обязывает членов Совета дирек- торов избегать ситуаций, в которых у них возникает или может возникнуть прямой или косвенный интерес, который противоречит или может противоречить ин- тересам Компании. Член Совета директоров обязан уведомлять Совет директоров о личной заинтересо- ванности в сделках или договоренностях, находящихся на рассмотрении Компании. В Совете директоров действует установленный порядок согласования конфликта интересов или возможного конфликта интересов, в соответствии с которым члены Совета

директоров обязаны сообщать о своем членстве в со- ветах директоров других компаний и прочих должностях, занимаемых в иных организациях, которые могут стать причиной конфликта интересов или возможного кон- фликта интересов.

КОМИТЕТЫ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

УЧАСТИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КОМИТЕТОВ В ТЕЧЕНИЕ ОТЧЕТНОГО ГОДА

Как правило, Совет директоров проводит не менее четырех заседаний в очной форме и ряд внеочередных заседаний в очной форме или в формате телеконференции. Член Совета директоров, принимающий участие в заседании с использованием средств телеконференции, видеоконференции или иных электронных средств связи, считается присутствующим лично при условии, что все члены Совета директоров могут слышать друг друга.

Кроме того, Совет директоров проводит регулярные телефонные совещания по оперативным вопросам, однако участие в них не является обязательным.

	СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ	КОМИТЕТ ПО КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ (С 5 ИЮНЯ 2019 Г. – КОМИТЕТ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ)	КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ	КОМИТЕТ ПО ВОЗНА- ГРАЖДЕНИЯМ
Джон Оливер (до 30 апреля 2019 г.)	5	–	3	1	3
Стивен Джонсон	10	7	5	4	6
Майкл Линч-Белл	9	6	–	3	5
Яхо Лемменс (до 29 марта 2019 г.)	3	–	–	–	–
Юлия Соловьева	10	7	–	–	6
Дмитрий Швец (до 30 апреля 2019 г.)	5	–	3	–	–
Мартин Эллинг (до 30 апреля 2019 г.)	5	–	3	–	–
Стивен Хеллман (до 30 апреля 2019 г.)	5	–	2	–	–
Руд Педерсен (с 29 марта 2019 г.)	8	–	–	–	–
Герман Тинга	10	–	–	–	–
Алексей Мордашов (с 28 мая 2019 г.)	5	–	–	–	–
Роман Васильков (с 28 мая 2019 г.)	4	–	3	–	–
Алексей Куличенко (с 28 мая 2019 г.)	3	–	–	–	–
Максим Бахтин (с 28 мая по 2 августа 2019 г.)	2	–	1	–	–
Томас Корганас (с 26 августа 2019 г.)	2	–	2	–	–

ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2019 Г.

1 апреля 2019 г. Яхо Лемменс оставил пост финансового директора Компании. С этой же даты в должность Финансового директора вступил Руд Педерсен.

После приобретения ООО «Севергрупп» (далее – «Севергрупп») в совокупности 78,73% голосующих акций «Ленты» (в том числе в форме ГДР, но за исключением казначейских акций), Совет директоров воспользовался своими полномочиями по замещению четырех вакантных мест в Совете директоров.

- 28 мая 2019 г. Председателем Совета директоров был назначен Алексей Мордашов.
- В мае 2019 г. на должность неисполнительного директора Lenta Plc был назначен Роман Васильков.
- В мае 2019 г. на должность неисполнительного директора Lenta Plc был назначен Алексей Куличенко.
- В августе 2019 г. на должность неисполнительного директора Lenta Plc был назначен Томас Корганас.

СРОК РАБОТЫ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И СООТВЕТСТВИЕ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ КРИТЕРИЯМ НЕЗАВИСИМОСТИ

Стивен Джонсон (независимый директор)	с 2010 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Майкл Линч-Белл (независимый директор)	с 2013 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Юлия Соловьева (независимый директор)	с 2018 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости

На 2020 г Советом директоров запланированы следующие заседания.

	СОВЕТ ДИ- РЕКТОРОВ	КОМИТЕТ ПО АУДИТУ	КОМИТЕТ ПО КАПИ- ТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ	КОМИТЕТ ПО НАЗНА- ЧЕНИЯМ	КОМИТЕТ ПО ВОЗНА- ГРАЖДЕ- НИЯМ
Заседание	4	4	4	4	4
Конференц- звонок	8	–	–	–	–

Положения о Совете директоров и Комитетах Совета директоров «Ленты» были пересмотрены и актуализированы в октябре и декабре 2019 г. соответственно. Подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на сайте Компании: www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies. 

МАЙКЛ ЛИНЧ-БЕЛЛ
НЕЗАВИСИМЫЙ
ДИРЕКТОРОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

В 2019 г. Комитет активно занимался вопросами планирования преемственности и оптимизации организационной структуры, а также осуществлял контроль за работой Совета директоров и оценку эффективности его деятельности.

В связи с предполагаемым проведением Обязательного тендерного предложения под руководством Комитета был сформирован Комитет по заявкам.

Комитет одобрил назначение Стивена Джонсона временным председателем Совета директоров после того, как «Севергрупп» завершила приобретение около 34,45% выпущенных и находящихся в обращении голосующих акций «Ленты» у Luna Inc. (инвестиционная структура TPG Group) и около 7,47% выпущенных и находящихся в обращении голосующих акций «Ленты» — у Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР).

В течение года мы работали над проектом по усовершенствованию организационной структуры Компании, проводимой по итогам диагностики индекса ее организационного здоровья. Комитет одобрил объем работ, направленных на улучшение организационной структуры Компании. Совет директоров назначил Старшего независимого директора Стивена Джонсона неисполнительным директором по работе с персона-

ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА

ЮЛИЯ СОЛОВЬЕВА
(НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР)
СТИВЕН ДЖОНСОН
(НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР)

лом, ответственным за взаимодействие с сотрудниками Компании, и предусмотрел проведение встреч с представителями персонала с периодичностью два раза в год. Мы также внимательно изучили вопрос планирования преемственности и удержания ключевого персонала.

Поскольку сотрудники «Ленты» — высококлассные специалисты, в которых заинтересованы наши конкуренты, мы стремимся выстроить эффективную программу планирования преемственности и создать условия для развития кадров, которые смогут внести вклад в развитие нашего бизнеса.

ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по аудиту относятся:

- **мониторинг и проверка**, при необходимости, достоверности финансовой отчетности и результатов за полугодие и любых иных официальных объявлений о раскрытии финансовых результатов;
- **анализ и проверка**, при необходимости, действий и суждений руководства, с учетом мнения внешнего аудитора в отношении финансовой отчетности, анализа стратегии, анализа финансовой деятельности, отчета о корпоративном управлении и отчетов Компании

Мы стремимся выстроить эффективную программу планирования преемственности и создать условия для развития кадров, которые смогут внести вклад в развитие нашего бизнеса

за полугодие, включая допущение о непрерывности деятельности и заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании;

- **анализ механизмов внутреннего контроля Компании**, включая систему финансового контроля и актуализированную систему управления рисками;
- **анализ** принимаемых Компанией мер в области информационной безопасности и систем контроля в сфере информационных технологий;
- **анализ информации**, представленной в Годовом отчете и финансовой отчетности, по запросу Совета директоров;
- **анализ отчетов** об изменениях требований налогового законодательства и предлагаемых руководством ответных мер;
- **анализ используемых механизмов страхования**, имеющих большое значение для Компании;
- **анализ политики** Казначейства Компании;
- **анализ процедур** Компании по выявлению и пресечению взяточничества и мошенничества;
- **анализ соблюдения** Компанией Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- **надзор** за деятельностью подразделения внутреннего аудита и анализ его деятельности в части эффективности, соблюдения положений о внутреннем аудите, требований к отчетности, выполнения планов и бюджетов;
- **анализ действующей** в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;
- **подготовка рекомендаций** по назначению внешнего аудитора и надзор за взаимодействием с ним;
- **анализ положений** о Комитете, результатов оценки эффективности работы и требований к обучению членов Комитета;
- **подготовка отчетов** об исполнении Комитетом своих обязанностей для Совета директоров.

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

По решению Председателя Комитета на заседания Комитета может приглашаться Директор по управлению персоналом за исключением обсуждения тех вопросов, когда его присутствие нецелесообразно. На 2020 г. Комитетом запланировано проведение четырех заседаний.

ПРОГРАММА ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ

Во всех подразделениях «Ленты» действует эффективная система оценки сотрудников. Она интегрирована в рабочие процессы Компании и используется не только для управления эффективностью, но и для выявления сотрудников с наиболее высокими показателями, которые имеют потребности в дальнейшем развитии и обладают потенциалом занимать более высокие должности.

Система оценки играет важную роль в процессе планирования преемственности. Комитет по назначениям на регулярной основе получает отчеты о проведении процедур оценки сотрудников на всех уровнях Компании и ее результатах. При этом особое внимание уделяется оценке руководящих сотрудников.

В течение отчетного года в «Ленте» повышение в должности получили около 4 000 сотрудников, а объем профинансированных Компанией программ обучения и развития персонала с привлечением внешних специалистов составил 1,8 млн человеко-часов.

ПРОГРАММА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

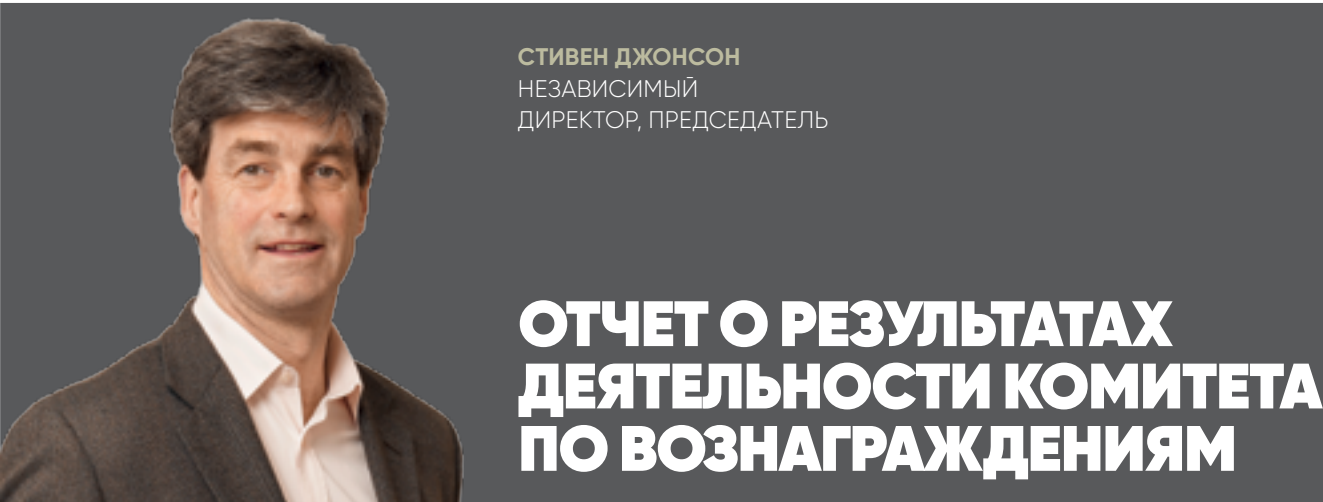
«Лента» продолжает использовать развитую методику реализации программы планирования преемственности. Одна из наших главных задач — предоставить талантливым людям широкие возможности для карьерного роста и обеспечить быстрый подбор кандидатов для любой должности без ущерба для бизнеса.

Применяемая нами методика периодически проверяется бизнес-подразделениями Компании и регулярно оценивается Комитетом.

ПРОГРАММА ОЦЕНКИ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Политика «Ленты» предусматривает ежегодную оценку работы Совета директоров. Раз в три года проводится внешний анализ. Внешняя оценка работы Совета директоров в 2018 г. выполнялась компанией Prism CoSec (не связана с «Лентой»).

В 2019 г. Совет директоров провел внутреннюю оценку, результаты которой в данный момент изучаются. 🔄



СТИВЕН ДЖОНСОН
НЕЗАВИСИМЫЙ
ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

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

Комитет стремится выполнить эту задачу различными методами:

Заработная плата: пересмотр базового вознаграждения путем сопоставления с внутренними и внешними показателями. Для обеспечения своевременного повышения заработной платы Комитет работает в тесном сотрудничестве с менеджментом.

Годовая премия: В «Ленте» предусмотрена выплата премий всем сотрудникам Компании: сотрудникам магазинов и распределительных центров — на ежемесячной и квартальной основе, сотрудникам головного офиса и руководству магазинов и распределительных центров — на квартальной и годовой основе. Комитет ежегодно устанавливает КПЭ для выплаты премии, консультируясь с Генеральным директором и Директором по управлению персоналом. Комитет принимает во внимание,

ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА

- МАЙКЛ ЛИНЧ-БЭЛЛ
(НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР)
- ЮЛИЯ СОЛОВЬЕВА
(НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР)
- АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ
(НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР)

что выплата годовой премии — это не только поощрение высокой индивидуальной эффективности, но и важный инструмент привлечения и удержания ценных сотрудников.

В 2019 г. была проведена оценка результатов работы в соответствии с целевыми показателями на 2019 г., и утверждена единовременная выплата на уровне 50% от максимального размера премии. Общий показатель по Компании составил 46,8%, условие

по показателю OEBITDA выполнено не было.

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

ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по вознаграждениям относятся:

- разработка общих положений и рекомендаций в отношении политики вознаграждения исполнительного менеджмента Группы;
- определение размера вознаграждения исполнительных директоров и членов Правления Компании от лица Совета директоров;

На фоне высокой конкуренции за квалифицированные кадры Комитет по вознаграждениям утвердил специальный план удержания ключевых руководящих сотрудников «Ленты».

Для повышения уровня удержания сотрудников и привлекательности Компании как работодателя, в рамках социального пакета были также предложены гибкий график и возможность удаленной работы.

- утверждение планов выплат вознаграждения по результатам деятельности и соответствующих целевых показателей;
 - составление рекомендаций в отношении схем участия сотрудников в капитале Компании;
 - определение политики заключения и положений трудовых договоров, а также выплат в случае их расторжения.
- Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

Программа долгосрочной мотивации Компании предусматривает несколько механизмов мотивации Правления и руководителей среднего звена.

В 2019 г. Программа долгосрочной мотивации состояла из двух равных частей — акционной и денежной, при этом общий объем вознаграждения как доля заработной платы был сохранен на том же уровне. Для удержания ключевых управляющих кадров в 2019–2022 гг. помимо акций, предусмотренных программой мотивации, было одобрено два вида специальных денежных премий. Это единовременные выплаты, направленные на сохранение эффективности ранее предоставленных, основанных на акциях инструментов долгосрочной мотивации и удержания членов Правления.

Информация о работе Комитета по вознаграждениям представлена на стр. 59–61. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Правления, и вознаграждении, полученном Председателем и неисполнительными директорами, представлена на стр. 64. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на стр. 64.

ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ В 2019 Г.

ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ

С 2019 г. Программа долгосрочной мотивации строится на следующих принципах:

- Членам Правления на ежегодной основе предоставляется вознаграждение по Программе долгосрочной мотивации,

право на получение которого возникает в течение 3-летнего периода;

- Размер вознаграждения определяется уровнем должности (в процентах от годового оклада) и результатами индивидуальной оценки работы руководителя;
- Далее вознаграждение делится на две равные части — акционную и денежную. Часть вознаграждения, основанная на акциях, определяется на основе цены акций за первый квартал года премирования. Денежная часть вознаграждения защищена от инфляции.

- Право члена Правления на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.

По Программе долгосрочной мотивации, принятой в 2019 г., участники которой наделяются правами на акции в 2022 г. всего будет предоставлено 343 316 акций и 693,8 млн руб., что соответствует примерно 197% от совокупного годового оклада данной группы руководителей (с учетом надбавки в рамках программы по удержанию ключевых сотрудников).

Изменение структуры акционеров «Ленты» повлияло на вознаграждение членов Правления в рамках Программы долгосрочной мотивации согласно условиям соглашения об их премировании. В соответствии с программой, действовавшей в момент перехода контроля, права были предоставлены пропорционально периоду времени, истекшему с момента премирования по решению Комитета по вознаграждениям, с вступлением оставшейся части в силу согласно первоначальному графику, но не позднее, чем через два года после изменения структуры акционеров «Ленты». В соответствии с данным решением при переходе контроля членам Правления было выплачено 91,6 млн руб., сумма в размере 97,9 млн руб. будет выплачена в рамках программы в мае 2021 г.

Единовременные премии

В четвертом квартале 2018 г. были выплачены единовременные премии в денежной форме, направленные на сохранение привлекательности ранее предоставленных инструментов долгосрочной мотивации и удержание членов Правления.

Премии были предоставлены на следующих условиях:

- **премия выплачивается** несколькими частями на протяжении четырех лет (первоначальный график выплат был пересмотрен в связи с переходом контроля);
- **размер премии** определен для каждого сотрудника индивидуально и выражен в денежной форме;
- **право сотрудника** на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.

Общий размер вознаграждения составил 546,2 млн руб. Первая выплата была произведена в апреле и мае 2019 г. (с учетом 180,2 млн руб., выплаченных в связи с изменением структуры акционеров). Оставшиеся 365,9 млн руб. будут выплачены до мая 2021 г. в соответствии с пунктом соглашения о премировании, ограничивающим срок наделения правами двумя годами с момента перехода контроля, если он произойдет.

ПРОГРАММА ДОЛГОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СРЕДНЕГО ЗВЕНА В 2019 Г.

ПРОГРАММА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АКЦИЙ

В 2019 г. предоставление руководителям среднего звена акций в рамках программы долгосрочной мотивации произошло в третий раз. По итогам 65 сотрудников получили вознаграждение в размере 59,1 млн руб., что эквивалентно 51 446 акциям, конвертированным в денежные средства. Кроме того, Комитет одобрил новую годовую Программу долгосрочной мотивации для 92 ключевых руководителей среднего звена, в соответствии с которой период наделения правами на акции составляет три года. Программа долгосрочной мотивации руководителей среднего звена также состоит из двух частей: денежной и акционной. Общий размер премии по данной программе составляет 83 140 акций и 94,9 млн руб. — около 44% суммы годового оклада данной группы руководителей. Реализация Программы долгосрочной мотивации привязана к общим результатам деятельности Компании за предшествующий год и результатам оценки индивидуальной эффективности работы.

УТВЕРЖДЕНИЕ СХЕМЫ ВЫПЛАТЫ ГОДОВОЙ ПРЕМИИ ЗА 2019 Г.

Комитет одобрил КПЭ для выплаты премии, шкалу целевых показателей и шкалу премиальных выплат за 2019 г.

ОБЗОР УРОВНЯ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В СРАВНЕНИИ С РЫНКОМ ТРУДА

Комитет изучил ситуацию на рынке труда и динамику роста заработных плат в России и принял решение в 2019 г. не проводить индексацию заработной платы в целом по Компании. При этом определенные изменения в части оплаты труда были в течение 2019 г. произведены в отношении ряда сотрудников, занимающих ответственные должности, заработные платы которых опустились ниже целевого уровня по соответствующему сегменту рынка труда. Для удержания сотрудников магазинов и распределительных центров были утверждены программы дополнительных

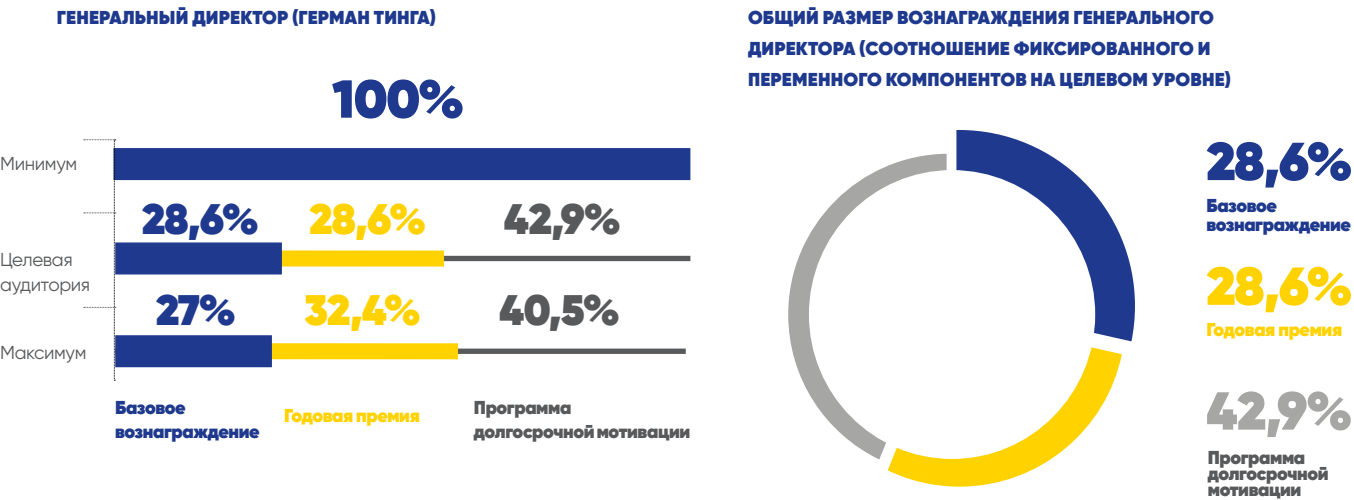
льгот и привилегий, что в целом положительно сказалось на уровне текучести кадров.

