



Годовой отчет  
**2020**

**РАБОТАЕМ С ЗАБОТОЙ О ЛЮДЯХ**



# Содержание >>

Что внутри



Отчет на сайте  
<https://lenta.com/>

## 01

### Стратегический отчет

- 4 Ключевые факты
- 5 Финансовые и операционные показатели
- 6 Обращение Председателя совета директоров
- 8 Отчет генерального директора
- 12 Стратегия
- 13 Обзор рынка
- 16 Обзор операционной деятельности
- 24 Корпоративная социальная ответственность
- 32 Отчет финансового директора
- 36 Управление рисками

## 02

### Отчет о корпоративном управлении

- 46 Совет директоров
- 50 Правление
- 54 Отчет о корпоративном управлении
- 64 Комитеты Совета директоров
- 66 Отчет о результатах деятельности Комитета по аудиту
- 72 Отчет о результатах деятельности Комитета по назначениям
- 76 Отчет о результатах деятельности Комитета по вознаграждениям
- 82 Отчет о результатах деятельности Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам

## 03

### Финансовая отчетность

- 88 Совет директоров и прочие должностные лица
- 90 Отчет руководства
- 94 Заключение независимого аудитора
- 98 Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2020 г.
- 102 Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 104 Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 106 Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 108 Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

## 04

### Приложения

- 164 Дочерние предприятия
- 165 Перечень городов присутствия на 31 декабря 2020
- 167 Глоссарий
- 168 Прочая информация
- 169 Предупреждения
- 170 Заметки



# 01

>>

# Стратегический отчет

- 4 Ключевые факты
- 5 Финансовые и операционные показатели
- 6 Обращение Председателя совета директоров
- 8 Отчет генерального директора
- 12 Стратегия
- 13 Обзор рынка
- 16 Обзор операционной деятельности
- 24 Корпоративная социальная ответственность
- 32 Отчет финансового директора
- 36 Управление рисками



НАША СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ - СТАТЬ ЛУЧШИМ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫМ ОМНИ-КАНАЛЬНЫМ ИГРОКОМ НА РОССИЙСКОМ РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ.

ПАРТНЕР  
ДЛЯ ПОСТАВЩИКОВ

№1



# Ключевые факты >>

«Лента» - одна из ведущих розничных сетей России и крупнейшая сеть гипермаркетов в стране.

**254**  
гипермаркета  
**и 139**  
супермаркетов  
**89** городов

**13** РЦ  
более **16** млн  
лояльных  
покупателей  
более **50 000**  
сотрудников

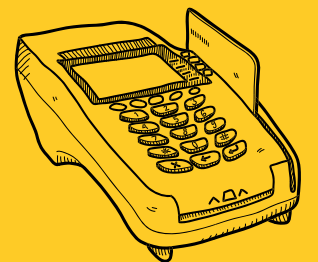


# Финансовые и операционные показатели >>

## Финансовые показатели >>

Розничные продажи  
**+7,3%**  
Маржа по валовой прибыли  
**22,9%**  
Свободный денежный поток (млрд руб.)

**22,7**  
Маржа по EBITDA  
**10,1%**



## Операционные показатели >>

Держатели карт лояльности  
**+16,7%**  
**+566%**  
Магазины  
**+13**  
Онлайн-продажи





# Обращение Председателя Совета директоров >>



**Алексей Мордашов,**  
Председатель  
совета директоров



Уважаемые акционеры,  
2020 год стал особенным для «Ленты», как и для всего мира. Пандемия коронавируса привнесла множество новых вызовов, и я горжусь тем, как команда «Ленты» справилась с ними, обеспечив высокие операционные и финансовые результаты.

Будучи ведущей российской сетью гипермаркетов, мы понимали важность роли «Ленты» в вопросе обеспечения безопасности наших покупателей в этот беспрецедентный период.

Оперативный штаб по реагированию на ситуацию с пандемией коронавируса, который был организован в марте, предоставлял нам необходимую информацию для быстрой адаптации к стремительно меняющимся условиям. Неукоснительное следование принципам безопасности и благополучия наших покупателей и сотрудников позволило Компании преодолеть все трудности и стать более устойчивой и эффективной, чем до пандемии.

## Трансформация отрасли ускоряется >>

Ещё до пандемии российский розничный рынок вступил в фазу серьезной трансформации. Покупательский опыт и развитие цифровых каналов стали движущей силой роста и инновационного развития. Органический рост перестал быть основой успеха, уступив место конкуренции в новых форматах и операционной эффективности. Эти тектонические сдвиги усилились

в период пандемии коронавируса. Особенно быстро развивались онлайн сервисы по продаже продовольственных товаров, где «Лента» показала впечатляющие результаты по результатам 2020 года.

В то же время, мы наблюдаем значительное снижение располагаемых денежных доходов населения и увеличивающийся разрыв между

домохозяйствами с низким и с высоким доходом, что повышает актуальность формата гипермаркетов и в то же время способствует стремительному развитию дискаунтеров. Мы видим множество интересных возможностей для «Ленты» в этом контексте.

## Стратегия

В 2020 году Совет директоров и руководящая команда «Ленты» существенно продвинулись в подготовке новой стратегии роста для поддержания трансформации «Ленты».

Наша стратегическая цель – стать лучшим клиентоцентричным омниканальным игроком на продовольственном рынке России. Наши гипермаркеты послужат прочной основой для следующей главы развития Компании по мере усиления нашего ценностного предложения во всех форматах, в которых мы работаем.

Наша новая стратегия нацелена на увеличение нашей доли рынка, мы стремимся стать самым инновационным и клиентоцентричным ретейлером в России. В то же время, мы продолжим работать над повышением эффективности и гибкости нашего бизнеса.

## Укрепление руководящей команды >>

Одним из самых важных изменений 2020 года стало назначение Владимира Сорокина на должность Генерального директора Компании в сентябре 2020. Владимир обладает большим руководящим опытом в российском и международном ретейле, а также в компаниях по производству товаров повседневного спроса. До прихода в «Ленту» Владимир был Заместителем генерального директора и членом Правления в «Магните», а до этого работал Генеральным директором сети супермаркетов «Перекрёсток» (X5 Retail Group).

Совет директоров твёрдо убеждён в том, что богатый профессиональный опыт Владимира и его безупречная репутация в секторе российской розничной торговли делают его подходящим человеком на роль руководителя «Ленты» в период трансформации бизнеса.

Помимо этого, мы продолжили укреплять руководящий состав Компании и её организационную структуру. В январе 2021 года

в Компании были созданы два новых структурных подразделения. Эти изменения направлены на ускорение принятия решений и улучшение координации между коммерческими и маркетинговыми активностями Компании. Они будут способствовать дальнейшему совершенствованию нашего ценностного предложения и позволят нам стать по-настоящему клиентоцентричным ретейлером. В то же время мы рассчитываем на развитие наших стратегических и трансформационных компетенций с целью реализации новой стратегии Компании.

Как Председатель Совета директоров, я уверен, что изменения в руководящем составе Компании поддержат её развитие и реализацию новой стратегии роста.



## Редомицеляция в Россию >>

Ещё одна важная стратегическая инициатива 2020 года – редомицеляция управляющей компании в Россию, в Специальную административную зону (САЗ) в Калининграде. Этот процесс даёт нам ряд преимуществ.

Прежде всего, это отражает стремление Компании привести её корпоративную структуру в соответствие со структурой акционеров, которые в основном находятся в России. В то же время мы рассчитываем на оптимизацию затрат,

поскольку администрирование в России, а не на Кипре, будет более эффективным.

Помимо снижения рисков, это также отвечает интересам наших акционеров за счет возможного применения 5% налоговой ставки на дивиденды, освобождение от прибыли контролируемых иностранных компаний и притоку капитала при продаже российских и иностранных дочерних предприятий.

## Перспективы

Сильная операционная база «Ленты», отличные результаты 2020 года, обновлённая стратегия и усиленная руководящая команда дают мне уверенность в том, что Компания находится на верном пути и хорошо позиционирована для дальнейшего роста.

Мы продолжим фокусироваться на принятии правильных операционных и стратегических решений, направленных на обеспечение долгосрочных преимуществ для акционеров Компании.

# Отчет Генерального директора >>



**Владимир Сорокин,**  
Генеральный директор

Уважаемые акционеры,

Я рад представить вам Годовой отчёт «Ленты» за 2020 год, первый для меня как для Генерального директора Компании.

Мне выпала честь работать в отрасли производства товаров повседневного спроса и на розничном рынке в последние несколько лет. Я искренне верю, что это один из интереснейших и важнейших секторов экономики. В период распространения пандемии коронавируса ответственность продовольственного ретейла за безопасные условия совершения покупок стала как никогда актуальной.

С начала работы Генеральным директором «Ленты» в сентябре 2020 г., у меня была возможность посетить гипермаркеты, супермаркеты и распределительные центры Компании по всей стране и встретиться с многими моими коллегами. Я был впечатлён тем, что увидел, и людьми, с которыми мне удалось пообщаться. Профессионализм сотрудников в сочетании с высокой корпоративной культурой делают наши магазины отличным местом работы и лучшим – для покупок.

## Реагирование на пандемию коронавируса >>

Я горжусь тем, как «Лента» реагировала на распространение пандемии коронавируса, сосредоточившись на безопасности наших покупателей и работников Компании.

В этот непростой период мы сумели сохранить доверие и лояльность наших клиентов, защищая их и предоставляя возможности совершать покупки наиболее удобным образом, будь то наши гипермаркеты, супермаркеты или онлайн сервисы.

Мы потратили

# 1,5 млрд руб.

на внедрение мер безопасности в условиях пандемии.

В начале 2019 г., когда началось распространение коронавируса, мы создали Оперативный штаб по реагированию на пандемию. В задачи штаба входили мониторинг текущей ситуации и рекомендации бизнесу по обеспечению безопасности и благополучия наших покупателей и сотрудников. В общей сложности в 2020 году мы потратили 1,5 миллиона рублей на внедрение мер безопасности в условиях пандемии. Эти инвестиции позволили нам обеспечить бесперебойность по всей цепочке поставок и работу магазинов в полном соответствии с рекомендациями властей и внедрённого регулирования. Благодаря реализованным мерам наши покупатели чувствовали себя в безопасности, посещая наши магазины. В итоге «Лента» стала магазином первого выбора для многих потребителей, которые увеличили свои расходы в «Ленте».



## Результаты 2020 >>

В этот необычный год мы видели, как сотрудники «Ленты» самоотверженно принимали брошенный им вызов. Вместе мы смогли использовать открывшиеся возможности для роста нашего бизнеса. В результате «Лента» сохранила бесспорное лидерство в российском сегменте гипермаркетов, привлекла новых покупателей и достигла высоких показателей покупательской лояльности (NPS) – 37 %, что подтверждает нашу привлекательность для клиентов.

В 2020 г. розничные продажи выросли на 7,3% до 438 млрд рублей, несмотря на заметные изменения в покупательском поведении. Рост в основном объясняется увеличением среднего чека на 11,6%

как в гипермаркетах, так и в супермаркетах, который, однако, был нивелирован снижением количества визитов на 3,9%.

Рост сопоставимых продаж продемонстрировал устойчивую динамику и составил 5,4% в 2020 г., рост среднего чека – 11,6%, сокращение трафика – 5,5%.

Наш конкурентный ассортимент, привлекательные цены и безопасная среда в магазинах обеспечили отличные результаты работы гипермаркетов. Это выражается в том, что покупатели стали больше тратить в «Ленте». Трансформация наших супермаркетов продолжилась с 2020 году, они продемонстрировали хорошие результаты, которые позволяют нам и дальше инвестировать в развитие формата.

В 2020 г. «Лента» открыла 13 новых магазинов, в конце года

Рост сопоставимых продаж в 2020 г. продемонстрировал устойчивую динамику и составил

# 5,4%

Рост среднего чека –

# 11,6%

Сокращение трафика –

# 5,5%



13

новых магазинов  
открыто в 2020 году

Общее количество  
магазинов –

393

Общая  
торговая площадь –

1,52

МИЛЛИОНОВ

квадратных метров

их количество достигло 393, а общая торговая площадь составила 1,52 млн кв. м. Мы открыли тринадцатый распределительный центр в Ленинградской области, поставки с которого осуществляются в магазины Компании в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе.

Онлайн-сервисы «Ленты» играли важную роль в жизни наших покупателей в течение года. Мы значительно расширили географию наших собственных онлайн-сервисов - «Ленточка» и самовывоз - в 2020. К концу года онлайн-сервисы были доступны во всех 88 городах присутствия Компании (против 27 городов годом ранее). Мы заключили соглашения с 36 провайдерами услуг, которые осуществляли сбор и доставку

онлайн заказов из наших магазинов.

Результатом географического расширения стал рост онлайн-продаж и заказов на 566% и 716% соответственно, до 6,3 млрд рублей и 3,2 млн заказов. Важно, что наши растущие онлайн-каналы не канибализовали продажи в офф-лайн магазинах, а, напротив, генерировали дополнительную прибыль.

В конце года мы запустили полностью обновленную программу лояльности, которая строится на анализе больших данных и индивидуализации предложений для покупателей. Мы довольны первыми успехами программы. Она показывает хорошие результаты, а число новых клиентов значительно превосходит наши ожидания.

## Обновленная стратегия

### «Ленты» >>

Основная сила «Ленты», как ведущего оператора гипермаркетов, состоит в глубоком понимании ключевых факторов, которые влияют на предпочтения покупателей. Они включают в себя привлекательный ассортимент, высокое качество товаров и операций и непревзойденный сервис.

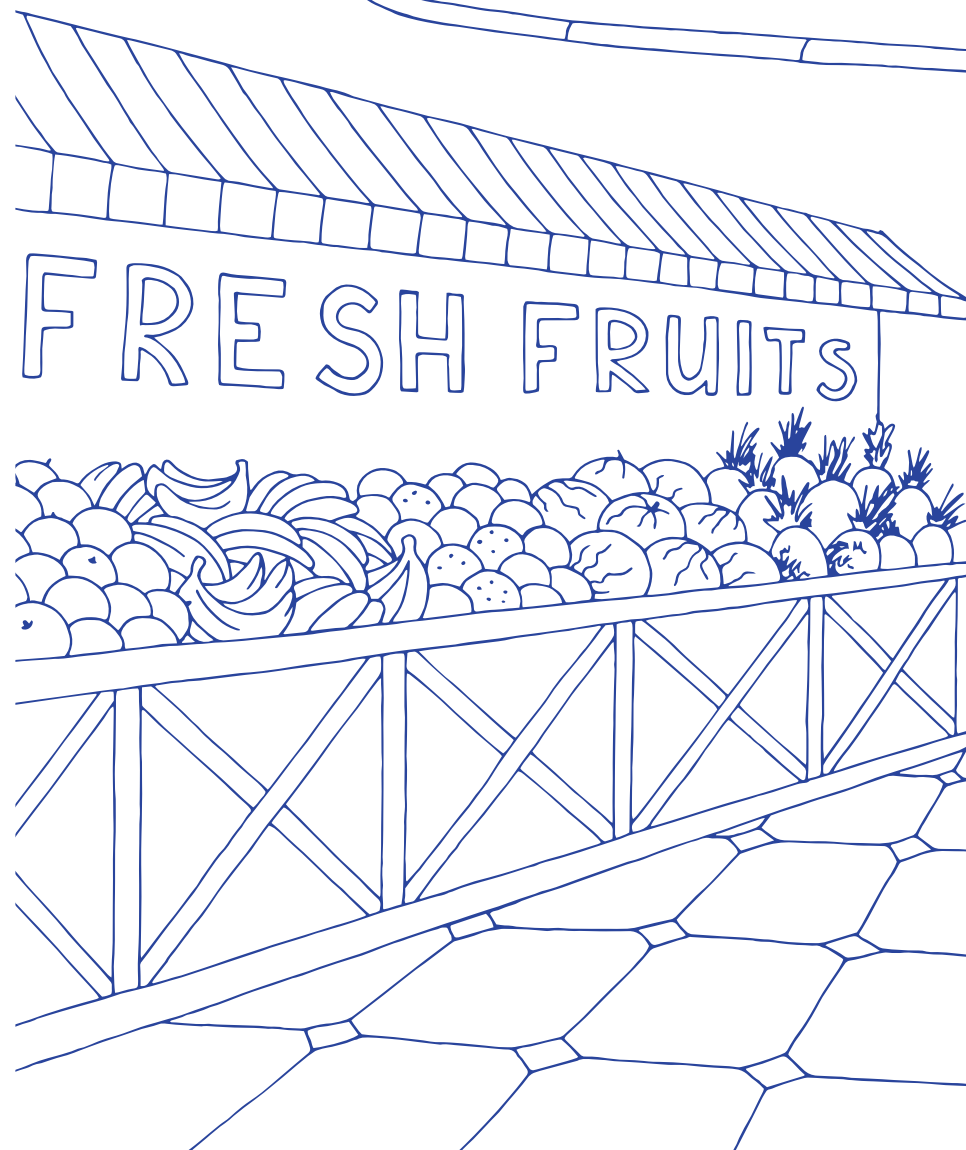
Открывая новую главу роста «Ленты», мы продолжим развивать эти сильные стороны. Новая стратегия призвана сделать нас ближе к покупателю, усовершенствовать ценностное предложение во всех форматах и использовать новые возможности для роста.

Гипермаркеты останутся основой нашего бизнеса, но чтобы удерживать позиции на рынке и оставаться в пятерке ведущих игроков ритейла,

«Лента» должна стать мультиформатным омниканальным бизнесом.

Мы уже начали экспериментировать с форматом дискаунтера в 2020 и не намерены останавливаться.

Я уверен, что онлайн-ритейл предоставляет множество интересных возможностей для «Ленты», если он эффективно организован. Мы убеждены в том, что «Лента» как никто готова стать лидирующим игроком на онлайн-рынке продовольствия в течение нескольких лет.



## Перспективы >>

Отрасль розничной торговли ежедневно бросает нам новые вызовы и открывает новые возможности.

Мы уверены, что, пройдя тест пандемией, «Лента» станет ещё сильнее и эффективнее.

Мы поставили перед Компанией амбициозные цели, и я с большим энтузиазмом жду работы над реализацией новой стратегии вместе с нашей командой. Мы намерены обеспечить отличные операционные результаты и возврат на инвестиции для наших акционеров.



Мы уже начали экспериментировать с форматом дискаунтера в Новосибирске и Барнауле.



# Стратегия >>



Мы представим обновленную стратегию инвесторам в марте 2021.



В 2020 году мы значительно продвинулись в подготовке стратегии роста для поддержания трансформации «Ленты».

Наша стратегическая цель – стать лучшей клиентоцентричной омниканальной торговой сетью в России. Наши гипермаркеты послужат прочной основой для следующего этапа развития «Ленты». В то же время мы намерены разрабатывать и развивать ценностное предложение во всех наших форматах.

Мы будем увеличивать нашу долю рынка и поставили себе цель стать самым инновационным и клиентоцентричным ритейлером в России, продолжая работать над повышением гибкости и эффективности бизнеса.

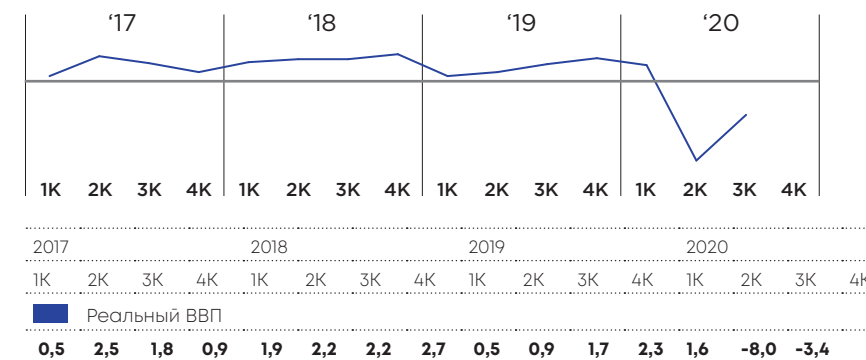
Мы представим обновленную стратегию инвесторам в марте 2021.

Стратегический приоритет	Инициативы	Предпринятые действия	Результаты
Изменение основного бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>новое ценностное предложение во всех форматах</li> <li>развитие онлайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>разработка ценностного предложения гипермаркетов</li> <li>разработка ценностного предложения супермаркетов</li> <li>запуск обновленной программы лояльности</li> <li>запуск онлайн сервисов во всех городах присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>рост продаж на 6,7%</li> <li>увеличение розничных продаж на 7,3%</li> <li>розничные продажи гипермаркетов выросли на 7,0%</li> <li>розничные продажи супермаркетов увеличились на 9,8%</li> <li>рост онлайн-продаж на 566%</li> </ul>
Экспансия и новые форматы	<ul style="list-style-type: none"> <li>пилотирование магазина у дома</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>запуск пилотного дискаунтера</li> <li>поиск новых форматов и концепций</li> </ul>	
Организационная трансформация в поддержку роста бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>запуск программы трансформации бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>портфель стратегических проектов</li> <li>запуск Центра инноваций</li> </ul>	

# Обзор рынка >>

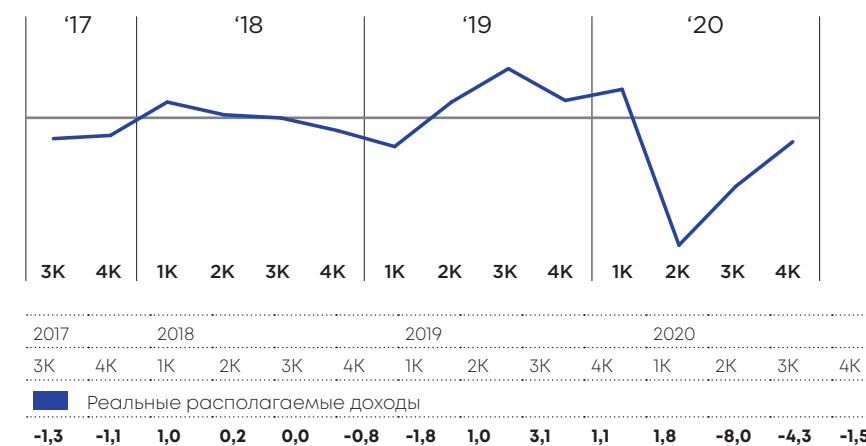
Макроэкономическая ситуация и распространение пандемии коронавируса подвергли давлению бюджеты российских покупателей. Это дало толчок развитию экономических форматов в ритейле по всей стране. Пандемия коронавируса ускорила и развитие онлайн сервисов, что предоставляет дополнительные возможности для гипермаркетов.

ВВП, %



Российский ВВП снизился на 3,1% вследствие введения ограничительных мер по противодействию распространению пандемии коронавируса и сокращения спроса на энергоносители<sup>1</sup>.

Доходы домохозяйств, %

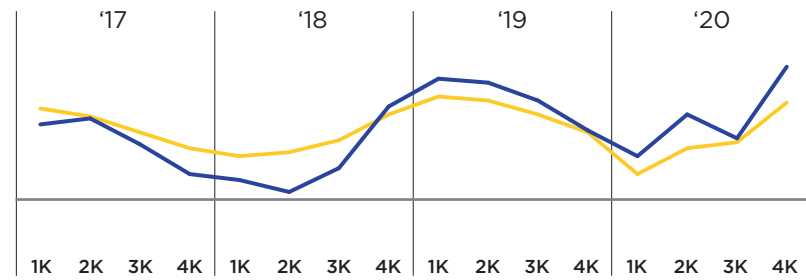


Динамика розничных продаж в России замедлилась на 4,1% по сравнению с 2019 годом до 33,5 млрд рублей со снижением в продовольственных и непродовольственных продажах на 2,6% и 5,2% соответственно<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Источник: Росстат



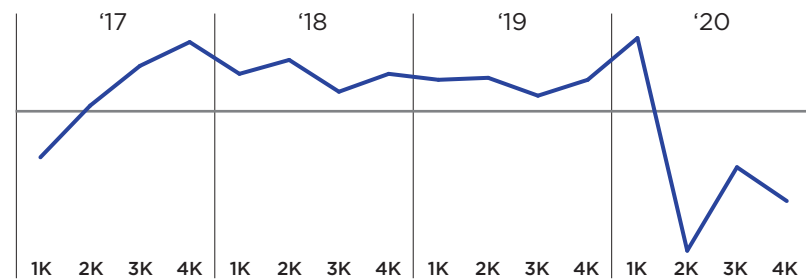
ИПЦ и продовольственная инфляция, %



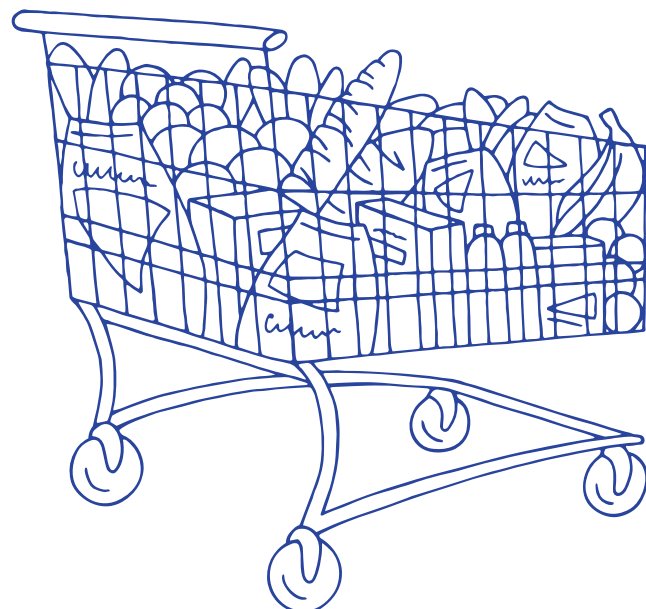
В условиях пандемии реальные располагаемые доходы населения снизились на 3,5%, а инфляция достигла 4,9%, в том числе продовольственная – 6,7%, что является самым большим показателем с 2016 года.<sup>1</sup>

2017				2018				2019				2020			
1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К
■ ИПЦ и продовольственная инфляция															
3,8	4,1	2,8	1,3	1,0	0,4	1,6	4,7	6,1	5,9	5,0	4,3	3,5	2,2	4,3	3,1
■ ИПЦ															
4,6	4,2	3,4	2,6	2,2	2,4	3,0	4,3	5,2	5,0	4,3	3,4	1,3	2,6	2,9	4,9

Продажи продовольственных товаров, %



2017				2018				2019				2020			
1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К	1К	2К	3К	4К
■ Динамика продаж продовольственных товаров															
-2,3	0,3	2,3	3,5	1,9	2,6	1,0	1,9	1,6	1,7	0,8	1,6	3,7	-7,0	-2,8	-4,5



<sup>1</sup> Источник: Росстат

Конкурентная среда и тренды покупательского поведения >>

>> В течение года конкуренция между ретейлерами оставалась интенсивной, и необходимость быстро меняться вместе с предпочтениями покупателей вышла на первый план. Цены оставались определяющим фактором при выборе покупателями магазина, в то время как эпидемиологическая ситуация вынуждала потребителей искать магазины с широким ассортиментом, в котором можно купить все необходимое за один визит.

Режим изоляции, введенный в апреле 2020 года по всей стране, спровоцировал стремительный рост спроса на онлайн-сервисы ретейла, что дало импульс для развития этого формата, как собственного, так и с партнерами, предоставляющими услуги доставки, всеми основными игроками рынка.

Онлайн продажи продовольственных товаров увеличились на 314% в 2020 году относительно 2019 и составили 135 млрд руб. по сравнению с 135 млрд годом ранее.<sup>1</sup>

В непростых экономических условиях дискаунтеры росли опережающими темпами, и основные игроки пилировали экономные форматы.

Российский рынок ретейла продолжает консолидироваться, по оценкам Компании, в 2025 году доля топ-3 игроков может составить порядка 32%.