На фоне высокой конкуренции за квалифицированные кадры Комитет по вознаграждениям утвердил специальный план удержания ключевых руководящих сотрудников «Ленты». Данным планом установлен календарь повышения заработной платы, индивидуальные программы обучения и предоставление других важных социальных гарантий. Для повышения уровня удержания сотрудников и привлекательности Компании как работодателя, в рамках социального пакета были также предложены гибкий график и возможность удаленной работы. 

КРАТКИЙ ОБЗОР ПОЛИТИКИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

СТАТЬЯ ВЫПЛАТ	ПРИНЦИПЫ РАСЧЕТА	ВОЗМОЖНОСТИ
Базовое вознаграждение	Комитет по вознаграждениям ежегодно пересматривает базовое вознаграждение с учетом ряда факторов, в том числе: <ul style="list-style-type: none">• оценки индивидуальной эффективности;• сравнения с вознаграждениями лиц, занимающих аналогичные должности, работающих в той же отрасли и имеющих аналогичный объем должностных обязанностей.	Максимальный и минимальный размеры не зафиксированы, вознаграждение согласуется с тенденциями на рынке труда и (или) индивидуальными изменениями в объеме должностных обязанностей.
Надбавка за изменение валютного курса	Согласно российскому законодательству, базовое вознаграждение устанавливается в рублях, что при снижении курса рубля к евро уменьшает сумму вознаграждения членов Правления. Для поддержания конкурентоспособного уровня вознаграждения в 2014 г. Комитетом была установлена надбавка за изменение валютного курса.	Надбавка за изменение валютного курса представляет собой разницу между окладом сотрудника, рассчитанным в евро и назначенным при его приеме на работу, и текущим окладом в рублях, пересчитанным в евро. Для некоторых членов Правления предусмотрена только частичная надбавка.
Льготы	Предоставление корпоративного автомобиля, для некоторых директоров — автомобиля с водителем. <ul style="list-style-type: none">• Медицинское страхование с покрытием членов семьи застрахованного.• Компенсация расходов на переезд.• Частичная компенсация расходов на учебу детей иностранных сотрудников в учебных заведениях России.	Максимальный размер каждой статьи выплат устанавливается в соответствии с грейдом должности.
Годовая премия	Все члены Правления имеют право на получение годовой премии, которая не является обязательной выплатой и не предусмотрена договором. Премирование осуществляется по результатам достижения целевых финансовых показателей, количественное выражение которых устанавливается в начале года и утверждается Комитетом по вознаграждениям. Кроме целевых финансовых показателей, на размер премии влияет оценка индивидуальной эффективности (как в большую, так и в меньшую сторону). Годовая премия выплачивается при условии достижения порогового уровня показателя EBITDA.	Максимальная годовая премия членов Правления может достигать 120% от размера годового базового вознаграждения.
Программа долгосрочной мотивации	Согласно решению Комитета по вознаграждениям в рамках Программы долгосрочной мотивации все члены Правления имеют право на вознаграждение, состоящее из двух равных частей: акционной и денежной. Часть вознаграждения, основанная на акциях, определяется на основе цены акций за первый квартал года премирования. Денежная часть вознаграждения защищена от инфляции. Вознаграждение по Программе долгосрочной мотивации предоставляется ежегодно на условиях перехода предоставленных прав в течение 3-летнего периода. Право члена Правления на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.	Максимальное годовое вознаграждение по данной программе составляет 150% от годовой заработной платы; фактический размер выплат зависит от грейда должности и оценки индивидуальной эффективности члена Правления.

СТРУКТУРА ВЫПЛАТ ГЕНЕРАЛЬНО-МУ ДИРЕКТОРУ, ФИНАНСОВОМУ ДИРЕКТОРУ И ЧЛЕНАМ ПРАВЛЕНИЯ



СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫПЛАТ

В приведенной таблице представлено соотношение между финансовыми КПЭ «Ленты» и системой вознаграждения менеджмента в 2019–2020 гг. Она показывает наличие четкой связи между показателями эффективности, выплатами членам руководства и результатами деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	КПЭ	СХЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
Выручка компании	Оборот	Годовая премия по итогам работы
Увеличение прибыли и доходности	EBITDA	Годовая премия по итогам работы
Увеличение акционерной стоимости	Цена акций	Программы мотивации менеджмента и долгосрочной мотивации

НЕФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	КПЭ	СХЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ
Операционная эффективность	Производительность труда	Годовая премия по итогам работы
Увеличение торговой площади	Количество открытых и планируемых к открытию магазинов	Годовая премия по итогам работы

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АКЦИЯХ «ЛЕНТЫ», ПРИНАДЛЕЖАЩИХ НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ ДИРЕКТОРАМ

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ОБЩИЙ РАЗМЕР ПАКЕТА АКЦИЙ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (ПРАВА НА АКЦИИ)	ПРИБЛИЗИТЕЛЬНЫЙ РАЗМЕР ПАКЕТА АКЦИЙ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (% АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА)
Стивен Джонсон	1	Менее 0,01
Майкл Линч-Белл	3 200	Менее 0,01
Юлия Соловьева	–	–

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ОБЩИЙ РАЗМЕР ПАКЕТА АКЦИЙ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (ПРАВА НА АКЦИИ)	ПРИБЛИЗИТЕЛЬНЫЙ РАЗМЕР ПАКЕТА АКЦИЙ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (% АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА)
Герман Тинга	31 770	Менее 0,01

РОМАН ВАСИЛЬКОВ

НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ

ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА

ПО ОПЕРАЦИОННОЙ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И

КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ



В 2019 г. мы открыли семь гипермаркетов и три супермаркета по всей России и достигли спрогнозированного уровня. Кроме того, в г. Санкт-Петербурге мы восстановили гипермаркет, поврежденный в результате пожара в ноябре 2018 г., и отремонтировали один из старейших магазинов.

В 2019 г. капитальные затраты составили 14,1 млрд руб., снизившись на 36,1% по сравнению с 2018 г., что главным образом связано со снижением темпов роста. В 2019 г. мы сместили акцент с органического роста на достижение операционной эффективности. Мы будем рассматривать возможности роста по мере их возникновения, однако Совет директоров и члены Правления согласны с тем, что в нынешних условиях особенно важно обеспечить оптимальное соотношение между уровнем заемных средств и стремлением обеспечить высокую рентабельность.

ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам относятся:

- консультирование Совета директоров по общей стратегии капитальных затрат Группы;
- пересмотр применяемых в Компании процессов утверждения проектов капитальных затрат;
- утверждение объемов полномочий по принятию решений по вопросам капитальных затрат;
- анализ и утверждение всех проектов капитальных затрат и слияний и поглощений в рамках полномочий Комитета;
- обзор и предоставление рекомендаций по согласованию общей программы капитальных затрат со стратегией Компании;
- обеспечение разработки и реализации программ повышения эффективности в области проектирования, строительства и эксплуатации новых магазинов совместно с менеджментом;

ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА

СТИВЕН ДЖОНСОН

(НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР)

ТОМАС КОРГАНАС

(НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР)

- контроль доходности проектов капитальных затрат и корректировка процессов утверждения капитальных затрат с учетом полученного опыта.
- На 2020 г. запланировано четыре заседания Комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

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

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМИТЕТА В ОТЧЕТНОМ ГОДУ

В 2019 г. Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам оценил самые привлекательные возможности на рынке, провел анализ и направил Совету директоров рекомендации по инвестиционной стратегии Компании, формированию политики и управлению рисками.

Мы работали над усовершенствованием экономически неэффективных магазинов Компании и проанализировали целесообразность инвестиций, необходимых для повышения их рентабельности. Таким образом, Комитет одобрил план по реконструкции магазина «Лента-11» (г. Санкт-Петербург, ул. Руставели) в соответствии с концепцией JdV 1.75 в целях укрепления позиций Компании на рынке. Комитет также принял решение о расширении торговой площади магазина «Лента-100» (г. Ханты-Мансийск, Уральский федеральный округ) для обеспечения роста продаж.

Комитет утвердил инвестиции в логистическую инфраструктуру, информационные и технические решения «Ленты» в целях развития клиентоцентричности.

В 2019 г. было одобрено 15 инвестиционных предложений, в том числе открытие новых гипермаркетов и супермаркетов в 2020 г. Совместно с менеджментом Компании мы также работали над повышением эффективности существующих магазинов и обеспечением их соответствия применимым нормативным требованиям. 🌟

КОМИТЕТ ПО ЗАЯВКАМ

В связи с приобретением компанией «Север-групп» акций, принадлежавших TPG Capital и Европейскому банку реконструкции и развития, и последующим обязательным предложением о приобретении остальных акций, в рамках которого «Севергрупп» приобрела 77,99% акций Lenta Ltd, Совет директоров Lenta Ltd сформировал 26 февраля 2019 г. Комитет по заявкам в соответствии с Положением 13.1 Устава.

Соответственно, функция контроля над обязательным предложением о приобретении акций была делегирована Комитету по заявкам, в состав которого вошли Стивен Джонсон и Майкл Линч-Белл по причине наличия потенциального конфликта интересов у других членов Совета директоров,

возникшего в связи с возможной продажей акций акционером, выдвинувшим их кандидатуры, и, как следствие, лишения их права голоса в соответствии с Положением 15.5 Устава.

Комитету по заявкам были предоставлены все полномочия, с учетом ограничений, изложенных в Положении 13.2 Устава, утверждать, изменять, оформлять, исполнять или обеспечивать оформление и исполнение всех документов и действий, которые могут быть необходимы в связи с обязательным предложением о приобретении акций. В период до завершения срока действия обязательного предложения о приобретении акций было проведено несколько совещаний. Впоследствии Комитет по заявкам был распущен 18 июля 2019 г. 

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

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

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

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

ГРАФИК КОНФЕРЕНЦ-ЗВОНКОВ С ИНВЕСТОРАМИ
В 2020 Г.

МЕСЯЦ	ЧИСЛО	ДЕНЬ	ВРЕМЯ (МОСКОВСКОЕ)
Январь	24	Пятница	14.00 – 15.00
Февраль	25	Вторник	16.00 – 17.00
Апрель	22	Среда	16.00 – 17.00
Июль	27	Понедельник	16.00 – 17.00
Октябрь	21	Среда	16.00 – 17.00

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

По приказу Совета директоров.

Алексей Мордашов
Председатель Совета директоров Lenta Plc
21 февраля 2020 г.



ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

АКЦИОНЕРАМ И СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ LENTA LTD.

МНЕНИЕ

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности компании Lenta Ltd. и ее дочерних компаний («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 г., консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в капитале за год, закончившийся в указанную дату, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность во всех существенных аспектах достоверно отражает консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и движение консолидированных денежных средств за год, закончившийся в указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО)

ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ МНЕНИЯ

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включающим Международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров («Кодекс СМСЭБ») и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и мы выполнили наши прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ АУДИТА

Ключевые вопросы аудита — это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте. Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

ОБЕСЦЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

В результате проверки наименьшей группы активов, способной генерировать независимые денежные потоки, на предмет обесценения Группа признала обесценение основных средств в размере 11 849 959 тыс. руб. Проверка основных средств на предмет обесценения была одним из ключевых вопросов аудита, поскольку остаток основных средств составляет значительную часть активов Группы на отчетную дату, сумма признанного обесценения основных средств составляет значительную часть расходов Группы, а оценка руководством возмещаемой стоимости является сложным процессом, требующим существенных суждений, в том числе суждений в отношении будущих денежных потоков, капитальных затрат и ставки дисконтирования, а также в отношении используемых при оценке допущений. Информация об основных средствах и проверке на предмет обесценения раскрыта в Примечании 7 к консолидированной финансовой отчетности.

ПРИЗНАНИЕ БОНУСОВ ОТ ПОСТАВЩИКОВ

Группа получает различные бонусы от поставщиков в форме скидок за объем закупок и прочие бонусы в денежной форме в связи с приобретением товаров для перепродажи. Вопрос признания бонусов от поставщиков являлся ключевым для нашего аудита, поскольку данный аспект оказывает существенное влияние на торговую и прочую дебиторскую задолженность, себестоимость реализованных товаров и запасов. Руководство также использует суждения при определении периода признания данных бонусов с учетом характера и степени выполнения Группой своих обязательств и прогнозируемых объемов закупок. Информация о скидках к получению от поставщиков и о дебиторской задолженности по рекламной деятельности поставщиков раскрывается в Примечании 13 к консолидированной финансовой отчетности.

Проведенные нами процедуры в отношении осуществленной руководством проверки основных средств на предмет обесценения включали оценку основных допущений руководства, в том числе в части доходов и операционных расходов. Мы сравнили допущения руководства с данными за предыдущие периоды. Мы также проанализировали ставки дисконтирования, использованные руководством. Мы привлекли к проведению данных процедур наших внутренних специалистов по оценке. Мы провели анализ чувствительности, чтобы определить, приведет ли разумно возможное изменение основных допущений к превышению балансовой стоимости над возмещаемой стоимостью. Мы проанализировали точность предыдущих бюджетных и прогнозных данных, подготовленных руководством. Мы проверили математическую точность расчетов, связанных с проверкой на предмет обесценения. Мы провели оценку раскрытия информации в консолидированной финансовой отчетности.

Мы провели сверку условий предоставления бонусов с подтверждающей документацией, утвержденной отдельными поставщиками. Мы проанализировали допущения, лежащие в основе оценок руководства в отношении признаваемых сумм бонусов от поставщиков. На выборочной основе мы получили прямые подтверждения непогашенных остатков от отдельных поставщиков. Мы провели сверку остатков по бонусам к получению от поставщиков с информацией по расчетам с поставщиками после отчетной даты.

ПРОЧАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ВКЛЮЧЕННАЯ В ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ГРУППЫ ЗА 2019 Г.

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете Группы за 2019 г., но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не выражаем никакого заверения в отношении данной информации.

В рамках проводимого нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в том, чтобы ознакомиться с прочей информацией и установить факт наличия или отсутствия существенного отличия прочей информации от сведений, содержащихся в консолидированной финансовой отчетности, или от сведений, полученных нами в ходе аудита, либо наличия в прочей информации иных существенных искажений. Если на основании проведенной нами работы мы приходим к выводу о наличии в такой прочей информации существенных искажений, мы обязаны сообщить об этом. В ходе аудита никаких существенных искажений в прочей информации мы не обнаружили.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ЗА КОНСОЛИДИРОВАННУЮ ФИНАНСОВУЮ ОТЧЕТНОСТЬ

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

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывную деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у руководства отсутствует реальная альтернатива таким действиям.

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

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ АУДИТОРА ЗА АУДИТ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

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

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональные суждения и сохраняем профессиональный скептицизм

КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС АУДИТА	РАССМОТРЕНИЕ КЛЮЧЕВОГО ВОПРОСА АУДИТА В ХОДЕ НАШЕГО АУДИТА
<p>ПЕРЕХОД НА МСФО (IFRS) 16 «АРЕНДА»</p> <p>С 1 января 2019 г. Группа начала применять МСФО (IFRS) 16 «Аренда» («МСФО (IFRS) 16»). При применении нового стандарта Группа использовала модифицированный ретроспективный подход.</p> <p>Применение нового стандарта привело к признанию актива в форме права пользования в размере 36 357 602 тыс. руб. и дополнительных обязательств по аренде в размере 34 120 002 тыс. руб.</p> <p>Применение МСФО (IFRS) 16 было одним из ключевых вопросов аудита, поскольку влияние перехода на новый стандарт является существенным и изменения в учетной политике потребовали от руководства суждений относительно подходов. Кроме того, определение и обработка всех связанных с арендой данных представляет собой сложный процесс, а в основе оценки актива в форме права пользования и обязательств по аренде лежат такие допущения, как ставка дисконтирования и срок аренды по договорам с возможностью продления.</p> <p>Информация о применении МСФО (IFRS) 16 раскрыта в Примечании 4 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>Мы проанализировали учетную политику Группы касательно учета аренды, а также использования определенных переходных положений и упрощений практического характера, предусмотренных МСФО (IFRS) 16 и применяемых Группой. Мы изучили процесс перехода Группы на МСФО (IFRS) 16 для существующих договоров аренды и провели оценку эффективности соответствующей системы внутреннего контроля.</p> <p>Мы проанализировали перечень договоров аренды, к которым применяется МСФО (IFRS) 16, и провели выборочное сравнение данных в договорах с данными, использованными при реализации и применении переходных положений МСФО (IFRS) 16.</p> <p>Мы проанализировали суждения руководства, необходимые для определения срока аренды по договорам с возможностью продления.</p> <p>Мы проверили математическую точность расчетов совокупных корректировок на дату перехода.</p> <p>Мы проанализировали информацию о применении МСФО (IFRS) 16, раскрытую в финансовой отчетности</p>

на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- Выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля.
- Изучаем систему внутреннего контроля, имеющую значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы.
- Оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и раскрытия соответствующей информации руководством.
- Делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности и на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызывать значительные сомнения

в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, изменить наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность.

- Проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, отражены ли лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление.
- Получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации организаций или хозяйственной деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за общее руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы несем единоличную ответственность за выражаемое нами аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках

системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

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

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

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

И. Ю. Ананьев
Партнер
ООО «Эрнст энд Янг»
21 февраля 2020 г.

Адрес: 115035, Россия, г. Москва, Садовни-
ческая наб., д. 77, стр. 1.
ООО «Эрнст энд Янг» является членом Са-
морегулируемой организации аудиторов

Ассоциация «Содружество». ООО «Эрнст
энд Янг» включено в контрольный экзем-
пляр реестра аудиторов и аудиторских ор-
ганизаций за основным регистрационным
номером записи 12006020327.



Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»
Запись в Единый государственный реестр юри-
дических лиц внесена 5 декабря 2002 г., государ-
ственный регистрационный номер 1027739707203.

Сведения об аудируемом лицеу

Наименование: Lenta Ltd.
Зарегистрировано в соответствии с законода-
тельством Британских Виргинских островов 16
июля 2003 г., государственный регистрацион-
ный номер 1058643.

Адрес: а/я 3340, Род-Таун, о. Тортولا, Британ-
ские Виргинские острова

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА
ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ
КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ
ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ
31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.

Данное заявление сделано с целью разграничения ответственности ауди-
тора и руководства в отношении консо-
лидированной финансовой отчетности
компании Lenta Ltd. и ее дочерних ком-
паний («Группа»).

Руководство несет ответственность за
подготовку консолидированной финан-
совой отчетности, которая достоверно
отражает финансовое положение ком-
пании Lenta Ltd. и ее дочерних компаний
 («Группа») по состоянию на 31 декабря
2019 г. и результаты ее финансово-хо-
зяйственной деятельности, движение
денежных средств и изменения в акцио-
нерном капитале за год, закончившийся
в указанную дату, в соответствии с Меж-
дународными стандартами финансовой
отчетности («МСФО»).

В процессе подготовки консоли-
дированной финансовой отчетности
руководство несет ответственность за:

- выбор и применение соответствующей учетной политики;
- представление информации, в том числе об учетной политике, в уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания форме;
- раскрытие дополнительной информации в случаях, когда выполнения специальных требований МСФО недостаточно, чтобы пользователи могли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на консолидированное финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности;
- оценку способности Группы продолжать непрерывную деятельность.

Руководство также несет ответствен-
ность 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; и
- предупреждение и выявление случаев мошенничества и прочих нарушений.

Консолидированная финансовая от-
четность Группы за год, закончившийся
31 декабря 2019 г., была утверждена ру-
ководством 21 февраля 2020 г.

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

Герман Тинга
(Генеральный директор Lenta Ltd.)

Руд Педерсен
(Финансовый директор Lenta Ltd.)

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
(в тысячах российских рублей)

	ПРИМ.	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.*
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	7	165,443,239	177,024,063
Авансы по строительству	8	2,312,814	4,929,794
Активы в форме права пользования	4	32,667,443	–
Права аренды		–	3,170,537
Нематериальные активы	10	2,270,975	1,905,890
Прочие внеоборотные активы	11	444,316	896,928
Итого внеоборотные активы		203,138,787	187,927,212
Оборотные активы			
Запасы	12	38,453,265	41,500,851
Торговая и прочая дебиторская задолженность	13	8,604,102	11,272,602
Авансы выданные	14	1,582,931	2,772,184
Налоги к возмещению	15	163,364	992,378
Предоплаченные расходы		103,059	123,101
Денежные средства и их эквиваленты	16	73,404,760	33,804,860
Итого оборотные активы		122,311,481	90,465,976
Итого активы		325,450,268	278,393,188
Капитал и обязательства			
Капитал			
Акционерный капитал	17, 18	–	–
Добавочный капитал	17	27,062,751	26,935,309
Резерв по опционам на акции	26	390,536	633,165
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(1,011,190)	(291,091)
Нераспределенная прибыль		51,708,795	55,473,276
Итого капитал		78,150,892	82,750,659
Обязательства			
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	19	82,110,441	106,341,291
Отложенные налоговые обязательства	20	6,508,488	10,039,756
Долгосрочные обязательства по аренде	4	29,520,222	–
Итого долгосрочные обязательства		118,139,151	116,381,047
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	21	54,689,103	56,133,840
Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	19	68,430,816	20,738,998
Краткосрочные обязательства по аренде	4	2,639,784	–
Обязательства по договорам		482,160	350,378
Авансы полученные		191,953	148,543
Обязательства по прочим налогам	22	1,173,563	1,041,123
Текущие обязательства по налогу на прибыль		1,552,846	848,600
Итого краткосрочные обязательства		129,160,225	79,261,482
Итого обязательства		247,299,376	195,642,529
Итого капитал и обязательства		325,450,268	278,393,188

* Некоторые из представленных сумм не соответствуют данным финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., вследствие реклассификации, описание которой приводится в Примечании 4.

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
(в тысячах российских рублей)

	NOTE	ГОД, ЗАКОНЧИВ- ШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г	ГОД, ЗАКОНЧИВ- ШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Выручка		417,500,015	413,562,197
Себестоимость	23	(325,482,536)	(324,767,890)
Валовая прибыль		92,017,479	88,794,307
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	24	(75,083,513)	(69,094,871)
Прочие операционные доходы	25	5,067,766	4,993,245
Прочие операционные расходы	25	(935,698)	(476,040)
Операционная прибыль до обесценения		21,066,034	24,216,641
Обесценение нефинансовых активов	4, 7, 10	(11,849,959)	(132,188)
Операционная прибыль		9,216,075	24,084,453
Процентные расходы		(15,866,946)	(9,699,272)
Процентные доходы		3,827,178	608,472
Доходы/(убытки) от курсовых разниц		220,503	(176,371)
(Убыток)/прибыль до налогообложения		(2,603,190)	14,817,282
Расходы по налогу на прибыль	20	(190,684)	(3,022,988)
(Убыток)/прибыль за год		(2,793,874)	11,794,294
Прочий совокупный доход			
Прочий совокупный доход, подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах			
Чистый убыток от хеджирования денежных потоков		–	(206,108)
Налог на прибыль в связи с хеджированием денежных потоков	20	–	41,222
Прочий совокупный убыток за год, за вычетом налогов		–	(164,886)
Итого совокупный (убыток)/доход за год, за вычетом налогов		(2,793,874)	11,629,408
(Убыток)/прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию) (Примечание 18)			
– базовые и разводненные, рассчитанные на основе (убытка)/прибыли за год, при-читающихся акционерам материнской компании		(0.029)	0.121

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
(в тысячах российских рублей)

	ПРИМ.	ГОД, ЗАКОНЧИВ- ШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВ- ШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Денежный поток от операционной деятельности (Убыток)/прибыль до налогообложения		(2,603,190)	14,817,282
Корректировки:			
Чистый убыток от выбытия основных средств	25	296,667	26,483
Убыток от выбытия нематериальных активов	25	13,446	–
Расторжение договоров аренды	25	121,636	–
Процентные расходы		15,866,946	9,699,272
Процентные доходы		(3,827,178)	(608,472)
Расходы от списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации	12	411,398	397,251
Чистый доход от курсовых разниц по финансовой деятельности		(102,355)	–
Обесценение авансов выданных и авансов по строительству, восстановление ре- зерва под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности		53,173	109,168
Амортизация	4,710	18,439,679	11,977,519
Обесценение нефинансовых активов	4,710	11,849,959	132,188
Расходы по опционам на акции	26	435,121	265,261
		40,955,302	36,815,952
Изменения в оборотном капитале			
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности	13	2,718,306	(684,178)
Уменьшение/(увеличение) авансов выданных	14	999,233	(548,409)
Уменьшение/(увеличение) предоплаченных расходов		18,042	(20,686)
Уменьшение/(увеличение) запасов	12	2,636,188	(4,964,974)
(Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности	21	(29,309)	42,165
Увеличение/(уменьшение) обязательств по договорам и авансов полученных		175,192	(15,988)
Увеличение чистой задолженности по прочим налогам к уплате	15, 22	961,454	1,791,820
Денежный поток от операционной деятельности		48,434,408	32,415,702
Налог на прибыль уплаченный		(2,709,023)	(871,201)
Проценты полученные		3,810,923	522,871
Проценты уплаченные		(15,663,909)	(10,440,177)
Чистые денежные средства от операционной деятельности		33,872,399	21,627,195
Денежный поток от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(13,154,203)	(21,411,263)
Приобретение нематериальных активов		(886,872)	(642,512)
Приобретение прав аренды		–	(267,640)
Поступления от продажи основных средств		76,970	177,087
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(13,964,105)	(22,144,328)
Денежный поток от финансовой деятельности			
Поступления от кредитов и займов	19, 28	230,030,804	132,183,000
Погашения кредитов и займов	19, 28	(206,770,873)	(111,871,775)
Погашение обязательств по аренде	4	(2,848,226)	–
Выкуп собственных акций	17	(720,099)	(291,091)
Чистые денежные средства от финансовой деятельности		19,691,606	20,020,134
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов		39,599,900	19,503,001
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	16	33,804,860	14,301,859
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	16	73,404,760	33,804,860

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
(в тысячах российских рублей)

	АКЦИО- НЕРНЫЙ КАПИТАЛ	ДОБАВОЧНЫЙ КАПИТАЛ	СОБСТВЕН- НЫЕ АКЦИИ, ВЫКУПЛЕННЫЕ У АКЦИОНЕРОВ	РЕЗЕРВ ПО ОПЦИ- ОНАМ НА АКЦИИ	НЕРАСПРЕДЕЛЕН- НАЯ ПРИБЫЛЬ	ИТОГО КАПИТАЛ
На 31 декабря 2018 г.	–	26,935,309	(291,091)	633,165	55,473,276	82,750,659
Изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 16 (Примечание 4)	–	–	–	–	(1,234,731)	(1,234,731)
На 1 января 2019 г.	–	26,935,309	(291,091)	633,165	54,238,545	81,515,928
Убыток за год	–	–	–	–	(2,793,874)	(2,793,874)
Итого совокупный убыток	–	–	–	–	(2,793,874)	(2,793,874)
Расходы по опционам на акции (Примечание 26)	–	–	–	435,121	–	435,121
Платежи акциями по опционам на акции (Примечания 17, 26)	–	127,442	–	(127,442)	–	–
Выплаты денежными средствами по опционам на акции (Примечание 26)	–	–	–	(550,308)	264,124	(286,184)
Выкуп собственных акций (Приме- чание 17)	–	–	(720,099)	–	–	(720,099)
На 31 декабря 2019 г.	–	27,062,751	(1,011,190)	390,536	51,708,795	78,150,892

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
(в тысячах российских рублей)

	АКЦИОНЕР- НЫЙ КАПИТАЛ	ДОБАВОЧНЫЙ КАПИТАЛ	РЕЗЕРВ ХЕДЖИ- РОВАНИЯ	СОБСТВЕН- НЫЕ АКЦИИ, ВЫКУПЛЕННЫЕ У АКЦИОНЕРОВ	РЕЗЕРВ ПО ОПЦИОНАМ НА АКЦИИ	НЕРАСПРЕДЕЛЕН- НАЯ ПРИБЫЛЬ	ИТОГО КАПИТАЛ
На 1 января 2018 г.	284	26,480,481	164,886	–	825,176	44,316,449	71,787,276
Реклассификация (Примечание 4)	(284)	284					–
Изменение в учетной политике по причине при- менения МСФО (IFRS) 9 (Примеча- ние 4)	–	–	–	–	–	(637,467)	(637,467)
На 1 января 2018 г. (пересчитано)	–	26,480,765	164,886	–	825,176	43,678,982	71,149,809
Прибыль за год						11,794,294	11,794,294
Прочий совокуп- ный убыток	–	–	(164,886)	–	–		(164,886)
Итого совокупный (убыток)/доход	–	–	(164,886)	–	–	11,794,294	11,629,408
Выплаты, осно- ванные на акциях (Примечание 26)	–	–	–	–	265,261	–	265,261
Выпуск акций (Примечания 17, 26)	–	454,544	–	–	(457,272)	–	(2,728)
Выкуп соб- ственных акций (Примечание 17)	–	–	–	(291,091)	–	–	(291,091)
На 31 декабря 2018 г.*	–	26,935,309	–	(291,091)	633,165	55,473,276	82,750,659

* Некоторые из представленных сумм не соответствуют данным финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., вследствие реклассификации, описание которой приводится в Примечании 4.

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.

(В ТЫСЯЧАХ РОССИЙСКИХ РУБЛЕЙ)

1. ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕНТА» И ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В Группу компаний «Лента» («Группа») входит компания Lenta Ltd. («Компания») и ее дочерние компании. Основной вид деятельности Группы – развитие гипермаркетов и супермаркетов в России и управление ими.

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

В сентябре 2019 г. Компания открыла представительство в Санкт-Петербурге.

В октябре 2019 г. Компания была зарегистрирована в качестве российского налогового резидента.

В декабре 2019 г. Компания запустила процесс редомициляции на Кипр.

После получения в октябре 2019 г. одобрения акционеров на редомициляцию, 19 декабря 2019 г. Компания подала заявление в Департамент регистрации и ликвидации компаний («DRCOR») о регистрации Компании как юридического лица в Республике Кипр. Редомициляция вступит в силу с момента выдачи DRCOR сертификата о временной регистрации Компании на Кипре.

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

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. в состав Группы входила одна основная операционная дочерняя компания, находящаяся в ее полной собственности, – ООО «Лента». ООО «Лента» является юридическим лицом, зарегистрированным по зако-

нодательству Российской Федерации. Прочие дочерние компании по характеру деятельности представляют собой имущественные или инвестиционные холдинговые компании.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ 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 проанализировало прогнозы изменений денежных потоков Группы в обозримом будущем, составленные с учетом существующей и прогнозируемой в будущем экономической ситуации в России, финансового положения Группы, доступного кредитования и соблюдения ковенантов кредитных договоров, программы запланированного открытия магазинов, а также ожидаемых денежных

потоков и соответствующих расходов розничных магазинов.

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

По состоянию на 31 декабря 2019 г. чистые краткосрочные обязательства Группы составляли 6 848 744 руб. (чистые оборотные активы на 31 декабря 2018 г. – 11 204 494 руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные на 31 декабря 2019 г., составляли 89 136 000 руб. По мнению руководства, операционные денежные потоки и доступные источники кредитования позволят в достаточной степени финансировать обязательства Группы в 2020 г.

2.2 Основные положения учетной политики

Объединения бизнеса и гудвил

Сделки объединения бизнеса учитываются по методу приобретения. Стоимость приобретения определяется как совокупная сумма переданного вознаграждения, оцененного по справедливой стоимости на дату приобретения, и стоимости любых неконтролирующих долей участия в приобретаемой компании. В отношении каждой сделки по объединению бизнеса Группа оценивает неконтролирующие доли участия в приобретаемой компании 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, признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Условное вознаграждение, классифицированное как капитал, не подлежит переоценке, а его последующее погашение учитывается в составе капитала.

Гудвил изначально оценивается по первоначальной стоимости, определяемой как превышение совокупной суммы переданного вознаграждения и стоимости признанной неконтролирующей доли участия над чистой стоимостью идентифицируемых приобретенных активов и принятых обязательств.

Если чистая справедливая стоимость приобретенных активов превышает совокупную сумму вознаграждения, разница признается в составе прибыли или убытка.

После первоначального признания гудвил оценивается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Для целей проверки гудвила, приобретенного при объединении бизнеса, на предмет обесценения, гудвил, начиная с даты приобретения Группой, распределяется на каждую из единиц Группы, генерирующих денежные потоки, которые, как предполагается, получают выгоду от объединения бизнеса, независимо от того, относятся или нет другие активы или обязательства приобретаемой компании на указанные единицы.

Если гудвил относится на единицы, генерирующие денежные потоки, и часть такой единицы выбывает, то гудвил, относящийся к выбывающей деятельности, включается в балансовую стоимость этой деятельности при определении прибыли или убытка от ее выбытия. В этих обстоятельствах выбывающий гудвил оценивается на основе соотношения стоимости выбывающей деятельности и стоимости оставшейся части единицы, генерирующей денежные потоки.

Классификация активов и обязательств в качестве оборотных/краткосрочных и внеоборотных/долгосрочных

В отчете о финансовом положении Группа классифицирует активы и обязательства как оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные. Актив является оборотным, если:

- его предполагается реализовать или он предназначен для продажи или использования в рамках обычного операционного цикла;
- он предназначен в основном для целей торговли;
- его предполагается реализовать в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- он представляет собой денежные средства или их эквиваленты, за исключением случаев наличия ограничений на его обмен или использование для погашения обязательств в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Все прочие активы классифицируются в качестве внеоборотных. Обязательство является краткосрочным, если:

- его предполагается погасить в рамках обычного операционного цикла;
- оно удерживается в основном для целей торговли;
- оно подлежит погашению в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- у компании отсутствует безусловное право отсрочить погашение обязательства не менее чем на двенадцать месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует все прочие обязательства в качестве долгосрочных.

Отложенные налоговые активы и обязательства классифицируются как внеоборотные активы и долгосрочные 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 28.

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 рынке, который является основным для данного актива или обязательства; или
 - при отсутствии основного рынка – на рынке, наиболее благоприятном 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.

При оценке справедливой стоимости нефинансового актива учитывается способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством наилучшего и наиболее эффективного использования актива или посредством его продажи другому участнику рынка, который использовал бы данный актив наилучшим и наиболее эффективным образом.

Группа использует такие методы 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 ми-

нимально используя ненаблюдаемые исходные данные.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчетности, классифицируются в рамках описанной ниже иерархии источников оценки 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 идентичные активы или обязательства на активных рынках.
- 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 иерархии, повторно анализируя классификацию (на основе исходных данных самого низкого уровня, которые являются существенными для оценки справедливой стоимости в целом) на конец каждого отчетного периода.

Для целей раскрытия информации о справедливой стоимости Группа классифицировала активы и обязательства на основе их характера, присущих им характеристик и рисков, а также применимого уровня иерархии источников оценки справедливой стоимости, как указано выше.

Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Валютой представления отчетности и функциональной валютой всех компаний Группы является российский рубль, т. е. национальная валюта Российской Федерации – преобладающей экономической среды, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Операции в иностранной валюте первоначально учитываются компаниями

Группы в их функциональной валюте по спотовому обменному курсу на дату, в которую операция впервые подлежит признанию.

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по спотовому обменному курсу функциональной валюты, действующему на отчетную дату. Курсовые разницы, возникающие при осуществлении расчетов по денежным статьям или пересчете денежных статей, учитываются в составе прибыли или убытка.

Неденежные статьи, учитываемые по первоначальной стоимости в иностранной валюте, пересчитываются по обменному курсу на дату определения справедливой стоимости. Прибыль или убыток от пересчета неденежных статей, учитываемых 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 элементы или компоненты, которые были заменены, подлежат списанию с баланса. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание относятся на расходы по мере их возникновения.

Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если таковые имеются.

Прибыль и убыток от выбытия 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, в том числе распре-

деленные соответствующим образом переменные накладные расходы, которые были понесены непосредственно в результате строительства. Амортизация актива начинается в момент его готовности к использованию, т. е. тогда, 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 расчетного срока их полезного использования.

СРОК ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГОДЫ	
Здания	30
Благоустройство (Примечания 3, 7)	7
Машины и оборудование	2 – 15

Аренда

Группа имеет договоры аренды земельных участков и зданий. До применения МСФО (IFRS) 16 Группа (в качестве арендатора) классифицировала каждый свой договор аренды на дату его вступления в силу как договор операционной аренды. При операционной аренде капитализация арендованного имущества не проводилась, а арендные платежи учитывались как расходы на аренду в отчете о прибылях и убытках равномерно в течение срока аренды. Любые предоплаченные и начисленные расходы на аренду учитывались в составе авансов выданных и торговой и прочей кредиторской задолженности соответственно.

МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в от-ношении годовых отчетных периодов, начинающихся с 1 января 2019 г. или после этой даты.

С началом применения МСФО (IFRS) 16 Группа признает активы в форме права пользования и обязательства по аренде для тех договоров аренды, которые ранее классифицировались как договоры операционной аренды, кроме договоров краткосрочной аренды.

Ниже изложены новые принципы учетной политики Группы.

Активы в форме права пользования

Группа признает активы в форме права пользования на дату вступления в силу договора аренды (т. е. на дату предоставления в пользование основного актива). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения и корректируются на сумму переоценки обязательств по аренде. Стоимость активов в форме права пользования включает учетную сумму обязательств по аренде, первоначально понесенные прямые расходы и арендные платежи, произведенные не позднее даты начала аренды, за вычетом суммы полученных льгот по аренде. Если у Группы нет достаточной уверенности в получении права собственности на арендованный актив по окончании срока аренды, учтенные активы в форме права пользования подлежат амортизации равномерно в течение наименьшего из двух периодов: расчетного срока полезного использования или срока аренды.

Амортизация отражается в составе прибыли или убытка, кроме амортизации активов в форме права пользования, представляющего собой право пользования арендованными земельными участками в процессе строительства, которое учитывается в балансовой стоимости объектов незавершенного строительства. Активы в форме права пользования подлежат обесценению.

Обязательства по аренде

На дату начала аренды Группа учитывает обязательства по аренде, оцениваемые по приведенной стоимости арендных платежей, производимых в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том

числе по существу таковые) за вычетом любых льгот по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, предполагаемые к оплате в соответствии с гарантиями ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают цену исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды. Переменные арендные платежи, которые не зависят от индекса или ставки, признаются в качестве расхода за тот период, в котором возникает событие или условие, влекущее за собой такой платеж.

При расчете приведенной стоимости арендных платежей Группа использует приростную ставку на заемный капитал на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не определяется легко. С даты вступления в силу договора аренды сумма обязательств по аренде увеличивается, отражая начисление процентов, и уменьшается, отражая произведенные арендные платежи. Кроме того, балансовая стоимость обязательств по аренде переоценивается при наличии модификаций, изменений срока аренды, изменений по существу фиксированных арендных платежей или изменений в оценке, предназначенной для приобретения основного актива.

Договоры краткосрочной аренды

Группа применяет освобождение от признания краткосрочной аренды к договорам краткосрочной аренды (т. е. к тем договорам, срок аренды по которым составляет не более двенадцати месяцев с даты вступления в силу или с даты первоначального применения и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по договорам краткосрочной аренды признаются в качестве расходов равномерно в течение срока аренды.

Компоненты аренды и другие компоненты договора

При первоначальном применении, а также в дальнейшем Группа учитывает компоненты аренды и другие компо-

ненты договора (например, платежи, связанные с рекламой, обслуживанием и т. д.) отдельно.

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 Группы, за исключением расходов на разработку, которые были капитализированы, не капитализируются, и соответствующие затраты отражаются в прибыли и убытке в том периоде, в котором они были понесены.

Срок полезного использования нематериальных активов оценивается как ограниченный или неопределенный.

Нематериальные активы с ограниченным сроком полезного использования (который составляет от 3 до 7 лет) амортизируются с использованием линейного метода в течение срока полезного использования путем снижения их первоначальной стоимости до остаточной стоимости и проверяются на предмет обесценения в случае, если есть признаки возможного обесценения нематериального актива. Период амортизации и способ амортизации нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования пересматриваются в конце каждого отчетного периода. Изменения ожидаемого срока полезного использования или ожидаемого характера потребления предприятием будущих экономических выгод от актива приводят к изменению периода амортизации или способа амортизации, в зависимости от ситуации, и рассматриваются как изменения оценочных значений. Расходы на амортизацию нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования учитываются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в той статье расходов, которая соответствует функции нематериальных активов, или включаются в балансовую

стоимость актива в соответствующих случаях.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются и ежегодно проверяются на предмет обесценения по отдельности или на уровне единиц, генерирующих денежные потоки. Оценка срока полезного использования как неопределенного пересматривается ежегодно с целью установить обоснованность дальнейшего отнесения данного актива к категории активов с неопределенным сроком полезного использования. Если основания для этого отсутствуют, изменение оценки срока полезного использования с неопределенного на ограниченный осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток от прекращения признания нематериального актива измеряются как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и его балансовой стоимостью и признаются в составе прибыли или убытка в момент прекращения признания данного актива.

Обесценение нефинансовых активов

На каждую отчетную дату Группа анализирует балансовую стоимость нефинансовых активов на предмет наличия признаков обесценения. При наличии таких признаков оценивается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера убытка от обесценения, если таковой имеется. Если оценить возмещаемую стоимость отдельного актива не представляется возможным, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится данный актив. При наличии оснований, отвечающих критериям обоснованности и последовательности, корпоративные активы также относятся к отдельным единицам, генерирующим денежные потоки, либо в иных случаях они относятся к наименьшей группе единиц, генерирующих денежные потоки, для которых может быть определено обоснованное и последовательное основание для такого отнесения.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, представляет собой наибольшую из двух величин: справедливую стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность

от использования. При оценке ценности от использования прогнозные 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, для которого оценки будущих денежных потоков не были скорректированы.

Если возмещаемая стоимость актива (или единицы, генерирующей денежные потоки) меньше, чем балансовая стоимость, балансовая стоимость актива (единицы, генерирующей 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 (единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до пересмотренной оценочной возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличившаяся балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена в случае, если бы убыток от обесценения не был признан для этого актива (единицы, генерирующей денежные потоки) в предыдущих периодах. Восстановление убытка от обесценения незамедлительно признается в составе прибыли или убытка.

Группа классифицирует внеоборотные активы и выбывающие группы в качестве предназначенных для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном в результате продажи, а не за счет их дальнейшего использования. Внеоборотные активы и выбывающие группы, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, оцениваются по наименьшей из двух величин: балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу. Затраты на продажу представляют собой дополнительные затраты, непосредственно связанные с выбытием актива (выбывающей группы), за вычетом финансовых расходов и расходов по налогу на прибыль.