«Лента» хорошо подготовлена к изменениям покупательского поведения и рынка в целом. Компания уделяет значительное внимание усовершенствованию своего предложения, расширяя ассортимент качественных свежих продуктов и собственных торговых марок, чтобы усилить свои конкурентные преимущества. В прошлом году с целью усиления своих позиций в новом сегменте «Лента» начала реализовывать потенциал онлайн-ретейла, запустив собственный проект, который не требует значительных инвестиций. Кроме того, Компания запустила пилотный дискаунтер и начала искать наиболее выгодный формат для реализации возможностей роста.

<sup>1</sup> Источник: Инфолайн



Онлайн продажи продовольственных товаров увеличились на

**314%**

в 2020 году относительно 2019 и составили

**135**

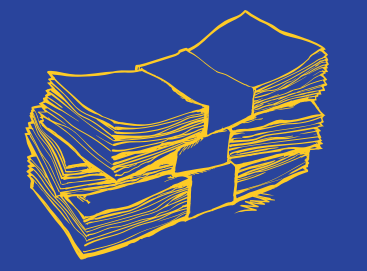
млрд руб.

по сравнению с

**43**

млрд руб.

годом ранее



Российский рынок ретейла продолжает консолидироваться, по оценкам Компании, в 2025 году доля топ-3 игроков может составить порядка

**32%**

# Обзор операционной деятельности >>

2020 год стал периодом беспрецедентных вызовов для российского ретейла в целом и для «Ленты» в частности. Компания завершила год с сильными результатами, продемонстрировав устойчивый рост продаж во всех своих форматах – гипермаркетах, супермаркетах и онлайн. Мы гордимся тем, что смогли достичь таких результатов при неизменном фокусе на безопасности и благополучии наших покупателей и сотрудников.

В 2020 г. «Лента» продолжила расти во всех основных регионах присутствия. Мы зашли на рынок одного нового города и на конец года присутствовали в 89 городах России.

«Лента» осталась бесспорным лидером в сегменте гипермаркетов, удовлетворяющим потребность в большой покупке. Наш основной формат продемонстрировал устойчивость в период пандемии, увеличив долю расходов лояльных покупателей в наших магазинах.

В течение года мы работали над ценностным предложением всех наших форматов, чтобы лучше отвечать изменяющимся предпочтениям покупателей.

Мы уверены в том, что эффективная модель гипермаркетов может служить источником финансирования дальнейшего роста нашей доли на рынке.

Наши супермаркеты продолжили демонстрировать отличные результаты в 2020 году, и мы продолжили инвестировать в развитие этого формата. Мы верим в потенциал роста наших супермаркетов.

Мы также начали пилотировать новый формат дискаунтера, это один из примеров наших инициатив по использованию возможностей роста на российском рынке продовольственного ретейла.

Наши онлайн-каналы стремительно развивались на протяжении года. К концу 2020 года онлайн-сервисы «Ленты» были доступны в 88 российских городах против 27 годом ранее. Мы верим в то, что «Лента» располагает рядом уникальных преимуществ для дальнейшего роста в онлайн-сегменте. Любой из наших гипермаркетов может служить центром сборки заказов, предлагая более 30 тысяч SKU для доставки или самовывоза. «Лента» не только имеет самое широкое в отрасли покрытие онлайн, но и располагает инфраструктурой, которая позволяет существенно оптимизировать капитальные вложения по сравнению с моделью, основанной на строительстве дарк сторов.

В 2020 году «Лента» продолжила реализовывать серию инициатив для повышения привлекательности предложения. Одним из результатов стало увеличение числа держателей карт лояльности на 16,7% до 16 млн человек.



В 2020 году розничные продажи «Ленты» увеличились на 7,3% до 438 млрд руб. (2019: 408 млрд). Рост сопоставимых розничных продаж составил 5,4%, средний чек увеличился на 11,6%. Онлайн-продажи и количество онлайн-заказов увеличились на 566% и 716% соответственно до 6,3 млрд руб. и 3,2 млн заказов.

В 2020 году розничные продажи «Ленты» увеличились на 7,3% до 438 млрд руб. (2019: 408 млрд). Рост сопоставимых розничных продаж составил 5,4%, средний чек увеличился на 11,6%. Онлайн-продажи и количество онлайн-заказов увеличились на 566% и 716% соответственно до 6,3 млрд руб. и 3,2 млн заказов.

## Пандемия коронавируса >>

Начиная с марта 2020 года, пандемия коронавируса оказывала заметное влияние на общественную жизнь и бизнес по всей России. «Лента» определила безопасность благополучие своих покупателей и сотрудников в качестве основного приоритета на этот период.

Компания в кратчайшие сроки организовала оперативный штаб по реагированию на ситуацию с пандемией коронавируса, задачей которого была координация эффективных действий по противодействию распространению пандемии.

В ответ на ограничительные меры, введенные в марте, покупатели начали запасаться продукцией. В некоторые дни «Лента» фиксировала рост продаж до 70% с беспрецедентным спросом на основные продовольственные и непродовольственные товары. Так, продажи мясных консервов увеличились более чем в 10 раз год-к-году, рыбных консервов – в 5 раз, а продажи круп показали почти семикратный рост по сравнению с предыдущим годом.

«Лента» работала плечом к плечу со своими поставщиками, чтобы обеспечить наличие продовольственных и непродовольственных товаров на полках в период повышенного спроса.

В магазинах и распределительных центрах Компании были внедрены комплексные меры обеспечения безопасности сотрудников и покупателей.

Компания перевела 95% офисных сотрудников на режим удаленной работы. Работникам магазинов старше 55 лет предложили изменения в работе для снижения риска заражения.

Мы обеспечили наших сотрудников средствами индивидуальной защиты – масками, перчатками и санитайзерами. Раздевалки в магазинах были оборудованы обеззараживающими лампами, контроль температуры тела и общего состояния стал обязательным для работников офисов, магазинов и распределительных центров. Мы также изменили расписание работы смен, чтобы снизить количество контактов между людьми. Мы разработали план по минимизации возможных негативных последствий для наших операций.

Мы оборудовали каждый магазин санитайзерами, нанесли разметку для соблюдения социальной дистанции и установили защитные экраны на кассах и в зонах собственного производства.

Мы также запустили ряд социальных инициатив в поддержку наиболее уязвимых групп наших покупателей, таких как бесплатная доставка продуктов, волонтерские и благотворительные проекты, дополнительные скидки для медицинских работников. Мы предложили дополнительные скидки нашим пожилым покупателям и выделили для их обслуживания специальные кассы.

Несмотря на то, что первая волна пандемии оказала временное негативное влияние на трафик в наших магазинах, средний чек в гипермаркетах и супермаркетах значительно вырос.



В некоторые дни «Лента» фиксировала рост продаж до

**70%,**

с беспрецедентным спросом на основные продовольственные и непродовольственные товары.

Так, продажи мясных консервов увеличились более чем

**в 10 раз**

год-к-году, рыбных консервов –

**в 5 раз,**

а продажи круп почти

**в 7 раз**

по сравнению с предыдущим годом.



Спрос, который мы фиксировали в марте, транслировался в возросшую нагрузку на нашу коммерческую службу, логистику и операционную службу. Безопасность и эффективность всей цепочки поставок стала для нас главным приоритетом. Благодаря быстрой реакции операционной службы и службы логистики на возросший спрос и высокой скорости внедрения корректирующих мер нам удалось минимизировать риски отсутствия товара.

Например, мы использовали моно-паллеты для доставки товаров в наши магазины. Эта мера позволила нам быстро наполнять полки самыми востребованными товарами.

Кроме этого мы создали 6–8 недельный запас товаров на наших распределительных центрах.

Наша логистическая инфраструктура и возможности гипермаркетов по созданию запаса позволили нам поддерживать высокий уровень доступности товара на полке.

Мы поддерживали наши операции, используя собственный персонал, и не привлекали дополнительную рабочую силу.

Анализ поведения покупателей показал, что люди стремились ходить в меньшее количество магазинов за продовольствием после введения ограничительных мер. В то же время, они значительно увеличили средние траты на покупки.

В июле, после смягчения режима изоляции, трафик показал признаки восстановления по сравнению с апрелем и маем при одновременном замедлении роста среднего чека.

Вторая волна пандемии коронавируса тоже оказывала влияние на поведение покупателей в четвертом квартале 2020 года. Розничные продажи «Ленты» в четвертом квартале выросли на 5,7% по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. Это произошло в основном за счет увеличения среднего чека на 12,4% и ростом количества товаров в корзине наряду с заметным трендом на покупки впрок, который был частично нивелирован снижением трафика на 5,9%.

Сильные результаты наших гипермаркетов обеспечены конкурентным ассортиментом, привлекательными ценами и безопасностью наших магазинов. Дальнейшее развитие онлайн-сегмента поддержало наш общий рост. К концу 2020 года мы расширили наше онлайн-присутствие на все 88 городов, где есть гипермаркеты «Ленты».

Розничные продажи «Ленты» в четвертом квартале выросли на

**5,7%**

по сравнению с аналогичным периодом 2019 года.

Это произошло в основном за счет увеличения

**12,4%**

и роста количества товаров в корзине наряду с заметным трендом на покупки впрок, который был частично нивелирован снижением трафика на

**5,9%**



## Забота о покупателях >>

Наряду с созданием безопасной среды, мы заботились о наших покупателях в период распространения коронавирусной инфекции. Мы сосредоточились на вовлекающей и вдохновляющей коммуникации с клиентами через все существующие каналы.

Понимая, что большинство наших клиентов проводят время дома, мы предлагали им различные развлекательные активности на нашем сайте и официальной странице в Instagram.

Главный тренд года, который получил название «хоуминг», предопределил содержание наших коммуникаций с покупателями.

Мы сотрудничали с известными кулинарными блоггерами и инфлюенсерами и делали различные развлекательные шоу в нашем аккаунте в Instagram. Для поддержки тренда на приготовление еды дома мы запустили специальное приложение с рецептами из клиентского журнала «ЛЕНТА Magazine». В то время как журнал доступен в ограниченном количестве локаций, приложением можно пользоваться везде.

Мы помогли нашим покупателям, работающим из дома, заниматься своими детьми различными занятиями в онлайн-лагере «Лента приключений». Активаций вовлекла более 10,5 миллионов детей и обеспечила 10 млн руб. дополнительных продаж в наших магазинах.

## Ценностное предложение >>

В течение года мы совершенствовали свое ценностное предложение, которое включает чемпионское предложение, уникальный покупательский опыт и высочайшую индивидуализацию.

Мы провели комплексное исследование и выделили 9 сегментов покупателей и 9 покупательских миссий, которые послужили основой для нашего обновленного ценностного предложения во всех форматах.

Широкий ассортимент и доступные цены – это то, за что покупатель выбирает «Ленту». Наши клиенты также ценят высокое качество товаров в наших магазинах, особенно фруктов и овощей, мяса, рыбы, выпечки и готовой еды.

В 2020 году мы сконцентрировали усилия на дальнейшем развитии этих категорий и запустили несколько проектов по повышению эффективности нашего ассортимента.

Цель проекта по локализации ассортимента – создать лучший ассортимент в каждом из наших магазинов, подходящий для конкретной локации.

Мы пилотировали этот подход в 3 магазинах, анализировали эффективность ассортимента, который продаем и вывели примерно 350 SKU в 5 категориях. В результате в продажи пилотируемых категорий показали рост на 2,3 п.п., а удовлетворенность покупателей была выше по сравнению с контрольными магазинами. Мы продолжим развивать этот подход, предоставляя покупателям востребованный ассортимент.



Мы помогли нашим покупателям, работающим из дома, заниматься своими детьми различными занятиями в онлайн-лагере «Лента приключений». Активаций вовлекла более 10,5 миллионов детей и обеспечила 10 млн руб. дополнительных продаж в наших магазинах.

## Чемпионское предложение

Под чемпионским предложением мы понимаем комбинацию релевантного ассортимента, уникальных собственных торговых марок, постоянные инновации и правильное ценовое восприятие.



## Собственные торговые марки (СТМ) >>

>> Наши СТМ – один из ключевых факторов дифференциации Компании на рынке, которые дают нам важное конкурентное преимущество. Мы предлагаем товары высокого качества по доступным ценам под 13 собственными брендами, продовольственными и непродовольственными, во всех ценовых сегментах.

Наши СТМ показали уверенный рост, по результатам 2020 года доля СТМ в розничных продажах достигла 14,7%, а сопоставимые продажи выросли на 7,9%. Во многом такие результаты были обеспечены за счет доверия к СТМ со стороны наших покупателей, которые все чаще ищут лучшее качество по приемлемой цене.

В 2020 году мы продолжили развивать наш основной и самый большой собственный бренд – «Лента», а также бренды «365 дней», DOLCE ALBERO, LITTLE TIMES, BONVIDA, HOME CLUB, GIARDINO CLUB, ACTIWELL, BIGGA и LENTEL.

В отчетном периоде мы ввели около 1100 новых SKU СТМ, на конец 2020 года портфель собственных брендов Компании составлял 7867 позиций.

Продажи СТМ увеличились на 10,3%, а сопоставимые продажи выросли на 7,9%, опередив рост брендированных товаров.

Ассортимент СТМ представлен по всем ценовым сегментам и предлагает высокое качество по приемлемым ценам. Эти товары не уступают в качестве брендированным аналогам и производятся для «Ленты» ведущими российскими и международными компаниями.



Новая линейка суббренда включает греческое оливковое масло первого отжима, фаршированные испанские оливки, сезонные фрукты и овощи, выращенные специально для «Ленты», а также линейку продуктов здорового питания без сахара, ГМО и глютена.

У каждого бренда есть собственная философия.

«Лента Premium» создана для самых взыскательных клиентов – это премиум стандарт для тех, кто ценит качество и эстетику, следует фуд-трендам и ищет новых гастрономических впечатлений.

«Лента ECO» - это линейка здоровых продовольственных и непродовольственных товаров для всей семьи без химических добавок. Имея в основе принцип «самого необходимого», этот бренд включает продукты без глютена, сахара и ГМО, а также экологичную бытовую химию, шампуни и гели для душа.

Продажи СТМ увеличились на **10,3%** а сопоставимые продажи выросли на **7,9%**, опередив рост брендированных товаров.

«Лента Green», разработанная с производителями семян, агрономами и фермерами, предлагает свежие фрукты и овощи, выращенные с должной любовью и заботой – в естественных условиях.