Критерий классификации актива или выбывающей группы в качестве предназначенных для продажи считается соблюденным лишь в том случае, если вероятность их продажи очень высока, а актив или выбывающая группа мо-

гут быть незамедлительно проданы в своем текущем состоянии. Действия, необходимые для завершения продажи, должны свидетельствовать о том, что существенные изменения в процессе продажи или отмена решения о продаже маловероятны. Руководство должно иметь твердое намерение совершить продажу актива, а расчетный срок продажи не должен превышать одного года с даты классификации.

После классификации в качестве предназначенных для продажи основные средства и нематериальные активы не подлежат амортизации.

Активы и обязательства, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, отражаются отдельно в отчете о финансовом положении в качестве оборотных активов и краткосрочных обязательств.

Группа выбытия относится к прекращенной деятельности, если она является компонентом предприятия, который был либо классифицируется как предназначенный для продажи, а также:

- представляет собой отдельное значительное направление деятельности или географическую область деятельности;
- является частью единого согласованного плана выбытия отдельного значительного направления деятельности или географической области деятельности; или
- является дочерней организацией, приобретенной исключительно с целью последующей перепродажи.

Прекращенная деятельность исключается из результатов продолжающейся деятельности и представляется в отчете о прибылях и убытках отдельной статьей как прибыль или убыток от прекращенной деятельности после налогообложения.

Налог на прибыль

Налог на прибыль признается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с интерпретацией руководством соответствующих требований законодательства, 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 гудвила или определении превышения доли приобретающей стороны в чистой справедливой стоимости идентифицируемых приобретаемых активов, обязательств и условных обязательств над стоимостью приобретения.

Текущий налог на прибыль — это сумма, ожидаемая к уплате или возмещению от налоговых органов в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предшествующие периоды. Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в отношении перенесенных на будущие периоды 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 применение которых ожидается в период восстановления временных разниц или использования перенесенных на будущие периоды налоговых убытков. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждой отдельной компании Группы. Отложенные налоговые активы в отношении уменьшающих налогооблагаемую базу временных разниц или перенесенных на будущие периоды неиспользованных налоговых убытков признаются лишь в той мере, в которой существует вероятность получения в будущем налогооблагаемой прибыли, которая может быть уменьшена на сумму соответствующих вычетов.

Отложенные налоговые обязательства признаются по всем налогооблагаемым временным разницам, кроме случаев:

- когда отложенное налоговое обязательство возникает при первоначальном признании гудвила, актива или обязательства вследствие операции, которая не является объединением бизнеса и на момент совершения не оказывает влияния ни на бухгалтер-

скую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;

- имеющих отношение к налогооблагаемым временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние и ассоциированные компании, а также с долями участия в совместных предприятиях, если Группа способна контролировать сроки восстановления этих временных разниц и существует вероятность, что они не будут восстановлены 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 мере, в которой существует вероятность получения в будущем налогооблагаемой прибыли, 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, связанный с соответствующей вычитаемой временной разницей, возникает при первоначальном признании актива или обязательства вследствие операции, которая не является объединением бизнеса и на момент совершения не оказывает влияния ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- имеющих отношение к вычитаемым временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние и ассоциированные компании, а также с долями участия в совместных предприятиях, при этом отложенные налоговые активы признаются только в той мере, в которой существует вероятность восстановления в обозримом будущем этих временных разниц и получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой они могут быть зачтены.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и снижается в случаях, когда существует низкая вероятность получения налогооблагаемой прибыли в размере, достаточном для полного или частичного возмещения такого актива. 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 взаимозачитываются в случаях, когда Группа имеет юридически закрепленное право произвести взаимозачет текущих налоговых активов и текущих налоговых обязательств, и при условии, что они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом, а Группа намерена произвести зачет текущих налоговых активов и обязательств на нетто-основе.

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 расходов на продажу. Стоимость приобретения включает в себя прямые расходы на приобретение, транспортировку и обработку. Себестоимость продаж включает в себя только себестоимость запасов, реализованных через розничные магазины, и списания запасов, произведенного в течение отчетного периода.

Затраты по займам

Затраты по займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемого актива, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, все прочие затраты по займам признаются как прибыль или убыток в том отчетном периоде, в котором они были понесены. Квалифицируемый актив — это актив, который обязательно требует продолжительного периода времени для его подготовки к целевому использованию или продаже. Для целей признания затрат по займам продолжительным периодом времени считается период, равный двенадцати месяцам или более.

В той мере, в которой Группа использует заемные средства, полученные в общих целях, для приобретения квалифицируемого актива, Группа определяет

сумму затрат по займам, подлежащих капитализации, применяя ставку капитализации к сумме расходов на данный актив. Ставка капитализации определяется как средневзвешенное значение затрат по займам Группы, остающимся непогашенными в течение отчетного периода, за исключением заемных средств, полученных специально для приобретения квалифицируемого актива.

Выручка по договорам с покупателями

Единственным источником выручки по договорам с покупателями являются розничные продажи.

Группа признает выручку, когда контроль над товарами и услугами переходит к покупателю. Обычно в отношении розничных покупателей это происходит в магазинах в момент продажи. Оплата стоимости товаров и услуг производится непосредственно во время их приобретения покупателем. В соответствии с российским законодательством покупатели имеют право на возврат товара в течение 14 дней с момента покупки, за исключением определенных категорий товаров. Для оценки вероятности такого возврата на момент реализации используется накопленный Группой опыт на уровне портфеля (метод ожидаемой стоимости). Поскольку количество возвратов годами остается на стабильном уровне, велика вероятность того, что значимых изменений в признанной совокупной выручке не произойдет. Обоснованность данного допущения и предполагаемая сумма возвратов пересматриваются Группой по состоянию на каждую отчетную дату.

В рамках реализуемой Группой программы лояльности происходит возникновение отдельного обязательства к исполнению, поскольку, как правило, она предоставляет покупателю существенное право. Группа относит часть цены продажи на программу лояльности на основе относительной цены обособленной продажи, которая отражается в отчетности в качестве договорного обязательства.

Другие доходы

Доход 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.

Доход от продажи вторичного сырья учитывается в составе прочих операционных доходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в соответствующий момент времени.

Процентные доходы признаются пропорционально в течение срока финансирования с использованием метода эффективной ставки процента. Процентные доходы учитываются в строке «Процентные доходы» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Бонусы от поставщиков

Группа получает различные бонусы от поставщиков в форме скидок за объем закупок и прочие виды платежей, которые фактически уменьшают стоимость товаров, приобретенных у поставщика. Бонусы, полученные от поставщиков, учитываются как уменьшение стоимости приобретенной продукции и снижают себестоимость реализованной продукции за период, в котором продукция реализуется. Если договор на скидку с поставщиком распространяется на период более одного года, скидка признается в том периоде, в котором выполняются условия для ее получения.

Расходы на оплату труда

Группа производит выплату обязательных взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации. Расходы на заработную плату, взносы в Пенсионный фонд и Фонд социального страхования Российской Федерации, оплачиваемые ежегодные отпуска и больничные, премии и неденежные льготы начисляются в том году, в котором соответствующие услуги были оказаны сотрудниками Группы.

Выплаты, основанные на акциях

Определенные работники Группы (включая высшее руководство) получают вознаграждение в форме выплат, основанных на акциях; таким образом работники оказывают услуги, за которые они получают вознаграждение долевыми инструментами (операции с расчетами долевыми инструментами).

Затраты по операциям с расчетами долевыми инструментами опре-

деляются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки.

Такие затраты признаются одновременно с соответствующим увеличением резерва по опционам на акции в составе капитала в течение периода, в котором выполняются условия достижения результатов и (или) оказания услуг, в составе расходов на оплату труда (Примечание 26). 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 инструментов, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расходы или доходы в отчете о прибылях и убытках за период отражают накопленную сумму расходов, признанную на начало и конец такого периода, и учитываются в составе расходов на оплату труда (Примечание 26).

В составе расходов не отражаются выплаты вознаграждения, которое не перешло к сотруднику, за исключением операций, расчеты по которым производятся долевыми инструментами и переход прав в рамках которых обусловлен рыночными условиями или условиями, отличными от условий наделения правами. По таким видам вознаграждения права считаются перешедшими, даже если не выполнены рыночные условия или условия, отличные от условий наделения правами, однако выполнены все прочие оговоренные условия в части достижения тех или иных результатов и (или) оказания тех или иных услуг.

При изменении условий предоставления вознаграждения в форме долевого инструментов минимальным признаваемым расходом является расход, который был бы понесен, если бы первоначальные условия предоставления вознаграждения не были изменены, при условии, что такие условия были удовлетворены. Дополнительный расход признается в случае изменения первоначальных условий предоставления вознаграждения, которые увеличивают общую справедливую стоимость выплат, основанных на ак-

циях, или приводят к возникновению иных выгод для работника согласно оценке на дату таких изменений.

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, согласно МСФО (IFRS) 8 Группа выделяет в своей деятельности только один отчетный сегмент. Результаты деятельности по сегментам оцениваются на основе выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации («EBITDA»). Расчет показателя EBITDA не регламентируется МСФО. Формат представления остальной информации соответствует формату, применяемому в рамках 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

Первоначальная оценка

Классификация финансовых инструментов в момент первоначального признания зависит от условий относящегося к ним договора и от бизнес-модели управления этими инструментами. Финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости, а затраты по сделке добавляются к этой сумме или вычитаются из нее, за исключением сделок с финансовыми активами и финансовыми обязательствами, учитываемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Категории оценки финансовых активов

Группа классифицирует все свои финансовые активы по бизнес-модели управления активами и условиям договора в отношении активов, которые оцениваются:

- по амортизированной стоимости;
- по справедливой стоимости через прочий совокупный доход; или
- по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

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 и дебиторской задолженности.

Группа оценивает займы и дебиторскую задолженность по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга («SPPI»).

Более подробно данные условия рассмотрены ниже.

Оценка бизнес-модели

Группа определяет бизнес-модель на уровне, который лучше всего отражает, каким образом осуществляется управление объединенными в группы финансовыми активами для достижения определенной цели бизнеса.

Бизнес-модель Группы оценивается не на уровне отдельных инструментов, а на более высоком уровне агрегирования портфелей и основана на наблюдаемых факторах, таких как:

- каким образом оценивается результативность бизнес-модели и доходность финансовых активов, удерживаемых в рамках этой бизнес-модели, и каким образом эта информация

сообщается ключевому управленческому персоналу организации;

- риски, которые влияют на результативность бизнес-модели (и на доходность финансовых активов, удерживаемых в рамках этой бизнес-модели), и, в частности, способ управления данными рисками;
- каким образом вознаграждаются менеджеры, управляющие бизнесом (например, основано ли вознаграждение на справедливой стоимости управляемых активов или на полученных денежных потоках, предусмотренных договором);
- ожидаемая частота, объем и сроки продаж также являются важными аспектами при оценке бизнес-модели Группы.

За основу оценки бизнес-модели принимаются обоснованно ожидаемые сценарии, без учета «наихудшего» или «стрессового» сценариев. Если денежные потоки после первоначального признания реализованы способом, отличным от ожиданий Группы, Группа не изменяет классификацию оставшихся финансовых активов, удерживаемых в рамках данной бизнес-модели, но в дальнейшем принимает такую информацию во внимание при оценке вновь создаваемых или вновь приобретаемых финансовых активов.

SPPI-тест

В рамках второго этапа процесса классификации Группа оценивает договорные условия финансового актива, чтобы определить, являются ли предусмотренные договором денежные потоки по активу исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга («SPPI-тест»).

Для целей данного теста «основная сумма долга» представляет собой справедливую стоимость финансового актива при первоначальном признании, и она может изменяться на протяжении срока действия данного финансового актива (например, если имеют место выплаты в счет погашения основной суммы долга или амортизация премии/дисконта).

Наиболее значительными элементами процентов в рамках кредитного договора обычно являются возмещение за временную стоимость денег и возмещение за кредитный риск. Для

проведения SPPI-теста Группа применяет суждения и анализирует уместные факторы, например, в какой валюте выражен финансовый актив и на какой период установлена процентная ставка.

В то же время договорные условия, которые оказывают более чем пренебрежимо малое влияние на подверженность рискам или волатильность предусмотренных договором денежных потоков, не связанных с базовым кредитным договором, не обуславливают возникновения предусмотренных договором денежных потоков, которые являются исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга. В таких случаях финансовый актив необходимо оценивать по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Денежные средства и их 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 не более трех месяцев.

Обесценение финансовых активов

Группа признает резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) в отношении всех долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток. ОКУ рассчитываются на основе разницы между денежными потоками, причитающимися Группе по договору, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить, дисконтированными с использованием приблизительного значения первоначальной эффективной ставки процента. Ожидаемые денежные потоки включают денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или от других механизмов повышения кредитного качества, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. В случае финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск значительно не увеличился, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, которые могут возникнуть вследствие дефолтов, возможных в течение следующих двенадцати месяцев (12-месячные

ОКУ). Для финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск увеличился значительно, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, ожидаемых в течение оставшегося срока действия этого финансового инструмента, независимо от сроков наступления дефолта (ОКУ за весь срок).

В отношении торговой дебиторской задолженности и активов по договору Группа применяет упрощенный подход при расчете ОКУ. Следовательно, Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а вместо этого на каждую отчетную дату признает оценочный резерв под убытки в сумме, равной ОКУ за весь срок. Группа использовала матрицу оценочных резервов, опираясь на свой прошлый опыт возникновения кредитных убытков, с корректировкой на прогнозные факторы, характерные для тех или иных заемщиков, и общие экономические условия.

Денежным средствам Группы и их эквивалентам присвоен низкий уровень кредитного риска на основе внешних кредитных рейтингов соответствующих банков и финансовых организаций.

Прекращение признания финансовых активов

Прекращение признания финансового актива происходит, если:

- срок действия прав на получение денежных потоков от актива истек;
- Группа передала свои права на получение денежных потоков от актива либо взяла на себя обязательство по выплате третьей стороне получаемых денежных потоков в полном объеме и без существенной задержки по транзитному соглашению; и либо (а) группа передала практически все риски и выгоды от актива, либо (б) группа не передала, но и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от актива, но передала контроль над активом.

Если группа передала свои права на получение денежных потоков от актива либо заключила транзитное соглашение и не передала, но и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от актива, а также не передала контроль над активом, Группа продолжает признавать такой

актив в той степени, в которой она продолжает свое участие в нем.

В этом случае группа также признает соответствующее обязательство. Переданный актив и соответствующее обязательство оцениваются на основе, которая отражает права и обязательства, сохраненные группой.

Продолжающееся участие, которое принимает форму гарантии по переданному активу, оценивается по наименьшей из двух величин: первоначальной балансовой стоимости актива и максимальной сумме возмещения, выплата которого может быть потребована от группы.

Финансовые обязательства и долевые инструменты, выпущенные группой

Собственные акции, выкупленные у акционеров

Собственные долевые инструменты, выкупленные группой (собственные выкупленные акции), признаются по первоначальной стоимости и вычитаются из капитала. Прибыль или убыток, связанные с покупкой, продажей, выпуском или аннулированием собственных долевых инструментов группы, в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе не признаются. Разница между балансовой стоимостью и суммой вознаграждения в случае повторного выпуска 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 отражаются в составе капитала. Затраты, связанные 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 долевые инструменты классифицируются как финансовые обязательства или как капитал в соответствии с условиями договора. К долевым инструментам относятся любые договоры, подразумевающие наличие права на остаточную долю участия в активах компании после вычета всех обязательств. Долевые инструменты отражаются по сумме полученных поступлений за вычетом расходов на выпуск таких инструментов.

Финансовые обязательства

Финансовые обязательства группы, включая кредиты и 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 с отражением чистой суммы в консолидированном отчете о финансовом положении тогда, когда существует законодательно установленное право произвести взаимозачет признанных сумм и имеется намерение произвести зачет на нетто-основе либо реализовать актив и урегулировать обязательство одновременно.

Производные финансовые инструменты и учет хеджирования

Первоначальное признание и последующая оценка

Группа использует производные финансовые инструменты, такие как процентные свопы и кэпы, для хеджирования своих рисков 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.

Прибыли или убытки, 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 реклассифицируемой в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

На дату начала отношений хеджирования группа формально определяет и документально оформляет отношения хеджирования, к которым она намеревается применить учет хеджирования, а также цели по управлению риском и стратегию хеджирования. Документация включает указание инструмента хеджирования,

объекта или операции хеджирования, описание характера хеджируемого риска и 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.

Используемые группой свопы и кэпы, 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.

Отношения хеджирования признаются на перспективной основе с даты, когда соблюдены все требования для такого признания. В частности, учет хеджирования может применяться только начиная с даты оформления всей необходимой документации. Следовательно, учет хеджирования не может применяться ретроспективно.

Суммы, признанные как прочий совокупный доход, реклассифицируются 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), либо в случае аннулирования Группой соответствующей операции хеджирования, либо в случае, когда хеджирование больше не удовлетворяет условиям учета хеджирования, накопленные доходы или расходы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода, остаются представленными в качестве отдельного компонента в составе капитала до тех пор, пока не произойдет прогнозируемая операция или договорное обязательство в иностранной валюте не будет исполнено.

Классификация активов и обязательств в качестве оборотных/краткосрочных и внеоборотных/долгосрочных

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 намерена использовать производный финансовый инструмент как инструмент экономического хеджирования в течение периода, составляющего более двенадцати месяцев после отчетной даты, производный финансовый инструмент классифицируется как долгосрочный (или выделяются его долгосрочная и краткосрочная части) в соответствии с классификацией соответствующего объекта хеджирования.

2.3 Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (дочерних компаний), по состоянию на 31 декабря 2019 г. Группа контролирует объект инвестиций, если она подвержена риску, связанному с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет права на получение такого дохода, а также имеет способность оказы-

вать влияние на величину указанного дохода посредством использования своих полномочий в отношении объекта инвестиций.

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

- обладает полномочиями в отношении объекта инвестиций (т. е. существующими правами, которые в настоящее время обеспечивают ей возможность управлять значимой деятельностью объекта инвестиций);
- подвержена риску, связанному с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет права на получение такого дохода;
- имеет способность оказывать влияние на величину указанного дохода посредством использования своих полномочий в отношении объекта инвестиций.

В общем случае используется допущение о том, что контроль обеспечивается наличием большинства прав голоса. В соответствии с данным допущением, а также во всех случаях отсутствия у Группы большинства прав голоса или аналогичных прав в отношении объекта инвестиций, для оценки наличия у нее полномочий в отношении объекта инвестиций Группа рассматривает все соответствующие факты и обстоятельства, в том числе:

- оформленные договорами соглашения с другими держателями прав голоса в отношении объекта инвестиций;
- права, предусмотренные другими оформленными договорами соглашениями;
- права голоса и потенциальные права голоса, принадлежащие Группе.

Если факты и обстоятельства свидетельствуют об изменениях в одном или нескольких из трех указанных признаков наличия контроля, Группой проводится переоценка для определения наличия у нее контроля над объектом инвестиций. Дочерние компании включаются в периметр консолидации, когда Группа получает над ними контроль, и исключаются из периметра консолидации, когда Группа утрачивает над ними контроль. 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 над такой компанией до даты прекращения такого контроля.

Прибыль или убыток, а также все компоненты прочего совокупного дохода относятся на долю акционеров материнской компании Группы и неконтролирующие доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо неконтролирующих долей. 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, относящиеся к операциям между участниками Группы, при консолидации полностью исключаются.

Изменение доли участия в дочерней компании без потери контроля учитывается как операция с капиталом. В случае утраты Группой контроля над дочерней компанией признание соответствующих активов (включая гудвил), обязательств, неконтролирующих долей и других компонентов капитала прекращается, а прибыль или убыток, полученные в результате утраты контроля, отражаются в составе прибыли или убытка. Признание оставшихся инвестиций осуществляется 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 финансовую и операционную политику с целью получения экономических выгод, при этом такие компании не представляют собой ассоциированные компании или совместные предприятия. При оценке наличия у Группы контроля в отношении другого юридического лица принимается во внимание наличие и влияние потенциальных прав голоса, которые в настоящее время могут быть исполнены или конвертированы. Консолидация дочерних компаний осуществляется с даты перехода контроля к Группе (даты приобретения) и прекращается с даты утраты контроля.

3. Существенные учетные суждения, оценки и допущения

Применение положений учетной политики Группы, которые описаны в Примечании 2 выше, требует от руководства суждений, оценок и допущений о балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценки и соответствующие допущения формируются на основе данных прошлых периодов и других факторов, которые признаются значимыми. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Оценки и лежащие в их основе допущения подлежат регулярному пересмотру. Изменение оценочных значений признается в периоде, в котором данное изменение имело место, если оно влияет только на данный период, и признается в периоде, в котором данное изменение имело место, а также в будущих периодах, если оно влияет как на текущий, так и на будущие периоды.

Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее существенное влияние на показатели настоящей консолидированной финансовой отчетности, а также оценки, которые могут привести к существенным корректировкам балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают приведенные далее суждения и оценки.

Учетные суждения
Приобретение активов и объединение бизнеса

В ходе обычной деятельности Группа по мере необходимости приобретает компании, которые являются сторонами договоров аренды либо собственниками земельных участков или магазинов, в которых Группа заинтересована. Если на дату приобретения Группой приобретаемая компания не представляет собой интегрированную совокупность видов деятельности и активов, осуществление которых и управление которыми способно привести к получению дохода в форме дивидендов, снижению затрат или возникновения иных экономических выгод непосредственно для инвестора, Группа учитывает такую операцию в консолидированной финансовой отчетности как приобретение активов (права аренды, земельного участка или магазина). Профессиональное суждение

используется с тем, чтобы определить, должна ли та или иная операция учитываться как объединение бизнеса или приобретение активов.

Оценки и допущения

Основные допущения о будущих событиях и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, которые со значительной вероятностью могут привести к существенной корректировке балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, рассматриваются ниже. Допущения и оценки Группы основаны на исходных данных, которыми она располагала на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако текущие обстоятельства и допущения относительно будущих событий могут изменяться ввиду рыночных изменений или обстоятельств, не зависящих от Группы. Такие изменения учитываются в допущениях по мере их возникновения.

Оценка запасов

Руководство проводит анализ остатков по запасам, чтобы определить возможность реализации запасов по цене, большей или равной их балансовой стоимости с учетом затрат на продажу. В ходе анализа также выявляются неликвидные запасы, которые списываются на основании срока хранения и установленных норм списания. Нормы списания запасов определяются руководством на основании данных о продажах соответствующих товаров в предыдущих периодах.

Налоговое законодательство

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и допускает возможность различных толкований. Толкование руководством норм данного законодательства применительно к операциям и деятельности Группы может быть оспорено соответствующими региональными или федеральными государственными органами, которые уполномочены начислять штрафы и пени. Недавние изменения в российской правоприменительной практике указывают на то, что подход налоговых органов к толкованию законодательства и проверке налоговых расчетов ужесточается.

Как следствие, налоговые органы могут оспаривать операции, которые ранее не оспаривались. Налоговые проверки могут проводиться в отношении деятельности за три календарных года, непосредственно предшествующих году проверки. При определенных обстоятельствах налоговая проверка может проводиться и в отношении более ранних периодов. Основываясь на своей трактовке налогового законодательства, Группа полагает, что ее налоговые обязательства отражены в отчетности в полном объеме, однако описанные выше факты могут повлечь дополнительные финансовые риски для Группы.

Оценка справедливой стоимости финансовых инструментов

Если справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, отражаемая в отчете о финансовом положении, не может быть определена на основе данных активных рынков, она определяется с помощью методов оценки, в том числе по модели дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей используются данные наблюдаемых рынков, однако если это не представляется возможным, для определения справедливой стоимости требуется определенная степень суждения. Суждения включают рассмотрение 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. Более подробная информация представлена в Примечании 28.

Обесценение нефинансовых активов

Группа анализирует балансовую стоимость активов на предмет наличия признаков обесценения. Обесценение имеет место, если балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, превышает их возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из двух величин: справедливой стоимостью за вычетом затрат на продажу и ценностью от использования.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу рассчитывается на основе доступных данных по имеющим обязательную силу и заключенным на

рыночных условиях сделкам продажи аналогичных активов или на основе наблюдаемых рыночных цен за вычетом дополнительных затрат, понесенных в связи с выбытием актива.

В связи с субъективной природой этих оценок есть вероятность, что они будут отличаться от будущих фактических результатов деятельности и денежных потоков, и такие отличия могут быть существенными.

Ценность от использования рассчитывается на основе модели дисконтированных денежных потоков. При расчете ценности от использования оценка будущих денежных потоков производится по каждому магазину исходя из прогноза денежных потоков, составленного по последним данным бюджета. В рамках модели дисконтированных денежных потоков используется множество 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. Кроме того, необходимо определить наиболее подходящие исходные данные для модели оценки, в том числе 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 26.

Основные средства
С 1 января 2019 г. Группа пересмотрела срок полезного использования объектов благоустройства основных средств с 30 до 7 лет, так как практика показала, что фактический срок

полезного использования объектов благоустройства не превышает 7 лет. Влияние данного изменения было отражено в учетной оценке на перспективной основе путем включения его в состав прибыли или убытка за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., в размере 2 324 185 руб. и продолжится в будущих периодах.

Срок аренды по договорам с опционами продления
Группа считает срок аренды неаннулируемым с учетом любых периодов, предусмотренных опционом продления договора аренды, при наличии достаточной уверенности в его исполнении, или любых периодов, предусмотренных опционом прекращения договора аренды, при наличии достаточной уверенности в его неисполнении.

Группа имеет возможность в соответствии с некоторыми договорами аренды арендовать активы на дополнительный срок. Группа применяет суждение при оценке наличия достаточной уверенности в исполнении опциона продления. Это означает, что она анализирует все уместные факторы, создающие экономические стимулы для исполнения ею опциона продления. С даты вступления договора в силу Группа проводит переоценку срока аренды при наличии существенного события или изменения обстоятельств, которое зависит от нее и влияет на ее способность исполнения (или неисполнения) опциона продления (например, в случае изменения бизнес-стратегии).

Для земельных участков, арендованных под магазины, Группа определяет срок аренды как наиболее продолжительный из двух периодов: неаннулируемый срок аренды или оставшийся срок полезного использования магазина. Как правило, Группа исполняет свой опцион продления этих договоров аренды, поскольку обладает исключительным правом как собственник недвижимого имущества.

Периоды, предусмотренные опционами прекращения договора, учитываются как часть срока аренды только при наличии достаточной уверенности в том, что они не будут исполнены.

Аренда — оценка приростной ставки на заемный капитал

Группа оценивает обязательство по аренде путем дисконтирования арендных платежей с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если эту ставку нельзя легко определить, Группа использует приростную ставку на заемный капитал, скорректированную с учетом конкретных сроков и условий аренды и с отражением процентной ставки, которую Группа выплатит за заем:

- на период, аналогичный сроку аренды;
- в размере, необходимом для получения актива стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования; и
- в аналогичной экономической среде.

4. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, РАЗЪЯСНЕНИЯ И ПОПРАВКИ, ПРИМЕНЯВШИЕСЯ ГРУППОЙ

Учетная политика, которая применялась при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, соответствует учетной политике, которая применялась при подготовке годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., за исключением применения новых стандартов, вступивших в силу с 1 января 2019 г. Группа не применяла досрочно какие-либо другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

МСФО (IFRS) 16
Группа впервые применяет МСФО (IFRS) 16 «Аренда», используя модифицированный ретроспективный подход для всех договоров аренды, в которых она является арендатором, кроме договоров краткосрочной аренды.

Сравнительные данные не требуют пересчета, и совокупный эффект от первоначального применения стандарта признается как корректировка входящего остатка нераспределенной прибыли на дату первоначального применения. Группа признала обязательства по аренде для осуществления арендных платежей и активы в форме права пользования, представляющие собой право пользования основными активами, с отражением соответствующего эффекта в составе нераспределенной прибыли.

ющего эффекта в составе нераспределенной прибыли.

ХАРАКТЕР И ВЛИЯНИЕ ЭТИХ ИЗМЕНЕНИЙ ОПИСАНЫ НИЖЕ.

Влияние нового стандарта на отчет о финансовом положении (увеличение/(уменьшение)) на 1 января 2019 г.:

Внеоборотные активы	
Активы в форме	
права пользования	36,357,602
Права аренды	(3,170,537)
Прочие внеоборотные активы	(468,753)
	32,718,312
Оборотные активы	
Авансы выданные	(141,724)
	(141,724)
Итого активы	32,576,588
Капитал	
Нераспределенная прибыль	(1,234,731)
Итого капитал	(1,234,731)

Долгосрочные обязательства	
Отложенные налоговые	
обязательства	(308,683)
Долгосрочные обязательства по аренде	32,081,145
	31,772,462
Краткосрочные обязательства	
Краткосрочные обязательства по аренде	2,038,857
	2,038,857
Итого обязательства	33,811,319
Итого капитал и обязательства	32,576,588

Активы в форме права пользования для большинства договоров аренды были признаны на основе суммы, равной обязательствам по аренде, скорректированной на любые связанные предоплаченные и начисленные арендные платежи или признанные ранее права аренды. Для некоторых договоров аренды активы в форме права пользования были признаны на основе балансовой стоимости, как если бы стандарт применялся всегда, не считая использования приростной ставки на заемный капитал на дату первоначального применения.

Обязательства по аренде оценивались по приведенной стоимости оставшихся арендных платежей, дисконтированных с использованием приростной ставки на заемный капитал арендатора на дату первоначального применения.

Группой также применялись доступные упрощения практического характера, с помощью которых она:

a) использовала единую ставку дисконтирования для портфеля договоров аренды с достаточно сходными характеристиками;

b) опиралась на свою оценку обременительности договоров аренды непосредственно до даты первоначального применения;

c) применяла освобождение от признания краткосрочной аренды к договорам со сроком аренды, заканчивающимся в течение двенадцати месяцев с даты первоначального применения;

d) использовала ретроспективный подход при определении срока аренды, если в договоре содержатся опционы

на продление или прекращение договора аренды.

С учетом вышеизложенного на 1 января 2019 г.:

a) Активы в форме права пользования в размере 36 357 602 руб. были признаны и представлены отдельно в отчете о финансовом положении. Эта сумма включает «деньги за ключ» в размере 3 170 537 руб., реклассифицированные из прав аренды, ранее признанные гарантированные выплаты в размере 468 753 руб., подлежащие зачету против последнего арендного платежа и реклассифицированные из прочих внеоборотных активов, и авансовые арендные платежи в размере 141 724 руб., реклассифицированные из авансов выданных.

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 Г. МОГУТ БЫТЬ СООТНЕСЕНЫ С ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ АРЕНДЕ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г. СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

Обязательства по операционной аренде на 31 декабря 2018 г.	64,061,649
За вычетом: обязательства по договорам краткосрочной аренды	3,752,584
Обязательства по операционной аренде, подлежащие капитализации согласно МСФО (IFRS) 16	60,309,065
Обязательства по операционной аренде, подлежащие капитализации согласно МСФО (IFRS) 16	8.3%
Обязательства по операционной аренде, подлежащие капитализации согласно МСФО (IFRS) 16	34,120,002

Суммы, признанные в отчетах о финансовом положении и о прибылях и убытках

НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНА БАЛАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ АКТИВОВ ГРУППЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ГРУППЫ ПО АРЕНДЕ И ИЗМЕНЕНИЯ ЗА УКАЗАННЫЙ ПЕРИОД.

	АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ			АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ
	ЗЕМЛЯ	ЗДАНИЯ	ИТОГО	ИТОГО
На 1 января 2019 г.	5,810,044	30,547,558	36,357,602	34,120,002
Поступление	6,689	1,575,450	1,582,139	1,581,061
Амортизация	(211,615)	(3,639,216)	(3,850,831)	-
Обесценение	(235,056)	-	(235,056)	-
Расторжение договоров аренды	(169,085)	(543,027)	(712,112)	(590,476)
Перевод в основные средства в результате приобретения ранее арендуемого основного актива	(267,167)	(207,132)	(474,299)	-
Процентные расходы	-	-	-	2,795,074
Погашение обязательств по аренде	-	-	-	(2,848,226)
Выплата процентов по обязательствам по аренде	-	-	-	(2,795,074)
Доходы от курсовых разниц	-	-	-	(102,355)
На 31 декабря 2019 г.	4,933,810	27,733,633	32,667,443	32,160,006
Краткосрочные обязательства по аренде				2,639,784

Перевод в состав основных средств осуществлен в результате приобретения ранее арендуемых основных активов, , признанные в отчетах о финансовом положении и о прибылях и убытках

НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ СУММЫ, ПРИЗНАННЫЕ В СОСТАВЕ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА.

YEAR ENDED 31 DECEMBER 2019	
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	3,850,831
Расходы по обесценению активов в форме права пользования	235,056
Капитализация расходов по амортизации в незавершенное строительство	(30,025)
Процентные расходы по обязательствам по аренде	2,795,074
Процентные доходы по обеспечительным депозитам	(15,005)
Доходы от курсовых разниц	(102,355)
Расходы по аренде — краткосрочная аренда	888,393
Расходы по аренде — переменные арендные платежи	270,656
Итого суммы, признанные в составе прибыли или убытка	7,892,625

Также в 2019 г. впервые применяется ряд других поправок и разъяснений, однако они не влияют на консолидированную финансовую отчетность Группы..

- b)** Дополнительные обязательства по аренде в размере 34 120 002 руб. были признаны и представлены отдельно в отчете о финансовом положении.
- c)** Отложенные налоговые обязательства уменьшились на 308 683 руб. из-за влияния изменений в активах и обязательствах на показатели отложенных налоговых активов и обязательств.
- d)** Чистый эффект от этих корректировок был скорректирован с учетом нераспределенной прибыли в размере 1 234 731 руб. (убыток).

Разъяснение КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»

Разъяснение рассматривает порядок учета налога на прибыль в условиях существования неопределенности в отношении налоговых трактовок, что влияет на применение МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль». Разъяснение не применяется к налогам и сборам, которые не относятся к сфере применения МСФО (IAS) 12, а также не содержит особых требований, касающихся процентов и штрафов, связанных с неопределенными налоговыми трактовками. В частности, разъяснение уточняет следующие вопросы:

- рассматривает ли организация неопределенные налоговые трактовки в отдельном порядке;
- допущения, которые организация делает в отношении проверки налоговых трактовок налоговыми органами;
- как организация определяет налогооблагаемую прибыль (налоговый убыток), налоговую базу, неиспользо-

ванные налоговые убытки, неиспользованные налоговые льготы и ставки налогообложения;

- как организация рассматривает изменения фактов и обстоятельств.

Организация должна решить, рассматривать ли каждую неопределенную налоговую трактовку по отдельности или вместе с одной или несколькими другими неопределенными налоговыми трактовками. Необходимо использовать подход, который позволит с большей точностью предсказать результат решения неопределенности.

Группа применяет существенные суждения при определении неопределенности в отношении правил исчисления налога на прибыль. Поскольку Группа ведет свою деятельность в сложной международной среде, она оценила, повлияло ли разъяснение на ее консолидированную финансовую отчетность.

При применении разъяснения Группа проанализировала наличие у нее каких-либо неопределенных налоговых позиций. Группа пришла к выводу о вероятности того, что ее налоговые трактовки будут приняты налоговыми органами.

Разъяснение не оказало влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IFRS) 9 «Условия о досрочном погашении с потенциальным отрицательным возмещением»

Согласно МСФО (IFRS) 9 долговой инструмент может оцениваться по амортизированной стоимости или по

справедливой стоимости через прочий совокупный доход при условии, что предусмотренные договором денежные потоки являются «исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга» («критерий SPPI») и инструмент удерживается в рамках соответствующей бизнес-модели, допускающей такую классификацию. Поправки к МСФО (IFRS) 9 разъясняют, что финансовый актив удовлетворяет критерию SPPI независимо от того, какое событие или обстоятельство приводит к досрочному расторжению договора, а также независимо от того, какая сторона выплачивает или получает обоснованное возмещение за досрочное расторжение договора.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы

Поправки к МСФО (IAS) 19 «Внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе»

Поправки к МСФО (IAS) 19 рассматривают порядок учета в случаях, когда внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе происходит в течение отчетного периода. Поправки разъясняют, что, если внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе происходит в течение годового отчетного периода, организация должна определить стоимость услуг текущего периода применительно к оставшейся части периода после внесения изменений в программу, ее сокращения или погашения обязательств по программе происходит в течение годового отчетного периода, организация должна определить стоимость услуг текущего периода применительно к оставшейся части периода после внесения изменений в программу, ее сокращения или погашения обязательств по программе, исходя из чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами, отражающего вознаграждения, предлагаемые по программе, и активы программы после данного события. Организация также должна определить чистую величину процентов применительно к оставшейся части периода после внесения изменений в программу, ее сокращения или погашения обязательств по ней, исходя из чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами, отражающего вознаграждения, предлагаемые по программе, и активы программы

после данного события, а также исходя из ставки дисконтирования, использованной для переоценки этого чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 28 «Долгосрочные вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия»

Поправки разъясняют, что организация применяет МСФО (IFRS) 9 к долгосрочным вложениям в ассоциированную организацию или совместное предприятие, к которым не применяется метод долевого участия, но которые, в сущности, составляют часть чистой инвестиции в ассоциированную организацию или совместное предприятие (долгосрочные вложения). Данное разъяснение является важным, поскольку оно подразумевает, что к таким долгосрочным вложениям применяется модель ожидаемых кредитных убытков в МСФО (IFRS) 9.

В поправках также разъясняется, что при применении МСФО (IFRS) 9 организация не принимает во внимание убытки, понесенные ассоциированной организацией или совместным предприятием, либо убытки от обесценения чистой инвестиции, признанные в качестве корректировок чистой инвестиции в ассоциированную организацию или совместное предприятие, которые возникают вследствие применения МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия».

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность.

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015–2017 гг.

МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса»

В поправках разъясняется, что если организация получает контроль над бизнесом, который является совместной операцией, то она должна применять требования в отношении объединения бизнесов, осуществляемого поэтапно, включая переоценку ранее имевшихся долей участия в активах и обязательствах совместной операции по справедливой

стоимости. При этом приобретатель должен переоценить всю имевшуюся ранее долю участия в совместных операциях.

Организация должна применять данные поправки в отношении объединений бизнеса с датой приобретения на момент или после начала первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы в связи с отсутствием сделок, предполагающих получение совместного контроля.

МСФО (IFRS) 11 «Совместное предпринимательство»

Сторона, которая является участником совместных операций, но не имеет совместного контроля, может получить совместный контроль над совместными операциями, деятельность в рамках которых представляет собой бизнес, как этот термин определен в МСФО (IFRS) 3. В поправках разъясняется, что в таких случаях ранее имевшиеся доли участия в данной совместной операции не переоцениваются.

Организация должна применять данные поправки в отношении сделок с получением совместного контроля на момент или после начала первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы в связи с отсутствием сделок, предполагающих получение совместного контроля.

МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль»

Поправки разъясняют, что налоговые последствия в отношении дивидендов в большей степени связаны с прошлыми операциями или событиями, которые генерировали распределяемую прибыль, чем с распределениями между собственниками. Следовательно, организация должна признавать налоговые последствия в отношении дивидендов в составе прибыли или убытка, прочего совокупного дохода или собственного капитала в зависимости от того, как она первоначально признала такие прошлые операции или события.

Организация должна применять данные поправки в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. При первом применении данных поправок организация должна применять их к налоговым последствиям в отношении дивидендов, признанных на дату начала самого раннего сравнительного периода или после этой даты.

Поскольку действующая политика Группы соответствует требованиям поправок, они не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

МСФО (IAS) 23 «Затраты по заимствованиям»

Поправки разъясняют, что организация должна учитывать займы, полученные специально для приобретения квалифицируемого актива, в составе займов на общие цели, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки этого актива к использованию по назначению или продаже.

Организация должна применять данные поправки в отношении затрат по заимствованиям, понесенных на дату начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет данные поправки, или после этой даты. Организация должна применять данные поправки в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Поскольку Группа не имеет квалифицируемых активов, данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Реклассификации в консолидированном отчете о финансовом положении

Группа произвела реклассификацию акционерного капитала в размере 284 руб. в состав добавочного капитала в связи с переоценкой акций Группы как не имеющих номинальной стоимости.

5. ВЫПУЩЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, ЕЩЕ НЕ ВСТУПИВШИЕ В СИЛУ

Ниже приводятся новые и пересмотренные стандарты и разъяснения, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату финансовой отчетности

Группы. Группа намерена применять указанные новые и пересмотренные стандарты и разъяснения с даты их вступления в силу (в соответствующем случае).

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»

В мае 2017 г. Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» («МСФО (IFRS) 17»), новый всеобъемлющий стандарт финансовой отчетности для договоров страхования, который рассматривает вопросы признания и оценки, представления и раскрытия информации. После вступления в силу МСФО (IFRS) 17 заменит МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» («МСФО (IFRS) 4»), выпущенный в 2005 г. МСФО (IFRS) 17 применяется ко всем видам договоров страхования (страхование жизни и страхование, отличное от страхования жизни, прямое страхование и перестрахование), независимо от вида организации, которая выпускает их, а также к определенным гарантиям и финансовым инструментам с условиями дискреционного участия. Имеется несколько исключений из сферы применения. Основная цель МСФО (IFRS) 17 заключается в представлении модели учета договоров страхования, которая является более эффективной и последовательной для страховщиков. В отличие от требований МСФО (IFRS) 4, которые в основном базируются на принятых ранее принципах местной учетной политики, МСФО (IFRS) 17 представляет комплексную модель учета договоров страхования, охватывая все уместные аспекты учета. В основе МСФО (IFRS) 17 лежит общая модель, которую дополняют:

- определенные модификации для договоров страхования с условиями прямого участия (метод переменного вознаграждения);
- упрощенный подход (на основе распределения премии), применяемый в основном для краткосрочных договоров.

МСФО (IFRS) 17 вступает в силу в отношении отчетных периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты и требует представления сравнительной информации. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату начала применения МСФО (IFRS) 17 или до нее. Данный стандарт не применим к Группе.