«Лента Kids» – это здоровые лакомства для детей от 3 до 12 лет.

Далее мы сосредоточимся на развитии уникальных продуктов под СТМ, которые можно купить только в «Ленте».

## Уникальный покупательский опыт >>

Наша цель – сделать магазины «Ленты» лучшим местом для покупок.

В 2020 году мы начали работать над новой концепцией супермаркета, чтобы сделать наши магазины удобнее и обеспечить наиболее привлекательную презентацию еды.

Мы внедрили несколько изменений: концепция включает новые сервисы, такие как кафе, кофе-станции, соковыжималки. Мы изменили стандартное расположение секций, чтобы удовлетворить разные потребности клиентов. Магазин создан для ежедневных покупок, все секции связаны между собой, дают покупателю возможность выбора качественных товаров с акцентом на свежей еде

и продукции собственного производства. Фрукты и овощи, кулинария и выпечка, конфеты и вино выложены на новом оборудовании, которое обеспечивает привлекательность каждой категории.

Супермаркеты в обновленной концепции были открыты в бывших помещениях SPAR, магазины в Москве запущены в рамках долгосрочного соглашения с ADG Group.

В 2021 году мы протестируем ещё одну концепцию супермаркета.

## Лучшая индивидуализация >>

Мы улучшили работу с данными, которые получаем с карт лояльности «Ленты». Около 97% покупок в магазинах Компании совершается с использованием карты лояльности, это ценный источник информации о предпочтениях наших покупателей.

Мы уделили внимание улучшению наших аналитических моделей и организационной структуре аналитического отдела, чтобы повысить согласованность между данными, которые мы получаем, и принимаемыми бизнес-решениями.

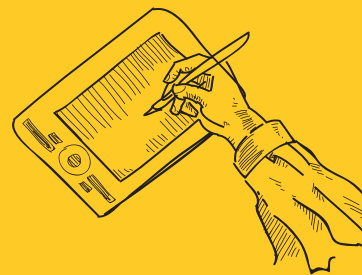
Мы сегментируем покупателей в зависимости от их потребностей и клиентского пути. Это позволяет нам эффективно управлять ассортиментом и предвосхищать изменения в предпочтениях покупателя, на которые мы можем своевременно реагировать.

В декабре мы запустили полностью обновленную программу лояльности, которая использует продвинутую аналитику данных для кастомизации специальных предложений для каждого покупателя. Мы пересмотрели наш подход к лояльности и предложили нашему покупателю больше, чем скидки – мы пригласили их в клуб, где они получают доступ к многочисленным преимуществам – персональным скидкам, индивидуальным предложениям, эксклюзивным товарам и специальным предложениям от наших партнеров.

Суть нового подхода состоит в том, чтобы вознаграждать покупателя за покупки в его любимых категориях и приобретение продуктов, которые он не покупал ранее. Чем больше клиент покупает в «Ленте» с картой лояльности, тем большую выгоду он получает.



В 2020 году мы начали работать над новой концепцией супермаркета, чтобы сделать наши магазины удобнее и обеспечить наиболее привлекательную презентацию еды.



**97%** покупок в магазинах Компании совершается с использованием карты лояльности

Мы довольны успехом новой программы в вопросе вовлечения покупателей и повышения их лояльности. Программа уже показывает отличные результаты, привлекая больше клиентов, чем мы ожидали.

В 2021 году мы продолжим работать над лучшей программой лояльности, чтобы повысить уровень индивидуализации и создать больше причин возвращаться в «Ленту».



К концу года Компания предоставляла услугу онлайн-покупок в

**88**  
Городах

присутствия, наши онлайн-продажи составили

**6,3**  
млрд руб.,

что на

**566%**

больше, чем в 2019.

## Онлайн >>

Мы достигли заметных успехов в развитии нашего быстрорастущего онлайн-канала продаж в 2020 году. «Лента» обладает рядом уникальных преимуществ, необходимых для победы на российском рынке онлайн-продаж продуктов питания. Это географическая представленность, значительный трафик и сильная команда. В 2020 году мы извлекли максимум из этих преимуществ.

К концу года Компания предоставляла услугу онлайн-покупок в 88 городах присутствия, наши онлайн-продажи составили 6,3 млрд руб., что на 566% больше, чем в 2019.

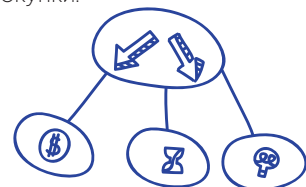
Мы продолжили развивать наш собственный сервис экспресс-доставки «Ленточка», который на конец года был представлен в 80 городах присутствия Компании и был готов к запуску в еще большем количестве локаций.

Мы сотрудничаем с 36 компаниями, предоставляющими услуги по доставке, которые собирают заказы в наших магазинах.

Сервис самовывоза, запущенный в июне 2020 года, работает в 88 городах во всех магазинах Компании.

Наши внутренние данные говорят о том, что онлайн каналы не канибализуют офлайн-продажи, а, напротив, способствуют росту общей выручки.

Мы нацелены на развитие собственных онлайн-сервисов в 2021 году – «Ленточки» и самовывоза, равно как и сервисов наших партнеров – «Сбермаркет» и «iGoods». Мы получаем позитивную обратную связь от наших клиентов и используем ее для улучшения нашего приложения и сайта, через которые клиенты совершают покупки.



более 100 магазинов «Ленты» в 20 городах Северо-Западного региона, включая гипермаркеты и супермаркеты.

Более 1 500 поставщиков осуществляют поставки своих товаров на мульти-температурный склад, включая производителей Ленинградской области.

Новый РЦ позволит Компании поддерживать планы по экспансии и централизовать управление собственным производством, что будет способствовать повышению качества такой продукции, удовлетворению возросшего спроса на такие товары и увеличению скорости поставки.

в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе. Общая площадь нового РЦ составляет примерно 70 тысяч кв. м, он расположен на территории в 20 га и имеет потенциал расширения складских площадей еще на 10 тысяч кв. м.

РЦ отвечает последним требованиям отрасли продовольственного ретейла, объединяя фабрики-кухни для готовой еды и мультитемпературную зону с шестью отдельными секциями, включая зоны охлаждения и заморозки.

Открытие РЦ обеспечило создание 650 рабочих мест, на площадке есть все необходимая офисная и операционная инфраструктура для бесперебойной работы. Новые мощности позволят обслуживать

## Логистика >>

Мы гордимся нашей отлично выстроенной логистикой, которая обеспечивает своевременную доставку товаров в наши магазины по всей стране. Мы оперируем 13 распределительными центрами (РЦ), расположенными в стратегических локациях.

Компания продолжила оптимизировать логистику в 2020 году. В отчетном периоде мы запустили наш тринадцатый распределительный центр, расположенный в Ленинградской области.

Новый распределительный центр будет снабжать наши магазины

## Инновации >>



В соответствии с нашими приоритетами на 2020 год, мы запустили разнообразные инновации и провели ряд экспериментов, чтобы найти решения, которые могут поддержать наше развитие и трансформацию бизнеса.

Для управления инновациями мы создали Центр инноваций, задача которого – искать, пилотировать инновационные решения, которые способствуют повышению эффективности бизнеса и создать уникальный покупательский опыт.

В апреле в сотрудничестве с RetailTech мы провели отбор инноваций для безопасности магазинов. Мы получили 142 заявки из Израиля, Сингапура и Китая и провели пилоты некоторых из них в наших магазинах. В наших планах – проанализировать результаты этих пилотов и принять решение об их развертывании.

В октябре мы объявили о начале скаутинга международных стартапов в сотрудничестве с GeberationS. Более 270 участников из Европы, Израиля, Азии и США подали заявки на отбор.

После квалификационного тура 15 международных команд презентовали их инновационные решения руководству «Ленты», экспертное жюри отобрало 7 перспективных проектов для детальной оценки. Команда «Ленты» обсудит перспективы сотрудничества с представителями стартапов.

Отобранные проекты включают навигацию по магазину, приложение для покупателей с персонализированными ценами и мобильной платежной системой, инновационные материалы для охлаждающих систем в онлайн-доставке, технологию для продления срок годности товара, инновационную упаковку, робот для позиционирования товаров и другие.

## Перспективы

«Лента» находится на верном пути и хорошо позиционирована для дальнейшего роста.

Мы сохраним фокус на возможностях развития во всех наших форматах и будем тестировать и развивать новые концепции, чтобы стать лучшим омниканальным игроком, удовлетворяющим все потребности покупателей.

Более  
**270**

участников из Европы, Израиля, Азии и США подали заявки на отбор

**15**

международных команд презентовали их инновационные решения руководству «Ленты»

**7**

перспективных проектов было отобрано экспертным жюри для детальной оценки



# Корпоративная социальная ответственность >>



Учрежденный в 2011 году Комитет по этике регулярно проводит анализ жалоб и случаев несоответствия указанным требованиям. Комитет подотчетен Комитету по аудиту и Совету директоров Компании. В случае нарушений требований Этической политики к сотруднику могут применяться меры дисциплинарного воздействия вплоть до увольнения.

## Этическая политика >>

>> Этическая политика «Ленты» устанавливает стандарты и правила делового поведения. Она определяет наши обязательства по этическому поведению и демонстрировать высокие стандарты поведения, которого мы ожидаем от других. Политика служит основой, определяющей, как мы ведем бизнес, и определяет наш подход к формированию повестки по корпоративной социальной ответственности (КСО).

### Основные стандарты и правила, установленные Этической политикой:

- > **поддержка репутации и защита доброго имени** Компании при формировании долгосрочных отношений с покупателями, сообществами и поставщиками;
- > **строгий запрет на прямое или косвенное получение**, выплату, вымогательство или принятие взяток и незаконных поощрений в любой форме;
- > **недопущение конфликтов между личными интересами** и интересами Компании;
- > **соблюдение корпоративных правил и стандартов «Ленты»**, предъявляющих к сотрудникам более строгие требования, чем текущее законодательство.

Учрежденный в 2011 году Комитет по этике регулярно проводит анализ жалоб и случаев несоответствия указанным требованиям. Комитет подотчетен Комитету по аудиту и Совету директоров Компании.

В случае нарушений требований Этической политики к сотруднику могут применяться меры дисциплинарного воздействия вплоть до увольнения.

Клиенты, сотрудники и партнеры Компании могут связаться с Комитетом по этике разными способами: анонимно через сайт Компании, через горячую линию или стойки информации в наших магазинах.

Наш подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами строится на принципах прозрачности, партнерства и этического поведения, что дает нам возможность развивать устойчивый бизнес. Мы стремимся соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон и за счет этого повышать ценность бизнеса.

Сотрудники	Покупатели	Инвесторы	Средства массовой информации	Органы власти	Поставщики	Местное население
<b>Способы взаимодействия</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Омниканальная внутренняя коммуникация</li> <li>&gt; Регулярные отчеты о состоянии бизнеса</li> <li>&gt; Платформа обучения и развития</li> <li>&gt; Этический комитет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Клиентоцентричные программы</li> <li>&gt; Индивидуализированные предложения и программа лояльности</li> <li>&gt; Различные каналы продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Коммуникационная программа, включающая годовые отчет, квартальные отчеты об операционных и финансовых результатах, День стратегии, регулярные личные встречи и инвестиционные туры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Платформа для регулярных коммуникаций, объединяющая различные форматы обмена информацией</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Соответствие законодательным требованиям</li> <li>&gt; Ответственное использование труда и природных ресурсов</li> <li>&gt; Партнерства с локальными производителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Справедливое, открытое и этическое сотрудничество с бизнес-партнерами</li> <li>&gt; Регулярные встречи и отчеты о состоянии дел</li> <li>&gt; Программа по взаимовыгодному росту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Сотрудничество в рамках социальных, экономических и экологических инициатив</li> <li>&gt; Программы, направленные на удовлетворение особых социальных потребностей</li> </ul>
<b>Комитет по этике</b>						
<b>Ожидания заинтересованных сторон</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Соблюдение трудового законодательства и уважение прав человека</li> <li>&gt; Справедливая оплата труда, безопасные условия работы</li> <li>&gt; Возможности развития и признания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Широкий выбор качественных товаров по доступным ценам</li> <li>&gt; Уникальный покупательский опыт</li> <li>&gt; Привлекательные промо</li> <li>&gt; Высокий уровень сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Устойчивый прибыльный рост</li> <li>&gt; Сильное корпоративное управление и прозрачность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Доступность официальных списков Компании для предоставления комментариев на актуальные темы и о состоянии бизнеса</li> <li>&gt; Регулярный поток новостей от Компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Надежный ответственный партнер, способствующий социально-экономическому развитию регионов присутствия;</li> <li>&gt; Создание рабочих мест</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Долгосрочные партнерства, направленные на совместный прибыльный рост</li> <li>&gt; Своевременная оплата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Соответствие потребностям местного населения, поддержка регионального развития</li> <li>&gt; Исполнение экологических и социальных обязательств</li> </ul>
<b>Ценность для бизнеса</b>						
Привлечение, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом, которые формируют клиентоцентричную культуру Компании и делают наши магазины первым выбором покупателя	Лучший покупательский опыт, привлечение новых клиентов и удержание лояльных покупателей	Поддержка роста Компании	Положительная репутация Компании в глазах целевых аудиторий	Поддержка роста Компании в регионах, развитие местного ассортимента	Высокий уровень доступности товаров, доступные цены для покупателей, прибыльность бизнеса	Повышение качества жизни местного населения, социальные партнерские программы

## Корпоративная социальная ответственность >>

>> Мы стремимся вести бизнес ответственно, чтобы обеспечить его устойчивый рост. Принципы корпоративной социальной ответственности внедрены во все процессы Компании.

В 2020 году мы начали работу над стратегией ESG, чтобы привести практики, реализуемые в Компании, в соответствие с лучшими мировыми и российскими и должным образом отчитываться о нашей работе в рамках повестки устойчивого развития.

Мы планируем анонсировать стратегию в первой половине 2021 года.

Область воздействия	Initiatives
Люди	Вовлеченность Карьерные возможности Обучающие программы для сотрудников магазинов Вознаграждение Безопасность на рабочем месте Равные права
Окружающая среда	Сокращение отходов Борьба с пластиковым загрязнением
Общество	Доступные цены и удовлетворенность покупателей Высокое качество товаров Закупки у местных производителей Поддержка местного населения



В 2020 году мы сосредоточили наши усилия по развитию корпоративной социальной ответственности на трех областях воздействия Компании: людях, окружающей среде и обществе.



## Люди >>

**>>** Наши сотрудники – главная ценность Компании. Мы относимся к коллегам с уважением и заботимся о том, чтобы они имели возможность развиваться внутри организации.

В основе нашей культуры лежит командная работа, инновации и доверие. Мы нанимаем лучших профессионалов, предоставляем всем сотрудникам возможности учиться и расти и прикладываем все возможные усилия, чтобы их удержать.

Мы гордимся тем, что текучесть персонала в «Ленте» ниже, чем среднем в розничной торговле. Инвестиции в развитие персонала являются нашим стратегическим приоритетом. Это дает нам возможность обеспечить лояльность покупателей через более высокую продуктивность и высокий уровень сервиса.

В 2020 году текучесть персонала не росла по сравнению с 2019 и составила примерно 30%. Для удержания персонала мы реализовали ряд проектов по повышению вовлеченности в 2020 году, такие как дополнительные программы поощрения, социальные и благотворительные инициативы, а также тренинги и программы по обучению.

### Забота о сотрудниках в период пандемии

Распространение пандемии коронавируса и связанные с этим ограничения, введенные властями, повлекли за собой резкий рост спроса на определенные товары по всей стране. Нагрузка на персонал наших магазинов и распределительных центров и транспортакратно возросла. В марте и апреле мы выплатили бонус более 47 000 работников в размере 15% от месячной зарплаты за возросшую интенсивность.

Мы реализовали комплексные меры по защите наших сотрудников во время пандемии. Мы перевели работников на удаленный режим работы, около 95% персонала работали из дома. Сотрудникам магазинов старше 55 лет мы предложили другой тип работы, чтобы снизить риски заражения. В итоге уровень заболеваемости в «Ленте» оказался относительно низким – 1,6%.

Мы делали все возможное, чтобы поддержать наших заболевших коллег. Компания запустила волонтерскую программу «Лента друг», которая объединила 350 сотрудников в корпоративное волонтерское движение. Они помогали коллегам справиться с режимом изоляции и помогали доставкой еды к ним домой.

Мы проводили регулярные конференции руководящего состава в онлайн формате, чтобы поддерживать уровень информированности сотрудников о состоянии бизнеса, и использовали каналы внутренних коммуникаций для информирования о реализуемых проектах, изменениях в компании. Мы организовывали различные мероприятия, направленные на поднятие настроения и морального духа работников.

В сотрудничестве с Talent Tech мы провели исследование, чтобы узнать, как наши люди чувствуют себя и в какой мере им удается справляться с режимом удаленной работы. Результаты исследования показали, что 99% сотрудников «Ленты» успешно адаптировались к новым условиям, 94% подтвердили, что они чувствуют себя в безопасности и уверены в завтрашнем дне.

### Вовлеченность



**В 2020 году «Лента» впервые провела масштабное исследование вовлеченности, в котором приняли участие 91% сотрудников Компании. Результаты исследования и обратная связь, предоставленная работниками, выявили высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности условиями работы и коммуникациями – 67%.**

После анализа результатов и обратной связи мы разработали план улучшений, который начали внедрять. Ключевыми направлениями работы в соответствии с планом являются дальнейшая оптимизация организационной структуры, пересмотр бизнес-процессов с целью повышения гибкости организации и разработка системы признания и поощрения для сотрудников всех уровней.

### Карьерные возможности

Мы предоставляем многочисленные возможности для построения карьеры в Компании. В 2020 году мы создали 2 971 рабочее место и наняли более 32 470 сотрудников.

Особое внимание мы уделяем процессу преемственности, который позволяет нам быстро наполнять открытые позиции внутренними кандидатами. В 2020 году из 32 475 вакансий 14 168 были заняты сотрудниками Компании.

954 сотрудника с высоким потенциалом были определены в кадровый резерв, 80% руководящих позиций из ТОП-1000 и 76% – из ТОП-5000 были поддержаны пулом внутренних талантов, что позволяет компенсировать текучесть в ближайшие несколько лет.

В течение года более 4 400 человек получили повышения, и 8 265 сотрудников были переведены на новые позиции в рамках горизонтальных повышений.

### Обучающие программы для сотрудников магазинов

Мы предоставляем сотрудникам различные возможности обучения, адаптированные к их опыту и знаниям. Это применимо ко всем сотрудникам и способствует как поддержанию развития Компании, так и карьерному продвижению.

Сотрудники магазинов – это лицо «Ленты», поэтому мы уделяем серьезное внимание их обучению. Каждый магазин проводит комплексную программу введения в должность. Программа включает историю, ценности и культуру «Ленты», а также действующие политики и стандарты. К каждому новому сотруднику в первые месяцы работы прикрепляется ментор. В течение года мы предоставили 0,8 миллиона часов обучения.

Проведение тренингов онлайн доказало свою высокую эффективность, поэтому большинство обучающих курсов мы проводили в этом формате.



### Вознаграждение

Мы стремимся предоставить привлекательные карьерные возможности, конкурентные зарплаты, медицинскую страховку, рабочую форму и все необходимые средства индивидуальной защиты. Наша политика по управлению персоналом предполагает признание высоких результатов и соответствующее вознаграждение. Мы измеряем эффективность работы не только результатами бизнеса, но и применяем в оценке наши ценности и модель компетенций.

Все сотрудники включены в процесс управления результативностью, который помогает оценить их достижения и определить их потенциал.

Процесс подразумевает конструктивный диалог между руководителями и их командами, поощрение за продуктивность и достижения и способствует профессиональному развитию. В Компании также предусмотрены меры поддержки для сотрудников, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Более

**4 400**

сотрудников получили повышение,

**8 265**

человек были переведены на новые позиции в рамках горизонтальных повышений.



Все сотрудники включены в процесс управления результативностью, который помогает оценить их достижения и определить их потенциал.

## Безопасность на рабочем месте

### Количество несчастных случаев на 100 000 рабочих часов

2019	2020
0,27	0,29

### Количество потерянных рабочих часов на 100 000 рабочих часов

2019	2020
63,6	70,8

Создание безопасных условий для наших сотрудников и покупателей – наш приоритет. Мы внедрили риск-ориентированный подход к безопасности на рабочем месте и предоставили дополнительное обучение и материалы для продвижения правил безопасного поведения на рабочем месте.

Количество несчастных случаев и потерянных рабочих часов

в 2020 году увеличилось за счет возросшей интенсивности в период повышенного спроса. Мы разработали план улучшений и начали его внедрять.

Основными задачами «Ленты» в области охраны труда и техники безопасности в 2020 году по-прежнему оставались поддержание высоких стандартов в Компании и автоматизация различных процессов для повышения безопасности сотрудников.

Все директора магазинов «Ленты» проводят «прогулки безопасности» на ежедневной и еженедельной основе. Это часть программы активной безопасности. Эти мероприятия направлены на выявление потенциальных рисков для персонала магазинов и покупателей. Мы призываем сотрудников докладывать о каждом инциденте, связанном с безопасностью, независимо от его критичности, чтобы выявить его причину и исключить возможность повторения.



Создание безопасных условий для наших сотрудников и покупателей – наш приоритет. Мы внедрили риск-ориентированный подход к безопасности на рабочем месте и предоставили дополнительное обучение и материалы для продвижения правил безопасного поведения на рабочем месте.

## Равные права

«Лента» ценит и уважает равные права, мы предлагаем возможности трудоустройства всем кандидатам. Решения о найме и продвижения сотрудника основываются исключительно на профессиональных качествах и компетенциях кандидата и его потенциале. В каждом магазине «Ленты» есть примерно 6 рабочих мест для людей с ограниченными возможностями здоровья, в распределительных центрах таких мест 8.

В 2020 году 197 вакансий заняли кандидаты из этой группы. Они работают на различных позициях в руководстве магазинов, распределительных центрах, транспортной логистике, собственном производстве, отделе клиентских сервисов и других подразделениях Компании.

В соответствии с нашей политикой по предоставлению возможностей для людей с ограниченными возможностями здоровья мы нанимаем людей для работы из дома и обеспечиваем им справедливую оплату труда.

### Гендерное разнообразие

Равные права	Мужчины	Женщины
Число сотрудников	29,4%	70,6%
Сотрудники головного офиса и региональных дирекций	32,4%	67,6%
Сотрудники TOP-10 (число человек)	11	2
Сотрудники TOP-100 (число человек)	68	67
Сотрудники TOP-1000 (число человек)	174	265

### Срок работы

Срок работы	Число сотрудников	% сотрудников
Более 10 лет	3 215	6,2%
3-9 лет	21 701	41,9%
Средний срок работы	3,6	

## Окружающая среда >>



Мы заботимся о городах нашего присутствия и стараемся сделать их чище, красивее и комфортнее. Принимая участие в экологических кампаниях, мы привлекаем сотрудников к деятельности по защите окружающей среды и развиваем культуру заботы об окружающей среде.

### Сокращение отходов

В результате деятельности «Ленты» образуется большое количество отходов, которые вывозятся нашими подрядчиками. Мы отправляем на утилизацию 100% картона и пластиковой пленки, которые используем в наших магазинах и распределительных центрах. Тем самым мы сокращаем количество отходов, которые отправляются на свалки.

Мы продолжили реализовывать наш проект по сбору батареек в партнерстве с Duracell. Специальные контейнеры установлены по всем гипермаркетам «Ленты». В 2020 году мы организовали акцию по сбору батареек в 40 городах нашего присутствия: на парковках наших магазинов в течение месяца был установлен контейнер, куда можно было выбросить использованные батарейки. Мы собрали 87 тонн батареек и отправили их на переработку в Челябинск и Ярославль.

83% наших магазинов оборудованы светодиодными лампами, что позволяет нам не только оптимизировать затраты на электроэнергию, но и сократить использование опасных люминесцентных ламп.

### Борьба с пластиковым загрязнением

В течение года мы реализовывали различные мероприятия, направленные на борьбу с пластиковым загрязнением, в том числе – коммуникационный план в наших магазинах с целью повысить информированность покупателей о возможностях переработки пластика.

Более 50% пластиковых контейнеров, которые мы используем для упаковки продукции собственного производства, произведено из перерабатываемого пластика. Мы работали над повышением осведомленности покупателей о возможностях переработки разных видов пластика и убеждали наших клиентов делать выбор в пользу упаковки, не наносящей вреда окружающей среде.

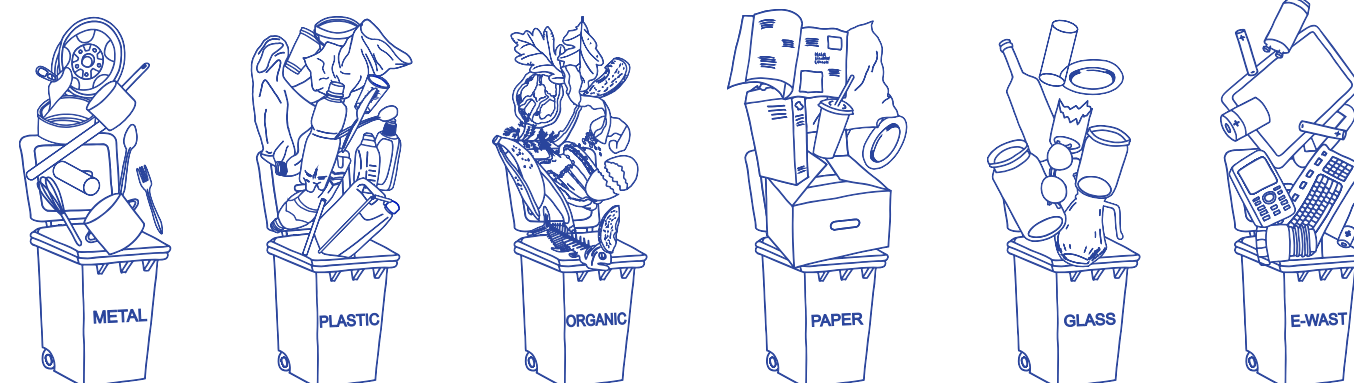
Мы продвигали использование альтернатив пластику - многоразовых и бумажных сумок для покупок, а также многоразовых мешочков для фруктов.

Мы расширили инфраструктуру по сбору пластиковых бутылок, установив фандоматы в наших магазинах. Мы пилотировали программу поощрения для покупателей, сдающих вторсырье, в 20 наших гипермаркетах в Санкт-Петербурге.

Мы отправляем на утилизацию

# 100%

картона и пластиковой пленки, которые используем в наших магазинах и распределительных центрах. Тем самым мы сокращаем количество отходов, которые отправляются на свалки.







## Общество >>

### Доступные цены и удовлетворенность покупателей

Удовлетворенность покупателей важна для нашего развития. Мы стремимся предоставлять лучший сервис нашим клиентам и удовлетворить их запрос на необходимые продукты по доступным ценам.

Мы обслуживаем более 16 млн лояльных покупателей в 89 городах России. Мы много работаем, чтобы обеспечить доступные цены всем группам наших покупателей и не снизить качество продуктов. Мы предлагаем нашим покупателям товары известных брендов, продукты от местных производителей и товары по собственным торговыми марками. Таким образом мы достигаем эффективного ценообразования и удовлетворяем потребности всех покупателей, выбравших «Ленту». Несмотря на непростые экономические условия в 2020 году мы продолжили инвестировать в цены и проводить привлекательные промо-акции в течение года.

В рамках нашей Социальной программы во всех наших магазинах мы предоставляем дополнительные скидки на необходимые товары покупателям с ограниченным бюджетом. В 2020 году в программе приняли участие 3,3 млн наших покупателей,

256 тыс. клиентов присоединились к программе в 2020 году.

Мы продолжим помогать нашим покупателям эффективно расходовать бюджет с помощью персонализированных промо и инвестиций в цену. Мы будем и дальше развивать наши собственные торговые марки во всех ценовых сегментах, чтобы удовлетворять потребности всех групп наших покупателей.