Поправки к МСФО (IFRS) 3 — определение бизнеса

ТВ октябре 2018 г. Совет по МСФО выпустил поправки к определению понятия «бизнес» в МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса», чтобы помочь организациям определить, является ли приобретенная совокупность видов деятельности и активов бизнесом. В поправках разъясняются минимальные требования к бизнесу, исключена оценка способности участников рынка к замене любых недостающих компонентов, добавлена инструкция, помогающая организациям определить, насколько самостоятелен приобретаемый процесс, сужаются понятия бизнеса и создания отдачи и дополнительно вводится необязательный тест на концентрацию справедливой стоимости. Вместе с поправками были представлены новые наглядные примеры.

Поскольку данные поправки применяются на перспективной основе к сделкам или иным событиям, имеющим место на дату начала применения или после нее, они не окажут влияния на Группу в момент перехода.

Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 — определение существенности

В октябре 2018 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и МСФО (IAS) 8 «Учетные политики, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки», чтобы согласовать определение понятия «существенность» в стандартах, в которых оно встречается, и разъяснить отдельные моменты, связанные с этим определением. В новом определении указано: «Информация является существенной, если можно обоснованно ожидать, что ее пропуск, искажение или маскировка повлияют на решения основных пользователей финансовой отчетности общего назначения, принимаемые на основе данной финансовой отчетности, предоставляющей финансовую информацию о конкретной отчитывающейся организации». Как ожидается, поправки к определению существенности не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Реформа базовой процентной ставки — поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7

В сентябре 2019 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации», что завершает первый этап его работы над последствиями реформы межбанковских ставок предложения («реформа IBOR») в отношении финансовой отчетности. Поправки следует применять в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты.

Поправки к МСФО (IFRS) 9

Поправки предусматривают временные освобождения, позволяющие продолжать учет хеджирования в период неопределенности до замены существующей базовой процентной ставки на альтернативную практически безрисковую процентную ставку. На отношения хеджирования оказывается влияние, если реформа приводит к возникновению неопределенности в отношении сроков и (или) суммы основанных на базовой ставке денежных потоков по объекту хеджирования или инструменту хеджирования.

Применение освобождений является обязательным. Первые три освобождения предусматривают:

- оценку наличия высокой вероятности осуществления прогнозируемой сделки (или ее компонента);
- оценку сроков реклассификации суммы в составе резерва хеджирования денежных потоков в состав прибылей и убытков;
- оценку экономических отношений между объектом хеджирования и инструментом хеджирования.

Предполагается, что для каждого из этих освобождений базовая ставка, на которой основаны хеджируемые денежные потоки (независимо от указания в договоре), и (или) — для третьего освобождения — базовая ставка, на которой основаны денежные потоки по инструменту хеджирования, в результате реформы IBOR не меняются.

Четвертое освобождение предусматривает, что для компонента базовой ставки в риске изменения процентной ставки, на который оказывает влияние реформа IBOR, выполнение требования о возможности отдельно идентифицировать

данный компонент риска необходимо только на момент начала отношений хеджирования.

Освобождения продолжают действовать бессрочно при отсутствии возникновения событий, указанных в поправках. При указании организацией группы объектов как объекта хеджирования требование о сроках прекращения действия освобождений применяется отдельно к каждому конкретному объекту в рамках такой группы.

Поправки к МСФО (IAS) 39

Соответствующие поправки согласуются с поправками к МСФО (IFRS) 9, но со следующими отличиями:

- Для перспективной оценки эффективности хеджирования предполагается, что базовая ставка, на которой основаны хеджируемые денежные потоки (независимо от указания в договоре), и (или) базовая ставка, на которой основаны денежные потоки по инструменту хеджирования, в результате реформы IBOR не меняются.
- Для ретроспективной оценки эффективности хеджирования, оценка эффективности хеджирования считается пройденной, даже если фактические результаты хеджирования временно находятся вне диапазона 80%–125% в период неопределенности вследствие реформы IBOR.
- Для хеджирования сегмента базовой ставки (а не компонента риска согласно МСФО (IFRS) 9) в риске изменения процентной ставки, на который оказывает влияние реформа IBOR, выполнение требования о возможности отдельно идентифицировать данный сегмент необходимо только на момент начала хеджирования.

Поправки должны применяться ретроспективно. Тем не менее любые отношения хеджирования, ранее аннулированные, не могут быть восстановлены с началом применения поправок, и любые отношения хеджирования не могут быть указаны задним числом. Досрочное применение допускается и должно быть отражено в раскрываемой информации.

Данные поправки не оказывают влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не имеет признанных отношений хеджирования на отчетную дату.

Пересмотренные Концептуальные основы МСФО

Концептуальные основы содержат всеобъемлющий набор концепций для составления финансовой отчетности и создания стандартов МСФО, руководящие указания для разработки последовательной учетной политики, а также помогают в понимании и толковании стандартов. Они действуют в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся с 1 января 2020 г. или после этой даты.

Пересмотренные Концептуальные основы включают некоторые новые концепции, содержат обновленные определения и критерии признания активов и обязательств, а также разъясняют некоторые важные понятия.

Они представлены в восьми главах следующим образом:

- Глава 1. Цель представления финансовых отчетов общего назначения;
- Глава 2. Качественные характеристики полезной финансовой информации;
- Глава 3. Финансовая отчетность и отчитывающаяся организация;
- Глава 4. Элементы финансовой отчетности;
- Глава 5. Признание и прекращение признания;
- Глава 6. Оценка;
- Глава 7. Представление и раскрытие информации;
- Глава 8. Концепции капитала и поддержания капитала.

Как ожидается, изменения в Концептуальных основах не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» — классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных

23 января 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправки к пунктам 69–76 МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» («поправки») для конкретизации требований к классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных.

Поправки разъясняют:

- значение права отсрочить погашение;
- что право на отсрочку должно существовать на конец отчетного периода;
- что классификация не зависит от вероятности осуществления организацией своего права на отсрочку;

- что только в том случае, если встроенный в конвертируемое обязательство производный инструмент сам по себе является долевым инструментом, условия погашения обязательства не будут влиять на его классификацию.

Совет добавил два новых пункта (76A и 76B) к МСФО (IAS) 1 для «разъяснения, что подразумевается под «погашением» обязательства. «В целях классификации обязательства как краткосрочного или долгосрочного погашение означает передачу контрагенту, в результате которой происходит прекращение обязательства. Передача может быть осуществлена в форме:

- денежных средств или иных экономических ресурсов, например товаров или услуг; или
- собственных долевых инструментов организации, если не применяется пункт 76B».

В пункте 76B говорится, что условия погашения обязательства, которые по выбору контрагента могут привести к его погашению путем передачи собственных долевых инструментов организации, не влияют на его классификацию как краткосрочного или долгосрочного, если, применяя МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление информации», организация классифицирует опцион как долевой инструмент, признавая его отдельно от обязательства в качестве долевого компонента сложного финансового инструмента.

Поправки к МСФО (IAS) 1 следует применять в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Поправки должны применяться ретроспективно в соответствии с МСФО (IAS) 8 «Учетные политики, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки». Допускается досрочное применение.

Как ожидается, поправки к классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных не окажут какого-либо влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы

6. СУММЫ НЕПОГАШЕННЫХ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ И ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Операции со связанными сторонами совершаются на условиях, в основном аналогичных рыночным условиям.

30 апреля 2019 г. ООО «Севергрупп» («Севергрупп») завершило сделку по

приобретению 166 383 595 ГДР Lenta Ltd., удостоверяющих права примерно на 34,45% выпущенных и находящихся в обращении голосующих акций (за исключением собственных акций, выкупленных у акционеров) Группы у Luna Inc., инвестиционной компании, входящей в TPG Group, а также сделку по приобретению 36 076 870 ГДР Lenta Ltd., удостоверяющих права примерно на 7,47% выпущенных и находящихся в обращении голосующих акций (за исключением собственных акций, выкупленных у акционеров) Группы у Европейского банка реконструкции и

развития (ЕБРР), в каждом случае по цене 3,60 долл. США за ГДР Lenta Ltd. На 31 декабря 2019 г. доля «Севергрупп» составляла 77,99% акционерного капитала, или 78,73% голосующих акций.

В результате сделки Алексей Мордашов стал конечной контролирующей стороной Группы с 30 апреля 2019 г. (на 31 декабря 2018 г. конечной контролирующей стороны не было). TPG и ЕБРР прекратили быть связанными сторонами с мая 2019 г.

КОМПАНИИ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ГРУППУ:

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
ООО «Севергрупп»		
Прочие операционные доходы от связанных сторон	6,524	–
Приобретение запасов у связанных сторон	(8,357)	–
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(17,808)	–
Суммы к уплате связанными сторонами	7,215	–
Суммы к уплате связанным сторонам	(16,469)	–
Авансы полученные	(360)	–
Авансы выданные	344	–
TPG Group		
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(4,610)	(14,492)

СЛЕДУЮЩИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ БЫЛИ НАЧИСЛЕНЫ ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И КЛЮЧЕВОМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ:

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Краткосрочные вознаграждения	771,041	586,771
Долгосрочные вознаграждения (включая выплаты, основанные на акциях (Примечание 26))	769,872	165,538
Выходные пособия	14,992	31,821
Итого вознаграждения	1,555,905	784 130

В консолидированной финансовой отчетности отражены следующие операции со связанными сторонами:

7. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г., и года, закончившегося 31 декабря 2018 г., Группа не приобретала и не получала вкладов в капитал в виде активов, которые бы соответствовали определению квалифицируемых активов для целей капитализации расходов по займам.

Таким образом, в течение этих периодов затраты по займам не капитализировались.

Расходы на амортизацию и обесценение

Группа провела проверку на предмет обесценения основных средств, нематериальных активов и активов в форме права пользования по состоянию на 31 декабря 2019 г., в ходе которой были выявлены признаки обесценения.

Продолжающаяся экономическая неопределенность и сопутствующие

сложные рыночные условия послужили причиной пересмотра руководством Группы процессов, моделей и допущений в отношении проверки на предмет обесценения.

По итогам проверки на предмет обесценения в консолидированном отчете о прибылях и убытках были отражены убытки от обесценения основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов в размере 11 614 578 руб., 235 056 руб. и 325 руб. соответственно.

Оценка проводилась на самом низком уровне агрегирования активов, на котором возможна генерация независимых поступлений денежных средств (ЕГДП), т. е., как правило, отдельно по каждому магазину.

При определении того, являются ли поступления денежных средств по большей части независимыми, руководство учитывает различные факторы, в том числе:

- как осуществляется контроль за деятельностью организации или как принимаются решения о дальнейшем использовании активов и продолжении деятельности либо об их выбытии;
- эффект каннибализации;
- отток клиентов при закрытии магазинов.

Проверка на предмет на обесценения была проведена путем сравнения возмещаемой стоимости отдельного магазина с его балансовой стоимостью. Возмещаемая стоимость определялась как наибольшая из двух величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования.

С учетом числа ЕГДП, проходящих проверку на предмет обесценения, признано нецелесообразным раскрывать подробную информацию отдельно по каждой ЕГДП.

Основными допущениями, использованными при определении ценности от использования, являются следующие:

- Расчет будущих денежных потоков основан на текущих бюджетах и прогнозах, утвержденных руководством, и учитывает прогнозный показатель EBITDA, а также терминальную стоимость прогнозных свободных денежных потоков, планируемых к получению после окончания про-

7. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	ЗЕМЛЯ	БЛАГОУСТРОЙСТВО	ЗДАНИЯ	МАШИНЫ И ОБОРУДОВАНИЕ	НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО	ИТОГО
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2019 г.	22,237,066	12,358,156	124,825,097	59,986,683	3,770,316	223,177,318
Поступление	–	–	–	–	14,125,226	14,125,226
Перевод из незавершенного строительства	1,024,239	332,559	7,845,616	5,665,732	(14,868,146)	–
Перевод из активов в форме права пользования	267,167	–	207,132	–	–	474,299
Выбытие	(4,947)	(207)	(506,337)	(1,210,070)	(117,134)	(1,838,695)
На 31 декабря 2019 г.	23,523,525	12,690,508	132,371,508	64,442,345	2,910,262	235,938,148
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2019 г.	–	2,044,272	19,077,836	25,031,147	–	46,153,255
Амортизация	–	2,739,002	4,521,778	6,850,077	–	14,110,857
Обесценение	1,799,114	12,538	8,533,770	949,200	319,956	11,614,578
Выбытие	–	(193)	(355,492)	(1,028,096)	–	(1,383,781)
На 31 декабря 2019 г.	1,799,114	4,795,619	31,777,892	31,802,328	319,956	70,494,909
Чистая балансовая стоимость	–	–	–	–	–	–
На 1 января 2019 г.	22,237,066	10,313,884	105,747,261	34,955,536	3,770,316	177,024,063
На 31 декабря 2019 г.	21,724,411	7,894,889	100,593,616	32,640,017	2,590,306	165,443,239
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2018 г.	21,010,003	11,467,330	118,121,718	52,948,637	2,586,799	206,134,487
Поступление	–	–	–	–	18,174,541	18,174,541
Перевод из незавершенного строительства	763,483	902,322	7,578,287	7,689,055	(16,933,147)	–
Перевод из прав аренды	171,868	–	–	–	–	171,868
Перевод в активы, предназначенные для продажи	323,094	–	–	–	–	323,094
Выбытие	(31,382)	(11,496)	(874,908)	(651,009)	(57,877)	(1,626,672)
На 31 декабря 2018 г.	22,237,066	12,358,156	124,825,097	59,986,683	3,770,316	223,177,318
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2018 г.	–	1,646,511	15,000,631	19,178,939	–	35,826,081
Амортизация	–	400,454	4,571,843	6,351,622	–	11,323,919
Обесценение	–	–	132,188	–	–	132,188
Выбытие	–	(2,693)	(626,826)	(499,414)	–	(1,128,933)
На 31 декабря 2018 г.	–	2,044,272	19,077,836	25,031,147	–	46,153,255
Чистая балансовая стоимость						
На 1 января 2018 г.	21,010,003	9,820,819	103,121,087	33,769,698	2,586,799	170,308,406
На 31 декабря 2018 г.	22,237,066	10,313,884	105,747,261	34,955,536	3,770,316	177,024,063

гнозного периода (составляющего двенадцать месяцев).

- Прогнозы денежных потоков по капитальным затратам основаны на прошлом опыте и включают постоянные капитальные затраты, необходимые для поддержания текущего уровня доходности от ЕГДП.
- Прогноз денежных потоков по накладным расходам, представленным главным образом расходами на персонал, распределяется на разумной основе.
- Балансовая стоимость корпоративных активов, не генерирующих независимые поступления денежных

средств (офисные помещения, распределительные центры), распределялась на ЕГДП на последовательной основе.

- Прогнозы были представлены в функциональной валюте компаний Группы, т. е. в российских рублях, до налогообложения и дисконтированы по средневзвешенной стоимости капитала Группы до налогообложения с последующей корректировкой на риски, характерные для соответствующих активов (15,42%).

Руководство Группы считает все свои оценки обоснованными, соответствующими внутренней отчетности и отра-

жающими имеющиеся у руководства сведения.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания возможных изменений суммы и сроков будущих денежных потоков. Если бы пересмотренная расчетная ставка дисконтирования, последовательно применяемая к дисконтированным денежным потокам, была на 50 б. п. выше расчетной ставки руководства, Группе пришлось бы уменьшить балансовую стоимость внеоборотных нефинансовых активов на 906 091 руб. Если бы годовые тем-

пы роста доходов, используемые при расчете ценности от использования, были на 50 б. п. ниже, Группе пришлось бы уменьшить балансовую стоимость внеоборотных нефинансовых активов на 998 854 руб.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на выбытие ЕГДП была опреде-

лена внешним оценщиком исходя из текущих наблюдаемых цен на активном рынке с последующей корректировкой на конкретные характеристики соответствующих активов. Оценка справедливой стоимости таких активов классифицируются на уровне 2 в иерархии источников оценки справедливой стоимости.

СУММА РАСХОДОВ НА АМОРТИЗАЦИЮ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА, ЗАКОНЧИВШЕГОСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г., И ГОДА, ЗАКОНЧИВШЕГОСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г., ПРЕДСТАВЛЕНА В СТРОКЕ «АМОРТИЗАЦИЯ» КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ И КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ГРУППЫ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ:

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Амортизация основных средств	14,110,857	11,323,919
Амортизация нематериальных активов (Примечание 10)	508,016	553,338
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 4)	3,850,831	100,262
Капитализация расходов по амортизации активов в форме права пользования в незавершенное строительство	(30,025)	–
Амортизация прав аренды	18,439,679	11,977,519
Итого амортизация		

Обязательства по капитальным вложениям раскрыты в Примечании 27.

8. Авансы
по строительству

Авансы по строительству представляют собой авансы, выданные подрядчикам, занимающимся строительством зданий магазинов, и поставщикам торгового и прочего оборудования.

Авансы по строительству регулярно проверяются на предмет обесценения. По состоянию на 31 декабря 2019 г. убыток от обесценения авансов по строительству составил 236 851 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 482 130 руб.).

9. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ

Основная хозяйственная деятельность Группы – развитие продуктовых розничных магазинов на территории России и управление ими. На риски и вознаграждения влияет, прежде всего, экономическое развитие в России и, в частности, развитие российской продуктовой розничной отрасли.

У Группы нет значительных активов за пределами Российской Федерации (за исключением вложений в промежуточную холдинговую дочернюю

компанию со 100-процентной долей участия, Zoronvo Holdings Limited, которые исключаются при консолидации). Вследствие схожих экономических характеристик продуктовых розничных магазинов руководство Группы произвело агрегирование операционных сегментов, представленных магазинами, в один отчетный сегмент.

Все бизнес-единицы в рамках сегмента схожи в отношении:

- продукции;
- клиентской базы;
- централизованной структуры Группы (коммерческая, операционная, логистическая, финансовая функции, управление персоналом и информационными технологиями централизованы).

Операции Группы регулярно анализируются руководством, ответственным за принятие операционных решений, в лице Генерального директора, чтобы произвести анализ результатов деятельности и распределение ресурсов внутри Группы. Генеральный директор

оценивает результаты деятельности операционных сегментов на основе динамики выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации («EBITDA»). Расчет показателя EBITDA не регламентируется МСФО. Формат представления остальной информации соответствует формату, применяемому в рамках консолидированной финансовой отчетности.

ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ
ЗА ГОДЫ, ЗАКОНЧИВШИЕСЯ 31
ДЕКАБРЯ 2019 Г. И 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.:

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Выручка	417,500,015	413,562,197
EBITDA	39,505,713	36,194,160

СРАВНЕНИЕ EBITDA И ПРИБЫЛИ ПО
МСФО ЗА ГОД:

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
EBITDA	39,505,713	36,194,160
Процентные расходы	(15,866,946)	(9,699,272)
Процентные доходы	3,827,178	608,472
Расходы по налогу на прибыль (Примечание 20)	(190,684)	(3,022,988)
Амортизация (Примечания 4, 7, 10, 24)	(18,439,679)	(11,977,519)
Обесценение нефинансовых активов (Примечания 4, 7, 10)	(11,849,959)	(132,188)
Доходы/(убытки) от курсовых разниц	220,503	(176,371)
(Убыток)/прибыль за год	(2,793,874)	11,794,294

10. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
ВКЛЮЧАЛИ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩЕЕ:

	ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	ИТОГО
Первоначальная стоимость		
На 1 января 2019 г.	3,904,454	3,904,454
Поступление	886,872	886,872
Выбытие	(20,332)	(20,332)
На 31 декабря 2019 г.	4,770,994	4,770,994
Накопленная амортизация и обесценение		
На 1 января 2019 г.	1,998,564	1,998,564
Амортизация	508,016	508,016
Обесценение	325	325
Выбытие	(6,886)	(6,886)
На 31 декабря 2019 г.	2,500,019	2,500,019
Чистая балансовая стоимость	1,905,890	1,905,890
На 1 января 2019 г.	2,270,975	2,270,975
На 31 декабря 2019 г.		

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
ВКЛЮЧАЛИ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩЕЕ:

	ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	ТОРГОВЫЕ МАРКИ	ИТОГО
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2018 г.	3,461,608	549	3,462,157
Поступление	642,512	–	642,512
Выбытие	(199,666)	(549)	(200,215)
На 31 декабря 2018 г.	3,904,454	–	3,904,454
Накопленная амортизация			
На 1 января 2018 г.	1,644,892	549	1,645,441
Амортизация	553,338	–	553,338
Выбытие	(199,666)	(549)	(200,215)
На 31 декабря 2018 г.	1,998,564	–	1,998,564
Чистая балансовая стоимость			
На 1 января 2018 г.	1,816,716	–	1,816,716
На 31 декабря 2018 г.	1,905,890	–	1,905,890

Расходы на амортизацию нематериальных активов включены в статью «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» (Примечание 24).

11. ПРОЧИЕ
ВНЕОБОРОТНЫЕ
АКТИВЫ

Прочие внеоборотные активы включают в себя гарантийные депозиты по договорам аренды, подлежащие возврату в денежной форме в конце срока аренды.

12. ЗАПАСЫ

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

В течение отчетного года Группа признала списание запасов до чистой стоимости реализации с отражением по

строке «Себестоимость» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., в размере 411 398 руб. (на 31 декабря 2018 г. – расходы по строке «Себестоимость» в размере 397 251 руб.).

13. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	37,146,606	40,193,130
Сырье и материалы	1,306,659	1,307,721
Итого запасы	38,453,265	41,500,851

На 31 декабря 2018 г. в составе прочей дебиторской задолженности Группа

	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Дебиторская задолженность по аренде, прочим услугам и рекламной деятельности поставщиков	5,423,210	6,627,239
Скидки от поставщиков к получению	3,205,036	4,065,760
Прочая дебиторская задолженность	154,866	844,002
Ожидаемые кредитные убытки по расчетам с дебиторами	(179,010)	(264,399)
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	8,604,102	11,272,602

признала сумму к получению от страховой компании в размере 655 018 руб., представляющую собой компенсацию утраты основных средств на сумму 271 541 руб., утраты запасов на сумму 186 568 руб. и потерь от приостановления деятельности на сумму 196 909 руб. в результате пожара в одном из магази-

нов. По состоянию на 31 декабря 2019 г. данная компенсация от страховой компании была получена.

Управление кредитным риском дебитора происходит в соответствии с применимой политикой, процедурами и системой контроля, принятыми в Группе. Кредитное качество дебитора оценивается в рамках комплексного расчета кредитного рейтинга, и индивидуальные кредитные лимиты устанавливаются в соответствии с этой оценкой.

Анализ проводится на каждую отчетную дату с использованием матрицы оценочных резервов для расчета ожидаемых кредитных убытков. Ставки

оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков (по типу и рейтингу покупателя) и вероятности дефолта в заданный период времени. Расчеты отражают результаты, взвешенные с учетом вероятности, временную стоимость денег и обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, доступную на отчетную дату.

Нижепредставлена информация о подверженности торговой и прочей дебиторской задолженности Группы кредитному риску с использованием матрицы оценочных резервов на 31 декабря 2019 г.

	ТЕКУЩАЯ	МЕНЕЕ 60 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	60–120 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	БОЛЕЕ 120 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	ИТОГО
Процент ожидаемых кредитных убытков	0%–1.5%	2%–5%	15%–40%	70%–100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	8,366,420	231,286	14,912	170,494	8,783,112
Ожидаемые кредитные убытки	33,381	4,734	2,596	138,299	179,010

Изменения в оценочном резерве под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности приведены ниже

	2019 г.	2018 г.
На 1 января	264,399	719,594
Восстановление резерва под ОКУ		(48,658)
Списание		(36,731)
На 31 декабря	179,010	264,399

Анализ по срокам торговой и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2018 г.:

	ТЕКУЩАЯ	МЕНЕЕ 60 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	60–120 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	БОЛЕЕ 120 ДНЕЙ ПРОСРОЧКИ	ИТОГО
Процент ожидаемых кредитных убытков	0%–1.5%	3%–5%	20%–40%	70%–100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	10,749,050	598,869	23,848	165,234	11,537,001
Ожидаемые кредитные убытки	118,461	17,359	9,437	119,142	264,399

Группа не располагает каким-либо обеспечением или другими механизмами повышения кредитного качества данных остатков.

14. Авансы выданные

	31 ДЕКАБРЯ 2019 г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 г.
Авансы поставщикам товаров	309,833	1,242,760
Авансы за услуги	1,327,153	1,536,965
Обесценение авансов выданных	(54,055)	(7,541)
Итого авансы выданные	1,582,931	2,772,184

15. НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ

Налоги к возмещению на 31 декабря 2019 г. представлены НДС к получению в сумме 163 364 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 992 378 руб.).

16. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	31 ДЕКАБРЯ 2019 г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 г.
Краткосрочные депозиты в рублях	66,322,639	15,086,436
Остатки денежных средств на банковских счетах в рублях	3,818,264	11,440,386
Денежные средства в пути в рублях	2,884,525	6,837,498
Денежные средства в кассе в рублях	276,419	265,671
Остатки денежных средств на банковских счетах в иностранной валюте	102,913	174,869
Итого денежные средства и их эквиваленты	73,404,760	33,804,860

Денежные средства в пути представляют собой денежные средства, полученные в последние дни отчетного периода (29–31 декабря), которые были отправлены в банк, но не были зачислены на соответствующий банковский счет до начала следующего отчетного периода.

Значительная сумма денежных средств в пути в рублях является результатом сезонности бизнеса, что приводит к более высокому уровню розничных продаж в праздничные

периоды, такие как Новый год. Кроме того, если последний день отчетного периода выпадает на нерабочий день банка, остаток денежных средств в пути возрастает.

Краткосрочные депозиты размещаются на разные периоды от одного дня до трех месяцев, в зависимости от операционных потребностей Группы в денежных средствах, и проценты начисляются по соответствующей процентной ставке для краткосрочных депозитов.

17. ВЫПУЩЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Выпущенный капитал

По состоянию на 31 декабря 2019 г. акционерный капитал Компании состоял из 97 585 932 объявленных и выпущенных обыкновенных акций (на 31 декабря 2018 г. – 97 508 265 акций) с равными правами голоса. Оплаченная стоимость акций без номинальной стоимости полностью отражена в составе добавочного капитала.

На все обыкновенные акции в обращении приходится одинаковая доля в дивидендах, объявляемых Компанией. Согласно Закону о коммерческих компаниях Британских Виргинских островов № 16 от 2004 г., дивиденды могут быть объявлены и выплачены только в том случае, если Совет директоров подтвердит, что непосредственно после выплаты дивидендов Группа будет в состоянии в установленные сроки в рамках своей обычной деятельности исполнить принятые на себя обязательства и что стоимость активов Группы в случае их реализации не окажется ниже совокупного размера ее обязательств, за вычетом отложенных налогов, отраженных в бухгалтерской отчетности, и капитала. В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, ООО «Лента» (основная операционная дочерняя компания Компании, зарегистрированная по законодательству Российской Федерации) может распределять прибыль в форме дивидендов или осуществлять отчисления в резерв (резервные фонды) в размере, не

превышающем размер нераспределенной прибыли, отраженной в финансовой (бухгалтерской) отчетности, подготовленный в соответствии с требованиями российских стандартов бухгалтерского учета. За год, закончившийся 31 декабря 2019 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., дивиденды по обыкновенным акциям не объявлялись.

Изменение количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.:

	31 ДЕКАБРЯ 2019 г. КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ	31 ДЕКАБРЯ 2018 г. КОЛИЧЕСТВО АКЦИЙ
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции)	не ограничено	не ограничено
Выпущенные и полностью оплаченные акции (без номинальной стоимости)	97,585,932	97,508,265
ственные акции, выкупленные у акционеров	(910,522)	(235,319)
Акции в обращении на начало года	97,272,946	97,416,963
Дополнительный выпуск акций	77,667	91,302
Выкуп акций	(675,203)	(235,319)
Акции в обращении на конец года	96,675,410	97,272,946

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г., Группа выпустила 77 667 акций без номинальной стоимости в рамках программы долгосрочного премирования некоторых руководителей (см. Примечание 26). Выпущенные акции были переданы участникам программ.

Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, признанные ранее в отношении акций, выпущенных в рамках программ долгосрочного премирования, составили 127 442 руб.

В октябре 2018 г. Группа запустила программу обратного выкупа ГДР

в общем объеме до 11 600 000 руб., которая была завершена 2 апреля 2019 г. По состоянию на 31 декабря 2019 г. в рамках данной программы было выкуплено 910 522 акции. В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г., Группа выкупила 675 203 акции без номинальной стоимости за 720 099 руб.

Резерв по опционам на акции

Резерв по опционам на акции используется для признания стоимости вознаграждения, основанного на акциях и предоставляемого сотрудникам, в том числе ключевому управленческому персоналу. Более подробная информация о соответствующих программах вознаграждения представлена в Примечании 26.

18. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 г.
(Убыток)/прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)		
– базовые и разводненные, рассчитанные на основе (убытка)/прибыли за год, причитающихся акционерам материнской компании	(0.029)	0.121

Расчет базовой прибыли на акцию за год проводится на основе (убытка)/прибыли, причитающихся акционерам (убыток за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., – 2 793 874 руб.; прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 11 794 294 руб.), и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении за соответствующий период, приведенного в соответствии с приведенным ниже расчетом.

	год, закончившийся 31 декабря	год, закончившийся 31 декабря
Количество выпущенных акций на начало года	2019 г.	97,416,963
Количество акций, выпущенных в июле 2018 г.	–	91,302
Количество акций, выкупленных в ноябре—декабре 2018 г.	–	(235,319)
Количество акций, выпущенных в апреле 2019 г.	77,667	–
Количество акций, выкупленных в январе—апреле 2019 г.	(675,203)	–
Количество акций на конец года	96,675,410	97,272,946
Средневзвешенное количество акций	96,757,307	97,445,815

19. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	ВАЛЮТА	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Краткосрочные кредиты и займы:			
Краткосрочные банковские кредиты по плавающей ставке	руб.	–	564,138
Краткосрочные облигации по фиксированной ставке	руб.	5,399,643	56,702
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	63,031,173	20,118,158
Итого краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов		68,430,816	20,738,998
Долгосрочные кредиты и займы:			
Долгосрочные облигации по фиксированной ставке	руб.	20,519,034	5,559,870
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	61,591,407	74,648,179
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке	руб.	–	26,133,242
Итого долгосрочные кредиты и займы		82,110,441	106,341,291

Кредиты и займы Группы на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. имели рыночные процентные ставки, все из них были выражены в российских рублях и не были обеспечены залогом.

На 31 декабря 2019 г. у Группы имелся неиспользованный остаток лимита по кредитным договорам и займам на сумму 89 136 000 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 83 300 000 руб.).

Группа выпустила опционы, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами (Примечание 26) и которые в будущем могут потенциально разводнить базовую прибыль на акцию. В отчетном году существенного влияния на разводнение прибыли на акцию данными инструментами оказано не было.

Кредитные договоры содержат финансовые и нефинансовые ковенанты. На 31 декабря 2019 г. данные ковенанты были выполнены Группой.

20. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Расходы Группы по налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., представлены следующим образом:

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Расход по текущему налогу на прибыль	3,413,269	1,169,375
(Доход)/расход по отложенному налогу на прибыль	(3,222,585)	1,853,613
Расход по налогу на прибыль, отраженный в прибыли за год	190,684	3,022,988
Налоговый эффект, связанный с эффективной частью изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	–	(41,222)
Доход по налогу на прибыль, отраженный в прочем совокупном доходе	–	(41,222)
	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
(Убыток)/прибыль до налогообложения	(2,603,190)	14,817,282
Условный налог на прибыль по ставке 20%, установленной в России	520,638	(2,963,456)
Разница в налоговых режимах иностранных компаний	(154,996)	133,176
Плюс налоговый эффект доходов и расходов, не облагаемых налогом и не подлежащих вычету для целей налогообложения	(176,326)	(42,980)
Признание ранее не признанных неопределенных налоговых позиций	(380,000)	(149,728)
Расходы по налогу на прибыль	(190,684)	(3,022,988)

Разница между учетом по МСФО и российскому налоговому законодательству приводит к возникновению

временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств и их налоговыми базами. Налоговый эффект

изменения этих временных разниц, отраженный с учетом ставки 20%, раскрыт ниже.

	1 января 2019 г.	изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 16 (примечание 4)	разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли или убытке	31 декабря 2019 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц				
Основные средства	(10,306,373)	–	1,767,908	(8,538,465)
Права аренды	(546,549)	546,549	–	–
Права пользования	–	(7,183,435)	745,471	(6,437,964)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	253,384	–	153,897	407,281
Бонусы от поставщиков	(30,844)	–	(28,936)	(59,780)
Кредиты и займы	(62,884)	–	65,281	2,397
Нематериальные активы	(31,734)	–	(44,874)	(76,608)
Запасы	415,211	–	377,844	793,055
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, начисление убытка от обесценения авансов выданных и авансов по строительству	124,896	–	(54,146)	70,750
Начисленные обязательства	259,726		539,970	799,696
Обязательства по аренде	–	6,823,992	(391,991)	6,432,001
Прочие	(114,589)	121,577	92,161	99,149
Итого чистые отложенные налоговые обязательства	(10,039,756)	308,683	3,222,585	(6,508,488)

	1 января 2018 г.	изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 9 (примечание 4)	разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли или убытке	разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	31 декабря 2018 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц					
Основные средства	(8,612,723)	–	(1,693,650)	–	(10,306,373)
Права аренды	(546,387)	–	(162)	–	(546,549)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	196,153	–	57,231	–	253,384
Бонусы от поставщиков	(303,860)	–	273,016	–	(30,844)
Кредиты и займы	(115,445)	46,831	5,730	–	(62,884)
Нематериальные активы, кроме прав аренды	(20,603)	–	(11,131)	–	(31,734)
Запасы	319,599	–	95,612	–	415,211
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, начисление убытка от обесценения авансов выданных и авансов по строительству	110,253	112,536	(97,893)	–	124,896
Начисленные обязательства	165,213	–	94,513	–	259,726
Инструменты хеджирования денежных потоков	(91,565)	–	50,343	41,222	–
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	543,499	–	(543,499)	–	–
Прочие	(30,866)	–	(83,723)	–	(114,589)
Итого чистые отложенные налоговые обязательства	(8,386,732)	159,367	(1,853,613)	41,222	(10,039,756)

Налогооблагаемые временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних компаний, составляют 75 842 716 руб. и 66 696 688 руб. по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. соответственно. Отложенные нало-

говые обязательства по данным временным разницам не были признаны, поскольку руководство полагает, что сможет контролировать сроки восстановления этих разниц, и не намеревается восстанавливать их в обозримом будущем..

21. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Торговая кредиторская задолженность	46,537,381	46,495,464
Начисленные обязательства и прочие кредиторы	6,446,591	5,864,692
Кредиторская задолженность за основные средства	1,705,131	3,773,684
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	54,689,103	56,133,840

Торговая и прочая кредиторская задолженность в разрезе валют представлена ниже.

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Российский рубль	53,785,883	55,241,343
Доллар США	650,158	653,509
Евро	249,815	238,953
Фунт стерлингов	3,246	35
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	54,689,103	56,133,840

22. Обязательства по прочим налогам

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Социальные взносы	805,661	675,487
Налог на имущество	92,895	123,213
Налог на доходы физических лиц	238,786	223,012
Прочие налоги	36,221	19,411
Итого обязательства по прочим налогам	1,173,563	1,041,123

23. Себестоимость

Себестоимость реализованной продукции уменьшается на скидки и бонусы от поставщиков за продвижение товара. Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., включает расходы на оплату труда в размере 8 777 586 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 8 016 548 руб.), в том числе взносы в Пенсионный фонд

Российской Федерации в размере 1 229 580 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 1 105 764 руб.). Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., включает стоимость сырья и материалов, использованных в собственном производстве, в размере 16 575 218 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 15 749 849 руб.).

24. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Расходы на оплату труда за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., включают взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации в размере 3 578 339 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 3 274 393 руб.).

Расходы на профессиональные услуги за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.,

включают оплату услуг ООО «Эрнст энд Янг»: услуг по проведению аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности на сумму 24 282 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 27 510 руб.), а также консультационных и прочих неаудиторских услуг на сумму 22 729 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., – 3 613 руб.).

from statistical data, in particular time series analysis.

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Расходы на оплату труда	28,119,261	25,556,037
Амортизация (Примечания 4, 7, 10)	18,439,679	11,977,519
Расходы на коммунальные услуги	4,974,278	4,517,562
Профессиональные услуги	4,388,221	3,863,897
Реклама	5,177,240	5,217,256
Расходы на уборку	3,611,966	2,882,658
Ремонт и обслуживание	3,019,466	2,642,799
Охранные услуги	1,973,878	1,893,165
Налоги, кроме налога на прибыль	1,598,841	1,509,046
Расходы по аренде	1,159,049	6,063,665
Прочие	2,621,634	2,971,267
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	75,083,513	69,094,871

25. Прочие операционные доходы и расходы

Прочие операционные доходы состоят из следующих статей:

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Доходы от аренды	1,605,999	1,693,100
Продажа вторичного сырья	1,127,996	1,020,253
Штрафы от поставщиков	971,290	1,034,121
Доходы от рекламы	550,135	718,859
Страховое возмещение	524,243	196,909
Доходы от выбытия основных средств	42,102	140,994
Прочие	246,001	189,009
Итого прочие операционные доходы	5,067,766	4,993,245

Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

	год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	352,215	167,477
Убыток от расторжения договоров аренды	121,636	–
Штрафы за расторжение договоров с поставщиками услуг	109,291	21,996
Невозмещаемый НДС	63,611	10,117
Штрафы от государственных органов	56,750	39,455
Обесценение авансов выданных и авансов по строительству, восстановление резерва под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности	53,173	152,543
Прочие	179,021	84,452
Итого прочие операционные расходы	935,698	476,040

В ноябре 2018 г. в результате пожара в одном из магазинов Группа понесла убытки из-за утраты основных средств и запасов, а также приостановления деятельности на период с момента пожара и до 1 ноября 2019 г. Данные риски были застрахованы, и компенсация от страховой компании была получена.

26. ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ

Программа долгосрочного премирования

В 2014 г. Группой была одобрена программа долгосрочного премирования (ПДП) некоторых руководителей высшего и среднего звена, согласно которой Компания предоставила вознаграждения в форме акций в 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 и 2019 гг. и объявила условия программы участникам.

Сумма денежного эквивалента 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.

Справедливая стоимость вознаграждения была определена на основе котировок глобальных депозитарных расписок на Московской бирже на дату предоставления.

По состоянию на конец года, закончившегося 31 декабря 2019 г., Группа исполнила свои обязательства перед участниками по траншам 2014, 2015 и 2016 гг.

В мае 2019 г. применительно к большинству сотрудников обязательства по траншу 2016 г. были исполнены путем передачи денежных средств на сумму 194 592 руб. Также в счет погашения обязательств Группа выпустила 16 182 акции без номинальной стоимости. Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, ранее признанные в отношении исполненных обязательств по траншу, составили 434 995 руб.

В апреле 2019 г. в условия предоставления членам высшего руководства траншей 2017 и 2018 гг. были внесены изменения, которые привели к незамедлительному наступлению срока исполнения обязательств в отношении 66% (для транша 2017 г.) и 34% (для транша 2018 г.) вознаграждения.

Обязательства с наступившим сроком исполнения были погашены путем передачи денежных средств на сумму 53 990 руб. (по траншу 2017 г.) и 37 603 руб. (по траншу 2018 г.). Также в счет погашения обязательств Группа выпустила 13 354 акции (по траншу 2017 г.) и 18 360 акций (по траншу 2018 г.) без номинальной стоимости.

По оставшейся части вознаграждения по траншам 2017 и 2018 гг. даты исполнения приходятся на 1 апреля 2020 г. и 30 апреля 2021 г. соответственно.

Программа долгосрочного премирования (продолжение)

По условиям транша 2019 г., предоставляемого руководителям высшего звена, даты предоставления вознаграждения приходятся на 1 апреля 2020 г. (25%), 1 апреля 2021 г. (25%), 1 мая 2021 г. (50%) либо 1 апреля 2020 г. (16%), 1 апреля 2021 г. (53%), 1 мая 2021 г. (31%).

В таблице ниже приводится информация в отношении исполнения обязательств по программе долгосрочного премирования за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.

	ТРАНШ 2016 Г.	ТРАНШ 2017 Г.	ТРАНШ 2018 Г.	ТРАНШ 2019 Г.	ИТОГО
Выпуск акций					
Количество акций, выпущенных в мае 2019 г.	16,182	13,354	18,360	29,771	77,667
Итого расходы, признанные в отношении выпущенных акций	37,300	25,370	30,432	34,341	127,442
Выплаты денежными средствами (3,6 долл. США за ГДР)					
Выплаты денежными средствами в мае 2019 г.	194,592	53,990	37,602	–	286,184
Превышение начисленных расходов над осуществленными выплатами	198,382	32,809	15,105	–	246,296

Общие расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе долгосрочного премирования, за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., приведены в таблице ниже.

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Расходы, возникающие по операциям с расчетами долевыми инструментами в рамках программы долгосрочного премирования	428,246	219,041

Права на получение вознаграждения в результате увеличения стоимости акций

В течение 2013 и 2016 гг. 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 Ltd., рассчитанное на основе увеличения цены акций по сравнению с установленной ценой исполнения опциона при условии достижения заданных показателей эффективности.

По условиям транша 2019 г., предоставляемого руководителям среднего звена, даты предоставления вознаграждения приходятся на 1 апреля 2020 г. (25%), 1 апреля 2021 г. (25%), 1 апреля 2022 г. (50%).

В мае 2019 г. в условия предоставления одному из сотрудников транша 2019 г. были внесены изменения, которые привели к незамедлительному наступлению срока исполнения обязательств в отношении 100% вознаграждения и выпуску и передаче участнику 29 771 акции.

ставляет 2,214 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 2,214 руб.).

Справедливая стоимость опционов, не исполненных на 31 декабря 2019 г., составляет 0,98 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 0,91 руб.).

Признанные расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе SVAR, в течение года, приведены в таблице ниже.

	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Расходы, возникающие по операциям с расчетами долевыми инструментами в рамках программы SVAR	6,875	46,220

В апреле 2019 г. была признана утрата прав по программе SVAR за 2016 г. (21 000 фантомных акций). Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, ранее признанные в отношении утратившей силу программы SVAR, составили 17 828 руб.

Оценка справедливой стоимости опционов SVAR, предоставленных руководству, проводилась на дату предоставления с использованием модели ценообразования опционов Блэка–Шоулза и с учетом условий предоставления опционов SVAR.

27. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ

На 31 декабря 2019 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 6 216 727 руб. без НДС (на 31 декабря 2018 г. – 11 489 981 руб. без НДС).

28. ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Категории финансовых инструментов

	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости		
Денежные средства и их эквиваленты	73,404,760	33,804,860
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8,604,102	11,272,602
Прочие внеоборотные финансовые активы	444,316	428,175
Итого финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	82,453,178	45,505,637

	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.
Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости		26,697,380
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке	82,514,982	80,473,264
Долгосрочные банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	68,026,276	19909,645
Краткосрочные банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	54,689,103	56,133,840
Торговая и прочая кредиторская задолженность	205,230,360	183,214,129
Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости		

Справедливая стоимость
В таблице ниже представлена иерархия источников оценки справедливой стоимости финансовых обязательств Группы. Количественное раскрытие иерархии источников оценки справедливой стоимости финансовых обязательств на 31 декабря 2019 г.

	31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	26,387,036	26,387,036	–	–
Банковские кредиты по фиксированной ставке	123,200,098	–	123,200,098	–

	31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.	УРОВЕНЬ 1	УРОВЕНЬ 2	УРОВЕНЬ 3
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	5,662,373	5,662,373	–	–
Банковские кредиты по плавающей ставке	26,697,380	–	26,697,380	–
Банковские кредиты по фиксированной ставке	93,370,478	–	93,370,478	–

В течение отчетных периодов, закончившихся 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г., переводов между Уровнем 1, Уровнем 2 и Уровнем 3 иерархии источников оценки справедливой стоимости не осуществлялось.

Нижесравнено балансовая стоимость и справедливая стоимость по классам финансовых инструментов Группы, кроме тех, балансовая стоимость которых приблизительно равна их справедливой стоимости.

	31 декабря 2018 г.		31 декабря 2018 г.	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Финансовые обязательства				
Процентные кредиты и займы				
Банковские кредиты по плавающей ставке	–	–	26,697,380	26,697,380
Банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	150,541,257	149,587,134	100,382,909	99,032,851
Итого финансовые обязательства	150,541,257	149,587,134	127,080,289	125,730,231

Руководство определило, что балансовая стоимость денежных средств и краткосрочных депозитов, торговой дебиторской задолженности, торговой кредиторской задолженности, прочих обязательств приблизительно равна их справедливой стоимости, главным образом ввиду непродолжительных сроков погашения данных инструментов.

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств представляет собой сумму, на которую можно обменять инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации.

Для определения справедливой стоимости используются следующие методы и допущения:

- Справедливая стоимость процентных займов и кредитов Группы определяется по методу дисконтированных денежных потоков с использованием ставки дисконтирования, которая отражает ставку

процента на заемный капитал эмитента по состоянию на конец отчетного периода. Собственный риск неисполнения обязательств по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. оценивался как незначительный.- Справедливая стоимость выпущенного облигационного займа основывается на данных о котировках на Московской бирже, где сделки с облигациями совершаются в достаточном объеме и с достаточной частотой, на дату отчетности.

Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью

	31 декабря 2018 г.	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Прочее	31 декабря 2019 г.
Долгосрочные кредиты и займы	106,341,291	35,386,518	(13,000,000)	(46,813,928)	196,560	82,110,441
Краткосрочные кредиты и займы	20,738,998	194,644,286	(193,770,873)	46,813,928	4,477	68,430,816
Итого	127,080,289	230,030,804	(206,770,873)	–	201,037	150,541,257

	31 декабря 2017 г.	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 9 (Примечание 4)	Прочее	31 декабря 2018 г.
Долгосрочные кредиты и займы	62,194,204	64,683,000	(5,000,000)	(15,799,792)	324,305	(60,426)	106,341,291
Краткосрочные кредиты и займы	44,888,131	67,500,000	(106,871,775)	15,799,792	(90,149)	(487,001)	20,738,998
Итого	107,082,335	132,183,000	(111,871,775)	–	234,156	(547,427)	127,080,289

В столбце «Прочее» представлены суммы начисленных, но не выплаченных процентов по процентным кредитам. Группа классифицирует выплаченные проценты как денежные потоки от операционной деятельности.

29. Управление финансовыми рисками

Основные финансовые обязательства Группы, помимо производных, включают кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основной целью данных финансовых обязательств является финансирование операций Группы и предоставление гарантий для поддержания ее деятельности. В состав основных финансовых активов Группы входят займы, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные депозиты, которые возникают непосредственно в ходе ее операционной деятельности. Группа также осуществляет операции с производными инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Высшее руководство Группы контролирует процесс управления этими рисками. Деятельность Группы, связанная с финансовыми рисками, осуществляется согласно соответствующей политике и процедурам, а определение и оценка финансовых рисков и управление ими происходит согласно политике Группы и целям в области управления рисками. Все операции с производными инструментами в целях управления рисками осуществляются должным образом контролируемые группами 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 виды рисков: 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 2019 г., и года, закончившегося 31 декабря 2018 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.

При наличии возможности Группа старается снизить подверженность валютному риску путем балансирования статей отчета о финансовом положении, доходов и расходов в соответствующей валюте.

Чувствительность к изменениям курсов иностранных валют

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса доллара США при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса доллара США	Влияние на прибыль до налогообложения
2019 г.	13.00 %	(61,972)
	–11.00 %	52,438
2018 г.	14.00 %	(91,491)
	–14.00 %	91,491

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса евро при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
2019 г.	13.00 %	(25,815)
	–11.00 %	21,844
2018 г.	14.00 %	(33,453)
	–14.00 %	33,453

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диа-пазон разумных возможных изменений обменного курса на основе статисти-ческих 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 отно-сится прежде всего к долгосрочным долговым обязательствам Группы с плавающей процентной ставкой. На 31 декабря 2018 г. эти обязательства были представлены долгосрочными займами (Примечание 19), которые были погашены на конец отчетного периода.

Чувствительность к изменениям процентной ставки

В таблицах ниже приведена чув-ствительность к разумно возмож-ным изменениям ставки MosPrime в отношении кредитов и займов с плавающей ставкой, принимая во внимание влияние учета хеджиро-вания. При условии неизменности всех прочих параметров займы с плавающей процентной ставкой оказывают следующее влияние на прибыль до налогообложения и про-чий совокупный доход Группы:

	ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКИ		ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД	
	УВЕЛИЧЕНИЕ НА 75 Б. П.	УМЕНЬШЕНИЕ НА 100 Б. П.	УВЕЛИЧЕНИЕ НА 75 Б. П.	УМЕНЬШЕНИЕ НА 100 Б. П.
2018 г.				
Инструменты с плавающей ставкой	(196,875)	262,500	–	–
Чувствительность денежных потоков	(196,875)	262,500	–	–

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диапазон раз-умных возможных изменений ставки MosPrime на основе параметров риска, определяемых с учетом статистических данных, в частности, анализа времен-ных рядов.

Кредитный риск
Кредитный риск — это риск того, что Группа понесет финансовые убыт-ки, поскольку контрагенты не смогут своевременно выполнить свои обя-зательства перед Группой. Финан-совые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, состоят в основном из денежных средств на банковских счетах или в пути, займов и дебиторской задолженности.

При определении возможности по-гашения дебиторской задолженности Группа использует матрицу резервов как средство оценки ожидаемых кре-дитных убытков. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависи-мости от количества дней просрочки платежа для групп различных кли-ентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков (по типу и рейтингу покупателя) и вероятности дефолта в заданный период времени. Расчеты отражают результаты, взвешенные с учетом ве-роятности, временную стоимость денег и обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, до-ступную на отчетную дату.

Торговая дебиторская задолженность

Группа не подвержена кредитному риску высокой концентрации. Кон-центрация кредитного риска в отно-шении дебиторской задолженности ограничена вследствие большого объема и отсутствия взаимосвязанно-сти клиентской базы и базы постав-

щиков Компании. Отсрочка платежа предоставляется контрагентам только по результатам проведения строгой процедуры одобрения. Группа осу-ществляет продажи только хорошо известным, кредитоспособным третьим лицам, которые зарегистрированы на территории Российской Феде-

рации. Согласно политике Группы, отсрочка платежа предоставляется только тем клиентам, которые ра-нее уже совершали покупки у Группы. Группа также требует предоставления такими клиентами определенных до-кументов, в том числе учредительных документов и финансовой отчетности. Кроме того, остатки по дебиторской задолженности анализируются на регулярной основе, благодаря чему подверженность Группы риску сомни-тельной задолженности не является значительной. Продажи розничным клиентам осуществляются за наличные денежные средства, а также с исполь-зованием дебетовых карт и кредитных карт основных кредитных систем.

Денежные средства и их эквиваленты

Казначейство Группы осуществляет управление кредитным риском, воз-никающим вследствие инвестици-онной 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 неисполнения обязательств на момент вклада.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату в отношении торговой дебиторской задолженности равна балансовой стоимости дебиторской задолжен-

ности, представленной в отчете о финансовом положении. Максимальная подверженность кредитному риску в отношении денежных средств и их эквивалентов на отчетную дату равна 73 128 341 руб. (на 31 декабря 2018 г. — 33 539 189 руб.).

Риск ликвидности

Группа отслеживает риски дефи-цита финансирования, используя инструмент планирования текущей ликвидности. Этот инструмент учи-тывает сроки обращения финансо-вых активов и обязательств и про-гнозируемые денежные потоки от операционной деятельности. Целью Группы является обеспечение не-прерывности и гибкости финанси-рования с помощью использования банковских овердрафтов и кредитов. Группа ежегодно производит анализ своих потребностей в средствах и анализ ожидаемых денежных потоков с целью определения потребности в финансировании.

В таблице ниже приведена информа-ция о сроках погашения финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. на осно-ве договорных недисконтированных денежных потоков по финансовым обязательствам с учетом самой ран-ней даты, на которую Группа долж-на погасить данные обязательства. Таблица включает денежные потоки как по процентным платежам, так и по основной сумме долга.

31 декабря 2019 г.

	МЕНЕЕ 12 МЕСЯЦЕВ	1 ГОД — 5 ЛЕТ	БОЛЕЕ 5 ЛЕТ	ИТОГО
Кредиты и займы	75,038,997	89,522,037	–	164,561,034
Обязательства по аренде	5,334,247	20,116,334	28,991,802	54,442,383
Торговая и прочая кредиторская задолженность	54,689,103	–	–	54,689,103
Итого	135,062,347	109,638,371	28,991,802	273,692,520

31 декабря 2018 г

	МЕНЕЕ 12 МЕСЯЦЕВ	1 ГОД — 5 ЛЕТ	БОЛЕЕ 5 ЛЕТ	ИТОГО
Кредиты и займы	30,637,465	117,172,663	–	147,810,128
Торговая и прочая кредиторская задолженность	56,133,840	–	–	56,133,840
Итого	86,771,305	117,172,663	–	203,943,968

Управление капиталом

Группа осуществляет управление капиталом за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств в целях обеспечения непрерывности деятельности компаний, входящих в Группу, и максимального роста доходности для 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. При принятии решений Группа руководствуется установленной финансовой политикой, которая определяет коэффициенты заемных средств, процентное покрытие, соотношение ковенантам, соотношение долгосрочного и краткосрочного долга и требования диверсификации источников финансирования. Дивиденды должны объявляться на основе потребностей бизнеса в капитале и в соответствии с положениями финансовой политики.

Структура капитала Группы состоит из долга, представленного кредитами и займами, раскрытыми в Примечании 19, обязательствами по аренде за вычетом денежных средств и их эквивалентов, и капитала, приходящегося на акционеров материнской компании, который включает в себя выпущенный капитал, резервы и нераспределенную прибыль.

Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

	31 ДЕКАБРЯ 2019 г.	31 ДЕКАБРЯ 2018 г.
Кредиты и займы	150,541,257	127,080,289
Обязательства по аренде	32,160,006	–
Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 16)	(73,404,760)	(33,804,860)
Чистый долг	109,296,503	93,275,429

Чистый долг не является показателем МСФО, и, следовательно, его расчет может различаться в зависимости от компании. В то же время это один из основных показателей, которые обычно используются инвесторами и другими пользователями финансовой отчетности с целью оценки финансового состояния Группы.

30. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
Экономическая среда, в которой Группа осуществляет деятельность

Группа реализует продукцию, чувствительную к изменениям общих экономических условий, которые влияют на расходы потребителей. Будущие экономические условия и другие факторы, включая санкции, уверенность потребителей, уровень занятости, процентные ставки, уровень долга потребителей и доступность потребительских кредитов, могут снизить расходы потребителей или изменить потребительские предпочтения. Общий спад российской или мировой экономики либо неопределенность экономических перспектив может негативно повлиять на потребительские расходы и операционные результаты Группы.

Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода экономических реформ, развития правовой, налоговой и административной систем, а также от эффективности принимаемых государством мер экономической, финансовой и кредитно-денежной политики.

На национальную экономику негативно влияют санкции, введенные в отношении России рядом стран. Процентные ставки в рублях остаются высокими. Сочетание вышеперечисленных факторов обуславливает ограниченный доступ к капиталу и рост его стоимости, а также создает неопределенность в отношении роста экономики, что может негативно повлиять на финансовое положение, результаты операционной деятельности и перспективы Группы в будущем.

Руководство Группы считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономиче-

ской 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. На 31 декабря 2019 г. руководство оценивает максимальный эффект от этих исков и споров в размере 84 015 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 36 538 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 и который не был раскрыт в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Правительство Российской Федерации продолжает перестраивать инфраструктуру бизнеса в процессе перехода к рыночной экономике. Вследствие этого требования законодательных и иных 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 выполнила все налоговые обязательства в соответствии со своим толкованием налогового законодательства, однако описанные выше факты могут повлечь за собой налоговые риски для Группы. Руководство оценивает максимальную подверженность возможным налоговым рискам в размере 1 750 623 руб. (на 31 декабря 2018 г. – 975 898 руб.). Руководство продолжает отслеживать изменения, относящиеся к этим рискам, и регулярно производит переоценку рисков и соответствующих обязательств, резервов и раскрываемой информации.

Вопросы охраны окружающей среды

В настоящее время в России ужесточается природоохранное законодательство и продолжается пересмотр позиции государственных органов 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, 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.

31. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

На состояние и перспективы китайской экономики негативно влияет напряженная ситуация в мировой торговле и возникновение коронавируса COVID-19. Меры по сдерживанию его распространения могут повлиять на хозяйственную деятельность компаний по всему миру. Ограничения, накладываемые на движение товаров и услуг, могут оказать воздействие на цепочку поставок Группы.

04>
ПРИЛОЖЕНИЯ

ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ
Компания имела следующие дочер-
ние предприятия по состоянию на 31
декабря 2019:

компания	доля
ООО «Лента»	100%
Зоронво Холдингс Лтд	100%
ООО «ТРК-Волжский»	100%
ООО «ТК-Железнодорожный»	100%

ПЕРЕЧЕНЬ ГОРОДОВ ПРИСУТСТВИЯ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019

Город¹	Количество гипермарке- тов	Количество супермар- кетов	Количество распреде- лительных центров
Ачинск	1		
Альметьевск	1		
Архангельск	1		–
Армавир	1		
Астрахань	2		
Балаково	1		
Барнаул	3	4	
Белгород	2		
Бийск	1		
Братск	1		
Брянск	1		
Чебоксары	1		
Челябинск	6		
Череповец	3		
Черкесск	1		
Дмитровград	1		
Екатеринбург	5	10	1
Энгельс	2		
Грозный	1		
Иркутск	2		
Иваново	3		
Ижевск	3		
Калуга	1	2	
Каменск-Уральский	1		
Казань	5		
Кемерово	3	9	
Ханты-Мансийск	1		
Кострома	1		
Краснодар	3		
Красноярск	5		
Курган	1		
Курск	1		
Липецк	2		
Магнитогорск	2		
Майкоп	1		
Москва	25	51	3
Мурманск	2		
Набережные Челны	2		
Нижнекамск	1		
Нижний Новгород	4		
Нижний Тагил	2		
Новочеркасск	1		
Новокузнецк	5	1	
Новороссийск	2		1

Город¹	Количество гипермарке- тов	Количество супермар- кетов	Количество распреде- лительных центров
Новошахтинск	1		
Новосибирск	7	25	1
Ноябрьск	1		–
Обнинск	1	1	
Омск	6		
Орел	1		
Оренбург	5		
Орск	1		
Пенза	2		
Пермь	2		
Петрозаводск	2		
Прокопьевск	1		
Псков	2		
Ростов-на-Дону	4		1
Рязань	3		1
Самара	3		
Саранск	1		
Саратов	3		
Шахты	1		
Смоленск	1		
Санкт-Петербург	39	29	2
Ставрополь	2		
Стерлитамак	1		
Сургут	2		
Сыктывкар	2		
Таганрог	2		
Тобольск	1		
Тольятти	2		1
Томск	3	1	
Тула	1		
Тверь	1		
Тюмень	5		
Уфа	4		
Ульяновск	2		
Великий Новгород	2		
Владимир	1		
Волгоград	4		
Вологда	1		
Волжский	1		
Воронеж	2		
Ярославль	5		
Йошкар-Ола	1		
Юрга	1		
Железноводск	1		

¹ С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

ГЛОССАРИЙ

При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш» («наши») относятся к компании Lenta Ltd либо, если это предусмотрено контекстом, к деятельности «Ленты» в целом.

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 Plc
БВО	Британские Виргинские острова
ГДР	Глобальные депозитарные расписки
Геймификация	Применение элементов проектирования и принципов компьютерных игр в неигровых процессах. Геймификация обычно основывается на элементах проектирования компьютерных игр, используя их в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности потребителей, производительности организаций, развития состояния полной поглощенности деятельностью («потока»), оптимизации процессов найма и оценки персонала, мобилизации ресурсов людей посредством краудсорсинга, более эффективного обучения, повышения удобства использования и эффективности систем, повышения физической активности, борьбы с нарушениями правил дорожного движения, апатией избирателей и решения других задач.
ЕГАИС	Единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции
Капзатраты	Капитальные затраты
Кв. м	Квадратный метр (квадратные метры)
ЕГАИС	Единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции
Капзатраты	Капитальные затраты
Кв. м	Квадратный метр (квадратные метры)
Общая/суммарная торговая площадь	Площади внутри магазинов торговой сети Компании, используемые для продажи товаров, за исключением площадей, предоставленных в аренду третьим сторонам, площадей, используемых для изготовления продукции собственного производства, складских помещений и пространство между входом в магазин и рядом касс
Операционные расходы	Расходы на реализацию, общие и административные расходы, представляющие собой крупную статью непроизводственных расходов в Отчете о прибылях и убытках
Отчет P&L	Отчет о прибылях и убытках
Показатель доступности товара на полке	Количество имеющихся в наличии в магазинах товарных позиций (SKU) с положительной балансовой стоимостью в процентном отношении от общего количества активных товарных позиций, готовых к продаже, рассчитываемое исходя из среднего показателя ежедневного наличия товара во всех открытых магазинах
Посещаемость/трафик	Количество чеков, выданных за рассматриваемый период
Размещение 2014 г.	Первичное публичное размещение (IPO) акций Lenta Ltd в форме ГДР, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже и Московской фондовой бирже 5 марта 2014 г.
СГТР	Совокупный среднегодовой темп роста
Совет директоров	Совет директоров компании Lenta Ltd
Средний чек	Показатель, рассчитываемый путем разделения общего объема продаж без учета НДС во всех магазинах торговой сети Компании в течение соответствующего года на число чеков в этом году
Средняя плотность продаж	Отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год
Товарная позиция (SKU)	Инициала складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара
Товары повседневного спроса (FMCG)	Быстрораскупаемые и относительно недорогие потребительские товары
Чек	Квитанция, выдаваемая покупателю при расчете за корзину / приобретенные товары (сумма, потраченная покупателем на покупки при посещении магазина)

ДАЛЬНЕЙШАЯ ИНФОРМАЦИЯ

В настоящем годовом отчете представлена определенная информация в отношении операционных и финансовых показателей деятельности гипермаркетов и супермаркетов «Ленты», определяемых следующим образом:

Скорректированный показатель EBITDA	Показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, такие, как изменения бухгалтерских оценок и единовременные затраты по неосновной деятельности
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от выручки
Скорректированный показатель EBITDAR	Скорректированный показатель EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR в процентах от выручки
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. Сводка показателя EBITDA и прибыли по МСФО представлена в виде таблицы в Примечании 6 к Консолидированной финансовой отчетности.
Сопоставимые продажи	Мы различаем продажи, относящиеся к новым магазинам, и продажи, относящиеся к уже существующим магазинам. Мы рассматриваем продажи, осуществленные магазинами до конца полного 12-го календарного месяца с начала их деятельности, как продажи, относящиеся к новым магазинам. Соответственно расчет сопоставимых продаж начинается со сравнения результатов полного 13-го календарного месяца работы магазина с результатами первого полного календарного месяца его работы, исходя из предположения, что данный магазин впоследствии не был закрыт, а его торговая площадь не была расширена или сокращена. Количество магазинов в сопоставимой группе на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. составляло соответственно 314 (227 гипермаркетов и 87 супермаркетов) и 228 (187 гипермаркет и 41 супермаркет). «Рост сопоставимого среднего чека», «рост сопоставимой средней цены одной позиции в чеке», «рост сопоставимой посещаемости» и «сопоставимая средняя плотность продаж» рассчитываются с использованием той же методики, что используется при расчете сопоставимых продаж.
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.