Во период распространения коронавируса мы смогли сохранить доступные цены для всех наших покупателей, предоставляя им возможности для дополнительной экономии.

### Высокое качество товаров

Мы продаем только сертифицированные товары, которые перевозятся и хранятся в соответствии со всеми действующими правилами и стандартами.

Мы продолжили проводить регулярные аудиты качества наших поставщиков и провели более 7 294 лабораторных тестов в 2020 году. Это включает 7 207 товаров от поставщиков и 737 тестов продукции под собственными торговыми марками и товарами прямого импорта.

В 2020 году 7% поставщиков брендованных товаров не прошли аудиты качества, по этой причине контракты с ними были приостановлены до устранения выявленных нарушений.

### Закупки у местных производителей

Мы сотрудничаем с местными производителями во всех регионах нашего присутствия. Наши покупатели приходят в наши магазины за этими товарами и ценят ассортимент, который мы им предлагаем. В 2020 году более 94% товаров в наших магазинах закупалось у российских поставщиков, включая 20% товаров местного производства.

Мы предпочитаем работать с производителями напрямую, включая фермеров. Это позволяет нам получить лучшие цены и стабильное качество местных товаров. Быстрая доставка в наши магазины означает снижение транспортных затрат, что позволяет нам транслировать экономию в цену для покупателей и снижать воздействие на окружающую среду.

Региональные экономики, как и наши покупатели, выигрывают от такого сотрудничества. Мы продолжим развивать новые партнерства с местными производителями и фермерами в 2021 году, сфокусировавшись на уникальных преимуществах нашего ассортимента.

## Поддержка местного населения

Мы стремимся улучшить качество жизни детей и семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, мы также поддерживаем пожилых людей и тех, кто нуждается в помощи.

В период распространения коронавируса мы поддерживали медицинских работников, предоставляя им дополнительную скидку на все товары, кроме алкогольной и табачной продукции. Более 85 000 врачей и медицинских работников воспользовались возможностью сэкономить бюджет.

В сотрудничестве с «Северсталью» мы передали 500 000 респираторов медицинским учреждениям Санкт-Петербурга в качестве помощи в борьбе с коронавирусом.

### Мы поставляли готовые обеды в 6 больниц Санкт-Петербурга во время первой волны распространения коронавируса.

В Санкт-Петербурге, Новосибирске и Екатеринбурге мы организовали специальную горячую линию для пожилых людей, они могли заказать продукты из «Ленты» по телефону, доставку заказа осуществляли волонтеры. Эта инициатива объединила более 6 00 наших покупателей, которым «Лента» начислила дополнительные бонусы на карту.

В августе 300 магазинов «Ленты» в 88 городах приняли участие в акции «Помоги собрать ребенка в школу». Компания собрала канцелярские товары и школьные принадлежности в пользу 300 социальных учреждений и семей с низким доходом. Более 14 200 детей из партнерских учреждений получили все необходимое для подготовки к учебному году.

«Лента добрых дней» – наша традиционная благотворительная акция в преддверии Нового года. Дети из детских домов пишут свои новогодние желания на открытках, которые размещаются в наших магазинах на новогодних елках. Покупатели выбирают открытку и покупают подарок. В 2020 году в проекте приняли участие 289 магазинов в 89 городах, исполнилось 18 674 детских желаний.

В 2020 году мы расширили сотрудничество с благотворительным проектом «Дари еду!». Мы установили боксы для товарных пожертвований во всех наших гипермаркетах. Наши покупатели оставляют приобретенные товары в боксах. Пожертвования распределяются благотворительным проектом среди людей, нуждающихся в помощи.

Пожертвования распределяются благотворительным проектом среди людей, нуждающихся в помощи. К концу 2020 года наши покупатели передали

**133 ТОННЫ** продуктов, которые распределили среди **17 000** нуждающихся семей.

К концу 2020 года наши покупатели передали 133 тонны продуктов, которые распределили среди 17 000 нуждающихся семей.

Седьмой год подряд «Лента» является партнером Фестиваля тюльпанов в Санкт-Петербурге, передавая в дар городу 30 000 луковиц голландских тюльпанов. В 2020 году луковицы посадили в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и Ростове-на-Дону. С помощью проекта мы делаем вклад в развитие городской среды в городах присутствия Компании.



# Отчет финансового директора >>



**Рüd Педерсон,**  
Финансовый директор

>>

В 2020 г. под влиянием пандемии Covid-19 рынок демонстрировал высокий уровень волатильности и неопределенности. Благодаря оперативному реагированию на меняющиеся обстоятельства и неустанной заботе о благополучии покупателей и сотрудников нам удалось обеспечить безопасные условия в магазинах и доступность товаров на полках. Мы продолжали работу над повышением операционной эффективности и сохранением умеренного уровня капитальных затрат, не пренебрегая при этом открывающимися возможностями, как, например, развитие онлайн-продаж. Я рад сообщить, что в 2020 г. общая выручка и EBITDA «Ленты» достигли рекордных значений благодаря стабильному денежному потоку от операционной деятельности, строгому контролю затрат и снижению долговой нагрузки.



## Выручка >>

Общая выручка продемонстрировала уверенный рост — на 6,7 % — и составила 445,5 млрд руб. (в 2019 г. — 417,5 млрд руб.). Рост выручки стал возможен благодаря повышению среднего чека, несмотря на снижение трафика на протяжении года. Объем розничных продаж вырос на 7,3 % до 437,5 млрд руб. (в 2019 г. — 407,8 млрд руб.) в результате повышения спроса на фоне пандемии Covid-19, успешным промоакциям, развития программы лояльности, а также выбора покупателями товаров из более высокой ценовой категории на протяжении большей части года.

В период пандемии магазины «Лента», особенно в формате гипермаркетов, продолжали демонстрировать хорошие результаты, что свидетельствует о высокой устойчивости такого формата. Выручка от розничных продаж в гипермаркетах выросла на 7,0 % по сравнению с 2019 г. на фоне роста сопоставимого среднего чека на 11,6 % и снижения сопоставимого трафика на 5,6 %.

В формате супермаркетов рост выручки на 9,8 % превысил показатель прошлого года, а сопоставимый средний чек вырос на 14,0 %.

Это закрепило лидерские позиции «Ленты» в сегменте гипермаркетов и позволяет говорить о дальнейшем отвождении доли рынка у конкурентов в формате.

В то же время мы достигли значительных успехов в развитии онлайн-каналов продаж — запустили сервис экспресс-доставки «Ленточка» и услугу самовывоза (Click & Collect) и продолжили работать с 36 службами доставки. К концу года доставка осуществлялась в 88 городах присутствия Компании, а выручка в онлайн-сегменте составила 6,3 млрд руб., на 566 % больше, чем в 2019 г.

Уровень централизации поставок в сеть магазинов вырос до

**63,9%**

по сравнению с

**60,5%**

в 2019 г.

## Контроль затрат >>

Несмотря на нестабильную и непредсказуемую конъюнктуру, в 2020 г. мы продолжили осуществлять строгий контроль над затратами. Непредвиденные и единоразовые расходы в связи с Covid-19 в размере 1,5 млрд руб. оказали давление на рентабельность Компании. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы выросли примерно на 5 млрд руб. по сравнению с 2019 г., но сохранились на уровне 18% от общей выручки.

Расходы на персонал выросли на 11% по сравнению с предыдущим годом в результате выплаты дополнительных бонусов сотрудникам, непосредственно взаимодействующим с клиентами, в связи с пандемией,

## Валовая маржа

В 2020 г. маржа по валовой прибыли выросла до 22,9% (в 2019 г. — 22,0%) в результате снижения товарных потерь, а также благодаря более высокой рентабельности розничных продаж и более выгодным условиям работы с поставщиками. Положительный эффект также оказало снижение низкомаржинальных оптовых продаж на 17,3% в течение года, частично нивелировавшее увеличение запасов на складах. Во время пандемии «Лента» инвестировала в средства индивидуальной защиты и предоставляла скидки медицинским работникам, а также уязвимым группам населения — усилия, на наш взгляд, важные для оказания положительного влияния на жизнь страны.

индексации зарплат сотрудникам магазинов и отдела логистики, изменений в руководстве, выплаты бонусов по достижении целевых показателей, открытием новых магазинов, а также развитием службы экспресс-доставки «Ленточка».

Затраты на маркетинг заключались в инвестициях в новые программы коммуникации с покупателями (например, в новую программу лояльности).

Логистические расходы, как и годом ранее, составили 1,3% от общей выручки. Уровень централизации поставок в сеть магазинов вырос до 63,9% по сравнению с 60,5% в 2019 г.



## ЕБИТДА

В 2020 г. прибыль до вычета расходов по процентам, налогам и амортизации (ЕБИТДА) в абсолютном выражении достигла рекордных значений. Рентабельность по этому показателю тоже значительно повысилась. ЕБИТДА выросла на 13,7% по сравнению с 2019 г. и составила 44,9 млрд руб., а рентабельность выросла на 60 б.п. и достигла 10,1% (в 2019 г. — 9,5%). Улучшение показателей связано в первую очередь с уверенным ростом выручки в розничном сегменте, а также повышением валовой маржи и сохранением удельного уровня затрат. В 2020 г. «Ленте» удалось сохранить один из самых высоких показателей маржи по ЕБИТДА в отрасли за счет повышения эффективности процессов и управления затратами.

## Капитальные затраты

Капитальные затраты в 2020 г. снизились на 45,7% по сравнению с 2019 г. и составили 7,6 млрд руб. Снижение в первую очередь связано с открытием гипермаркетов и низкими темпами реализации программ ремонта и модернизации в связи с пандемией Covid-19. На 31 декабря 2020 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 4,3 млрд руб. без НДС (на 31 декабря 2019 г. — 6,2 млрд руб. без НДС).

## Процентные расходы

В 2020 г. чистые процентные расходы «Ленты» составили 8,9 млрд руб., на 25,8% меньше показателя за 2019 г. (12,0 млрд руб.), в результате успешной реализации мер по сокращению валового долга и рефинансирования под более выгодный процент. Это позволило «Ленте» повысить коэффициент покрытия процентов с 3,29x в 2019 г. до 5,04x в 2020 г.

## Чистая прибыль

Чистая прибыль Компании в 2020 г. достигла 16,5 млрд руб. (по сравнению с чистым убытком в размере 2,8 млрд руб. годом ранее) на фоне высокого показателя розничной выручки. Рентабельность по чистой прибыли составила 3,7% — это один из лучших показателей среди публичных розничных игроков в российском продовольственном сегменте.

## Амортизация

Амортизация, выраженная в процентах от выручки, снизилась на 25 б.п. по сравнению с предыдущим годом в первую очередь в результате сокращения темпов открытия новых магазинов, истечения срока амортизации оборудования, приобретенного в 2014–2015 гг., а также разовых эффектов 2019 г. (например, изменения периода амортизации парковки). В абсолютном выражении амортизация за 2020 г. на 54 б.п. превысила показатель прошлого года.

## Денежный поток

Чистые денежные средства от операционной деятельности до уплаты процентов и налога на прибыль в 2020 г. сократились до 43,8 млрд руб. в сравнении с 48,4 млрд руб. годом ранее. Движение чистого оборотного капитала было отрицательным, на уровне -2,1 млрд руб. (в 2019 г. — 7,5 млрд руб.), на фоне роста товарных запасов и торговой дебиторской задолженности в результате получения более значительных бонусов от поставщиков.

## Чистый долг и долговая нагрузка

В 2020 г. нам удалось значительно снизить долговую нагрузку — результат, которым может гордиться Компания и ее акционеры.

На 31 декабря 2020 г. соотношение чистого долга и показателя ЕБИТДА в соответствии с МСФО (IFRS) 16 составило 2,0x (в 2019 г. — 2,8x), а по МСФО (IAS) 17–1,5x против 2,3x годом ранее.

Валовый долг по МСФО (IFRS) 16 на конец 2020 г. составил 113,4 млрд руб. (на конец 2019 г. — 182,7 млрд руб.). Валовый долг по МСФО (IAS) 17 был на уровне 78,95 млрд руб. (на конец 2019 г. — 150,5 млрд руб.). Денежные средства и их эквиваленты на счетах Компании составляли 21,8 млрд руб., обеспечив на конец года чистый долг по МСФО (IFRS) 16 на уровне 91,6 млрд руб., а по МСФО (IAS) 17–57,1 млрд руб.

## Перспективы

Прочная операционная база Компании и устойчивое финансовое положение открывают перед «Лентой» возможности для дальнейшего роста за счет инвестиций в имплементации новой стратегии и реализации перспективных возможностей органического и неорганического роста.

Результаты этого года подтвердили, что «Лента» способна эффективно работать несмотря на беспрецедентные вызовы. Это придает нам уверенности в выбранной бизнес-модели, руководстве и стратегических целях. Я убежден, что в 2021 г. «Лента» сможет преодолеть все препятствия на пути к обеспечению высокой доходности для акционеров.



# Управление рисками >>

При управлении рисками «Лента» в первую очередь обращает внимание на то, что представляет наибольшую опасность для бизнеса.

Риск — это неопределенное будущее событие, способное повлиять на возможность Группы достичь своих целей. Понимание влияния рисков на наш бизнес — неотъемлемая часть процесса принятия решений в Группе. 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 и состоит из следующих основных этапов:

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

Специалисты по управлению рисками проводят эти процедуры во всей организации дважды в год: с июня по июль и с декабря по январь.

## 1-й этап. Идентификация рисков

Ежегодно проводится стратегическая идентификация 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.

Благодаря процедуре идентификации мы можем обеспечить выявление и оценку новых рисков, реагировать на них и вместе с тем исключить из реестра более не актуальные. Наличие актуальных сведений позволяет максимально эффективно осуществлять мониторинг рисков, снижать их и информировать руководство.

## 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 четырехступенчатой шкалы для определения вероятности реализации риска и его уровня.

Уровень риска определяется исходя из компетентной формализованной оценки его потенциального воздействия на операционные и финансовые показатели Группы.

## 3-й этап. Реагирование на риски

При превышении риска приемлемого уровня, возможно, потребуется 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

Последний этап предусматривает своевременную реализацию мероприятий по отслеживанию, сбору и распространению информации о рисках для обеспечения возможности получения и анализа руководством 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 если это невозможно — 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 организации. Общую ответственность за эффективное управление рисками

в рамках всего бизнеса несет Совет директоров.

Комитет по аудиту при Совете директоров осуществляет надзор за организацией деятельности по управлению рисками и оценивает ее эффективность. Руководство 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 Группы отвечают за выполнение мероприятий по управлению рисками согласно своим зонам ответственности.

В 2020 г. «Лента» обновила реестр рисков и дважды прошла цикл из четырех процедур управления ими. Кроме того, мы скорректировали политику управления рисками в части пороговых значений оценки их воздействия и оценили воздействие возникших рисков в процентах от годового показателя EBITDA.

## Политика в области управления рисками >>

Политика «Ленты» в области управления рисками представляет собой комплексную и надежную систему, позволяющую обеспечивать управление рисками на неизменно высоком уровне по всем направлениям деятельности. 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:

- > принятие 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 в области управления рисками отвечает Финансовый директор «Ленты». Политика пересматривается ежегодно. Соблюдение указанной политики обязательно на всех уровнях управления. 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.

В 2020 г. мы незначительно скорректировали политику в области управления рисками, в том числе привязали критерии оценки воздействия к показателю EBITDA и упомянули об управлении компьютерными рисками на уровне функциональных подразделений.



## Система управления непрерывностью деятельности >>

В рамках системы обеспечения непрерывности деятельности мы создали оперативный штаб по реагированию на пандемию Covid-19. Приняв во внимание опыт Группы в области противодействия пандемии, штаб проанализировал наши методы антикризисного управления и оценил готовность к ситуациям, в которых происходит реализация рисков. Результаты этой работы помогли укрепить систему обеспечения непрерывности деятельности. Для повышения ее устойчивости и эффективности мы внедрили более формализованный подход с четким распределением функций и обязанностей, связанных с разработкой и принятием необходимых мер. Во втором полугодии по всей Группе была развернута обновленная система управления непрерывностью деятельности. Усовершенствованная после

анализа имевшейся документации, она включает в себя четко сформулированные и структурированные планы действий в чрезвычайных обстоятельствах, планы аварийного восстановления и планы информационного взаимодействия в условиях кризиса. Вопросы антикризисного управления ежеквартально рассматриваются на заседаниях Правления.

**Специалисты по управлению рисками и руководство прошли серию обучающих занятий по обеспечению бесперебойной работы бизнеса.**

Группа планирует и в 2021 г. развивать систему управления непрерывностью деятельности, а также намерена протестировать ряд неблагоприятных сценариев.



**В рамках системы обеспечения непрерывности деятельности мы создали оперативный штаб по реагированию на пандемию Covid-19. Приняв во внимание опыт Группы в области противодействия пандемии, штаб проанализировал наши методы антикризисного управления и оценил готовность к ситуациям, в которых происходит реализация рисков.**



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. В связи с этим Группа постоянно работает над привлечением и удержанием сотрудников, и одним из основных рисков является утрата такой возможности.

## Структура рисков >>



В России пандемия коронавируса Covid-19 оказалась не просто риском, но тяжелым испытанием как для бизнеса, так и для населения. Введенные ограничения повлекли негативные последствия для коммерческой деятельности на всех общественных уровнях. Активные меры, предпринимаемые государственными органами и компаниями для защиты граждан, покупателей, бизнеса и сотрудников внутри страны и за рубежом, могли приводить к перерывам в деятельности, возникновению рисков, связанных с поездками, и другим последствиям, которые могли отражаться на цепочке поставок Группы.

«Лента», как и многие другие компании, столкнулась с беспрецедентными трудностями, обусловленными пандемией Covid-19. С учетом сложившейся ситуации в условиях неопределенности Группа была вынуждена принимать срочные ответные

меры, с тем чтобы обеспечить безопасность своих покупателей, сотрудников и партнеров. С начала весны 2020 г. весь офисный персонал Группы был переведен на удаленный режим работы и успешно справился со сложностями удаленного взаимодействия между

функциональными и региональными подразделениями. Сотрудники по всей сети магазинов и цепочке поставок были обеспечены средствами индивидуальной защиты, а в магазинах были установлены различные виды информационных указателей и физических ограждений, чтобы обеспечить социальную дистанцию между сотрудниками и (или) нашими покупателями.

Помимо проблем, связанных с пандемией, российским розничным компаниям пришлось работать в условиях слабой макроэкономической среды, изменений законодательства и постоянной жесткой конкуренции.

Тем не менее, повышенное внимание к эффективности обеспечило Группе положительный денежный поток. Как следствие, сократился чистый внешний долг Группы и уменьшилась подверженность рискам, связанным с достаточностью внешнего финансирования. Кроме того, в течение 2020 г. Центральный банк Российской Федерации снизил ключевую процентную ставку, что наряду с низкой инфляцией положительно отразилось на средней стоимости долга Группы и связанных с ним рисков.

**В 2020 г. мы добились значительного прогресса в подготовке нашей новой стратегии роста, направленной на трансформацию бизнеса «Ленты». Ее реализация начнется в 2021 г.**

«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 этического 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 возрастающим 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. В связи с этим Группа постоянно работает над привлечением и удержанием сотрудников, и одним из основных рисков является утрата такой возможности.

В течение 2020 г. не было выявлено новых существенных рисков в рамках процесса управления рисками, в результате чего карта рисков не изменилась.



Номер в матрице	Описание риска		Категория риска	Текущий уровень		Основные приоритеты	Прогноз/тренд	Меры по снижению	Изменения в 2020
	Риск	Степень воздействия		Влияние	Вероятность				
1	Изменения в законодательстве и регулировании	Введение новых и сложность действующих законодательных и регуляторных требований приводят к увеличению затрат на их соблюдение и могут повлиять на цепочку создания стоимости.	Стратегический	2	4	C	Стабильный	Отслеживание законодательных и регуляторных инициатив и активное участие в диалоге с законодателями как напрямую, так и через ассоциации. Дальнейшая модернизация и инвестиции в оптимизацию и автоматизацию процессов.	Изменений не наблюдалось.
2	Макроэкономическая и политическая нестабильность	Влияние пандемии коронавируса на экономическую ситуацию, цепочку поставок, выполнение требований по безопасности. Возможная нестабильность в поведении покупателей, вызванная стагнацией экономики в среднесрочной перспективе.	Стратегический	2	2	C	Снижающийся	Мониторинг основных экономических показателей. Скользящий 60-дневный прогноз. Поддержание соответствия нашего предложения возможностям покупателей.	Риск реализовался в 2020 году. Компания была готова к реализации риска и справилась с ним.
3	Усиление конкуренции со стороны существующих и новых форматов, консолидация отрасли	Усиление конкуренции или агрессивный маркетинг и практики ценообразования конкурентов могут оказать негативное воздействие на продажи и маржу вследствие снижения трафика и размера корзины.	Стратегический	2	4	B	Стабильный	Активный мониторинг деятельности конкурентов, понимание структурных изменений на рынке, изменение в нашем ценностном предложении, ценовое позиционирование, позиционирование форматов.	Изменений не наблюдалось.
4	Конкурентный отбор поставщиков и надежность поставок	Замедление роста может привести к ослаблению конкурентных позиций на переговорах с поставщиками и, следовательно, повлиять на рентабельность. Конкуренты, инвестирующие в обеспечение 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 запросы покупателей и поставщиков.	Стратегический	3	2	BCD	Стабильный	Увеличение доли прямого импорта и местных поставок путем принятия на себя ответственности за всю цепочку создания стоимости. Консолидация покупательной способности на меньшем количестве 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 неконкурентоспособности и может негативно отразиться на трафике и размере корзины.	Стратегический	3	1	CDE	Стабильный	Создание специального отдела, задачей которого является стимулирование 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 направлена на повышение и поощрение лояльности покупателей.	Изменений не наблюдалось.
6	Возможность привлечения и удержания квалифицированных 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 руководящих должностей.	Операционный	2	3	E	Стабильный	Постоянное внимание к процессам планирования и развития персонала в «Ленте». Построение репутации работодателя путем активной работы с ВУЗами. Внедрение программы вовлечения персонала, удержание сотрудников с помощью программ долгосрочной мотивации и планирования преемственности. Постоянное внимание Совета директоров и менеджмента к планированию преемственности.	Изменений не наблюдалось.
7	Безопасность и качество продуктов	Покупатели могут пострадать от низкого качества продаваемых в «Ленте» продовольственных и непродовольственных товаров. Реализация риска может серьезно навредить репутации Компании и негативно повлиять на выручку и долю рынка.	Операционный	4	2	A	Стабильный	Осуществление процедур комплексного контроля качества, внедрение, мониторинг и контроль стандартов безопасности и качества пищевых продуктов. Усиление контроля над цепочкой создания стоимости за счет прямого импорта, прямого сотрудничества с фермерами и сельхозпроизводителями, обеспечение большей прозрачности и контроля за качеством продукции от поля до полки.	Изменений не наблюдалось.
8	Налогообложение	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	-	Стабильный	Компания осуществляет непрерывный мониторинг налогового законодательства в соответствии с разработанными процедурами контроля. Привлекая внешних консультантов, мы получаем рекомендации по надлежащему учету налога на добавленную стоимость, возможности налоговых вычетов и амортизации.	Изменений не наблюдалось.
9	Рынки капитала и ликвидность	Ограничение или отсутствие доступа к рынкам финансирования и рост стоимости капитала могут оказать негативное влияние на финансовые показатели «Ленты», ее денежную ликвидность и возможность финансирования операционной деятельности.	Финансовый	2	1	C	Стабильный	«Лента» поддерживает инфраструктуру процессов, правил и процедур, обеспечивающих строгую дисциплину и надзор в вопросах финансирования и ликвидности. Уровни ликвидности и источники денежных средств постоянно анализируются и доводятся до сведения руководства.	Изменений не наблюдалось.
10	Юридическое обеспечение и контроль за соблюдением законодательства	Изменения в соответствующих законодательных и нормативных актах или их несоблюдение могут отрицательно повлиять на нашу деятельность и негативно сказаться на выручке, прибыли и репутации.	Управленческий	1	3	-	Стабильный	Управление правовыми и регуляторными рисками осуществляется путем постоянного мониторинга применимого законодательства и использования механизмов оценки рисков. В Компании разработаны соответствующие контрольные процедуры для подразделений внутреннего контроля и внутреннего аудита с целью выявления рисков, уведомления о рисках и реагирования на них. Совет директоров и Комитет по аудиту получают регулярную отчетность о состоянии управления и соблюдении нормативных требований.	Изменений не наблюдалось.
11	Разработка и реализация стратегии	Неспособность внедрить последовательную четкую стратегию, отвечающую на изменения на рынке, может повлечь снижение доли рынка и прибыльности. Недостаточно быстрая реакция на внешние изменения, процесс принятия решений, обусловленный неэффективными бизнес-процессами может повлечь потерю позиций Компании на рынке.	Стратегический	4	3	BCDE	Возрастающий	«Лента» запустила программу трансформации для оптимизации ключевых процессов, оказывающих влияние на скорость реакции на внешние изменения, а также на способность решать внутренние проблемы. Мы будем развивать компетенции офиса трансформации, связанные с оптимизацией бизнес-процессов. Изменения в организационной структуре, консолидация экспертизы в управлении проектами, применение гибких подходов в ИТ и инновациях, офисы управления проектами.	Need to response on the Group's challenges lead to urgency of Lenta to execute a portfolio of projects to support its strategy implementation
12	Компьютерные и ИТ-риски	Неспособность обеспечить безопасность и конфиденциальность данных может затронуть саму возможность ведения бизнеса. Потеря уязвимой информации может привести к репутационному ущербу, штрафам и другим неблагоприятным последствиям.	ИТ	4	3	BCDE	Возрастающий	Мы запустили инфраструктуру контроля доступа; систему защиты данных, разделение ответственности и процедуры для выявления, информирования и проактивного реагирования на инциденты по безопасности. Мы продолжили внедрять ряд инициатив для повышения безопасности. Мы осуществляем мониторинг систем защиты данных и отчитываемся перед комитетами Совета директоров. В Компании установлена система строго контроля над деятельностью третьих лиц.	Вероятность реализации цифровых угроз продолжилась увеличиваться в 2020 году, как в России, так и по всему миру, в том числе и на рынке российского ритейла. «Лента» реализует проекты по повышению информационной безопасности.



## Наши основные приоритеты

**A.** Постоянное внимание к безопасности покупателей и сотрудников.

**B.** Высокая эффективность работы гипермаркетов и супермаркетов.

**C.** Реализация новой стратегии развития

**D.** Поиск инноваций, разработка, пилотирование и внедрение существующих и новых технологий

**E.** Создание и укрепление организационного потенциала

Вероятность	4	1		
	3	3		11
	10	6		12
	2	2	4	7
	1	8	5	
		9		
	1	2	3	4
				Влияние

## Описание основных рисков >>

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



## 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.

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. Наш федеральный охват и высокий товароборот позволяют нам добиваться конкурентных условий в переговорах с поставщиками.

Наличие магазинов в собственности обеспечивает эффективное хеджирование расходов в сравнении с инфляцией арендной платы, и то же самое достигается приростной ставкой на заемный капитал «Ленты» по сравнению с доходностью на инвестированный капитал, которая требуется инвесторам в недвижимость.

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. 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. Мы ожидаем сохранения свободного денежного потока после капитальных и финансовых затрат.

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 масштабы целей, которые мы ставим перед собой для дальнейшего развития.

На наш подход к долгосрочной экономической эффективности влияют наши основные цели, которых мы достигаем за счет адаптации ценностного предложения во всех форматах, которыми мы управляем, к изменяющимся предпочтениям наших покупателей, чтобы сохранять способность расти и достигать лучшей прибыльности на рынке. Наряду с гибкой организационной культурой, направленной на сокращение времени выхода на рынок, мы фокусируемся на операционной эффективности, чтобы сохранить наше положение как наиболее рентабельного розничного рынка продуктов питания в России, тем самым увеличивая ценность бизнеса 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. «Лента» располагает значительными финансовыми ресурсами, включая банковские и другие кредитные линии, как гарантированные, так и негарантированные. 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 дивидендную политику. Совет директоров полагает, что меры по снижению рисков могут быть применены своевременно и без значительных затрат, либо без затрат. Основываясь на результатах оценки долгосрочной экономической эффективности, Совет директоров имеет обоснованные ожидания, что Компания будет в состоянии продолжить операционную деятельность и выполнять свои обязательства в установленный период.



Основываясь на результатах оценки долгосрочной экономической эффективности, Совет директоров имеет обоснованные ожидания, что Компания будет в состоянии продолжить операционную деятельность и выполнять свои обязательства в установленный период.



# 02 >>

## Отчет о корпоративном управлении

- 46 Совет директоров
- 50 Правление
- 54 Отчет о корпоративном управлении
- 64 Комитеты Совета директоров
- 66 Отчет о результатах деятельности Комитета по аудиту
- 70 Отчет о результатах деятельности Комитета по назначениям
- 74 Отчет о результатах деятельности Комитета по вознаграждениям
- 80 Отчет о результатах деятельности Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам



Основная задача Совета директоров «Ленты» — обеспечивать долгосрочный рост Компании и гарантировать стабильные показатели доходности инвестиций ее акционерам. Это предполагает постановку целого ряда целей, в том числе контроль работы финансовых и кадровых подразделений, анализ эффективности управления. Кроме того, важнейшей функцией Совета директоров является консультирование и поддержка руководства Компании в процессе реализации стратегии «Ленты». Совет директоров своим примером способствует формированию корпоративной культуры управления Компании. Система корпоративного управления «Ленты» сочетает в себе элементы руководства, сотрудничества и делегирования, обеспечивая эффективность процесса принятия решений. На четыре профильных комитета Совета директоров — Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям, Комитет по назначениям и Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам — возложены обязанности в рамках сфер их деятельности. Подробная информация о функциях Комитетов и их деятельности в течение года приводится на страницах 74–81 настоящего отчета.



# Совет директоров >>



**Алексей Мордашов,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

**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». Г-н Мордашов является Генеральным директором ОАО «Северсталь» с момента внедрения новой структуры корпоративного управления в декабре 2006 г. С декабря 2014 г. по июнь 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:** Заместитель председателя Всемирной ассоциации производителей стали. Также выступает Председателем Комитета по интеграции, торгово-таможенной политике и ВТО Российского Союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Входит в Совет по предпринимательству при Правительстве РФ. Сопредседатель Группы «Торговля как фактор роста» «Деловой Двадцатки». Сопредседатель Делового Совета «Северного измерения». Вице-президент Российско-Германской внешне-торговой палаты, член Российско-Германской рабочей группы по стратегическим вопросам в области экономики и финансов, член Совета делового сотрудничества России и ЕС. Окончил Ленинградский инженерно-экономический институт, имеет диплом MBA бизнес-школы Нортумбрийского университета в г. Ньюкасл (Великобритания).

**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.**

**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 также председателем Совета директоров Matalan Limited, а также неисполнительным директором DFC Group PLC. 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:**

В 1996–2003 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».

**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:** Начиная 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.

**Владимир Сорокин,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Владимир Сорокин занял пост Генерального директора «Ленты» в сентябре 2020 г.

**Образование:** Окончил Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет (по специальности инженер-технолог), а также Высшую школу экономики (Франция).

**Опыт работы:** Начал свою профессиональную деятельность в 1994 г. в компании Gillette и занимал различные ведущие позиции как в российских, так и международных компаниях розничной торговли и сектора FMCG. В 2013 г. Владимир Сорокин пришел в X5 Retail Group, через какое-то время возглавил ЗАО «ТД «Перекресток». В 2019 г. присоединился к команде «Магнита» в должности заместителя генерального директора — коммерческого директора, члена правления компании.

**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 Руд 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 (Россия/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 >>



**Владимир Сорокин,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

**Владимир Сорокин занял пост Генерального директора «Ленты» в сентябре 2020 г.**

**Образование:** Окончил Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет (по специальности инженер-технолог), а также Высшую школу экономики (Франция).

**Опыт работы:** Начал свою профессиональную деятельность в 1994 г. в компании Gillette и занимал различные ведущие позиции как в российских, так и международных компаниях розничной торговли и сектора FMCG. В 2013 г. Владимир Сорокин пришел в X5 Retail Group, через какое-то время возглавил ЗАО «ТД «Перекресток». В 2019 г. присоединился к команде «Магнита» в должности заместителя генерального директора — коммерческого директора, члена правления компании.



**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 Руд 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 (Россия/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 различные должности в различных подразделениях METRO Cash & Carry, в том числе в Германии, Венгрии, Китае и России, работал заместителем Генерального директора METRO Cash & Carry Казахстан. До начала своей карьеры в 1991 г. в METRO Cash & Carry занимал различные должности в оптовых компаниях, а также работал в качестве руководителя отдела закупок продовольственных продуктов питания в Министерстве торговли ГДР.

**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».



**Дмитрий Богод,**  
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР

**Дмитрий Богод пришел в Компанию на должность Директора по стратегии в 2018 г. и был назначен Коммерческим директором Компании в январе 2021 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, до этого работал в Oliver Wyman, где консультировал компании по вопросам 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

**Анастасия Волохова,**  
ДИРЕКТОР ПО СТРАТЕГИИ  
И ТРАНСФОРМАЦИИ

**Анастасия пришла в Компанию на должность Директора по стратегии и трансформации в январе 2021 г.**

**Опыт работы:** До прихода в «Ленту» Анастасия занимала руководящие позиции в компании «Магнит» и Boston Consulting Group (BCG), где отвечала за трансформацию и эффективность бизнеса.

**Образование:** Анастасия имеет степень магистра международного бизнеса Российского экономического университета им. Г.цВ. Плеханова.

**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 18-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

**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 МВА в области стратегии Международного института менеджмента ЛИНК (Открытый Университет Великобритании).

**Сергей Прокофьев,**  
ДИРЕКТОР ПО ЮРИДИЧЕСКИМ  
ВОПРОСАМ И СВЯЗЯМ С ОРГАНАМИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

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

**Опыт работы:** До прихода в «Ленту» более одиннадцати лет проработал в компании METRO Cash & Carry (Россия), 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 МВА в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.

**Сергей Коротков,**  
ДИРЕКТОР ПО ЦИФРОВЫМ  
ИННОВАЦИЯМ И ИТ

**Сергей 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.Ю. Ломоносова по специальности «прикладная математика».

**Анна Логунова,**  
ДИРЕКТОР ПО ВНУТРЕННЕМУ АУДИТУ

**Опыт работы:** Обладает более чем 20-летним опытом работы в производственном 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. Является сертифицированным внутренним аудитором (CIA).

**Дмитрий Герасимов,**  
ДИРЕКТОР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ  
БИЗНЕСА

**Дмитрий Герасимов пришел в Компанию в октябре 2020 г.**

**Опыт работы:** До прихода в «Ленту» Дмитрий работал в ООО «Нордголд Менеджмент» заместителем директора по обеспечению бизнеса, на предприятиях «Северстали» в сфере экономической безопасности бизнеса, а также служил в органах ГУВД.

**Образование:** В 1998 г. Дмитрий окончил Коломенский государственный педагогический институт. В 2018 г. прошел подготовку по программе Nordgold Executive Program в Darden School of Business, Виргинский университет.



# Отчет о корпоративном управлении >>



В июле 2018 г. была принята новая редакция Кодекса, которая применяется к отчетным периодам, начинающимся 1 января 2019 г. или после этой даты. До настоящего момента изменения в эту редакцию не вносились. Мы провели оценку новой редакции Кодекса и приняли необходимые меры для обеспечения соблюдения новых рекомендаций Кодекса в 2020 финансовом году и в будущем.



## 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 в Республике Кипр, 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. До настоящего момента изменения в эту редакцию не вносились. Мы провели оценку новой редакции Кодекса и приняли необходимые меры для обеспечения соблюдения новых рекомендаций Кодекса в 2020 финансовом году и в будущем.

## 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.

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.

В июне 2020 г. Компания объявила о проведении внеочередного общего собрания акционеров для рассмотрения вопроса предлагаемой смены юрисдикции Компании с Республики Кипр на территорию Российской Федерации и регистрации в специальном административном районе на острове Октябрьский в Калининградской области.

В июле 2020 г. акционерами была принята специальная резолюция одобрить удаление Компании из реестра Регистрационной палаты Кипра и перевод ее официального местонахождения в Российскую Федерацию, а также ее регистрация в качестве продолжающего

действовать публичного акционерного общества в форме международной компании в соответствии с правовым режимом Российской Федерации без необходимости ликвидации и повторного учреждения.

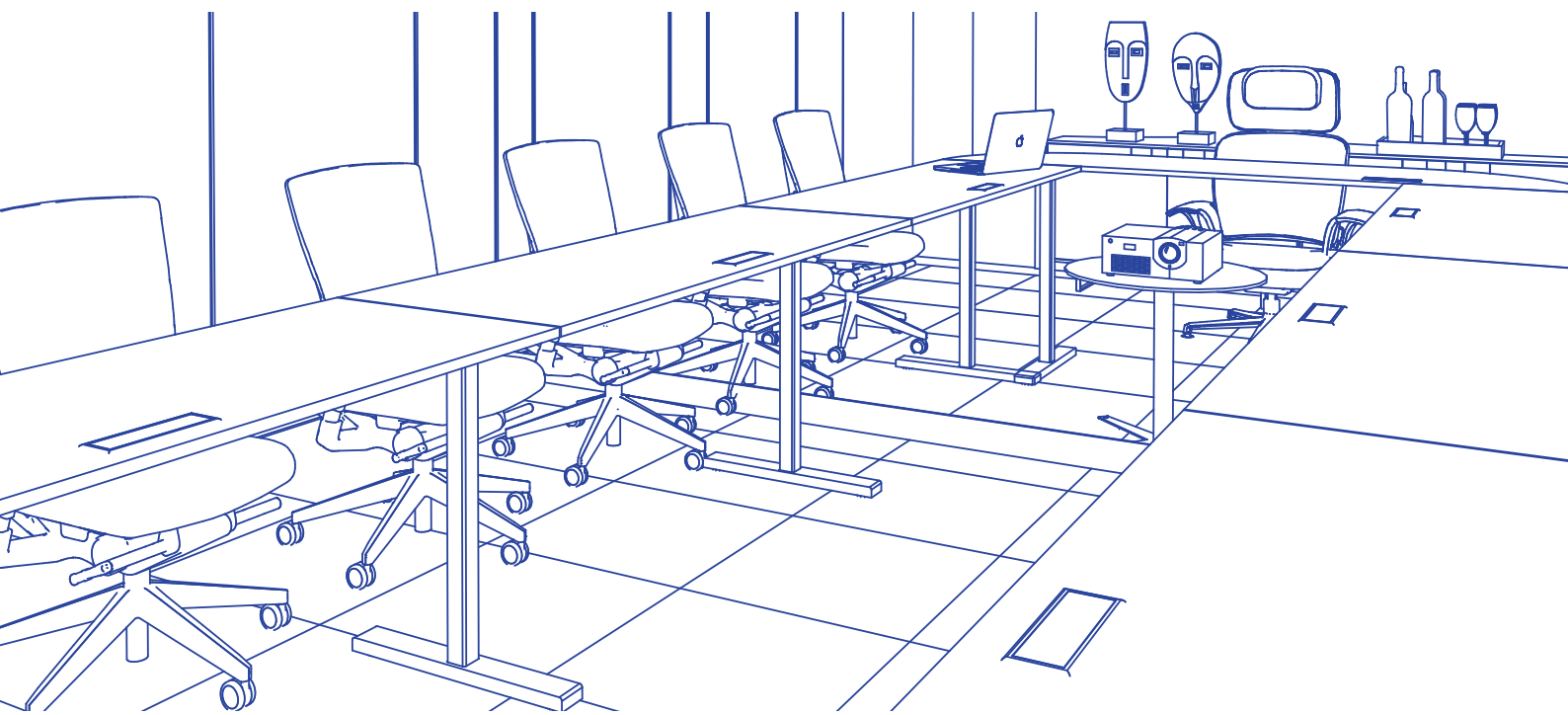


## Высшее руководство

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;
- ▶ 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.



Управление профилем рисков Группы, внедрение и поддержание эффективной системы внутреннего контроля

## 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;
- ▶ контроль за проведением ежегодной оценки работы Совета директоров Компании;
- ▶ готовность оказать содействие в устранении опасений инвесторов в ситуациях, когда другие методы оказались неэффективными;
- ▶ проведение не реже одного раза в год совещаний с независимыми 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 председателем Комитетов при Совете директоров оценки работы возглавляемых ими Комитетов.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 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 Республики Кипр 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 >>

### 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 Правлении 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, 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.



## 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». Назначение основных консультантов Компании также требует утверждения Советом директоров.



## Совет директоров >>

Совет директоров обеспечивает управление и руководство деятельностью Компании, осуществляет контрольно-надзорные функции, контролирует процессы назначения и планирования преемственности должностных лиц и в определенных случаях может избрать кандидата на вакантное место в своем составе. Также этот орган вправе создавать Комитеты 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

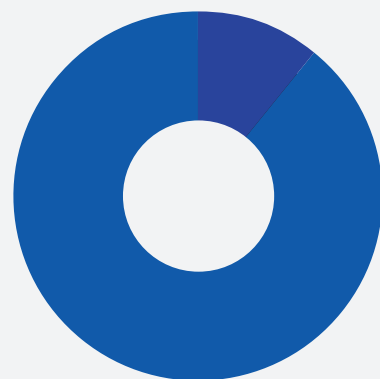
Совет директоров Компании также рассматривает другие вопросы, имеющие стратегическое или репутационное значение и способные оказать существенное влияние на Компанию. В исключительных ситуациях, требующих незамедлительного принятия решений по вопросам в пределах непосредственной компетенции Совета директоров в период между заседаниями Совета директоров, решение выносится Советом директоров в письменной форме. 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, Учредительным договором и Уставом Компании. 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.

## Вознаграждение

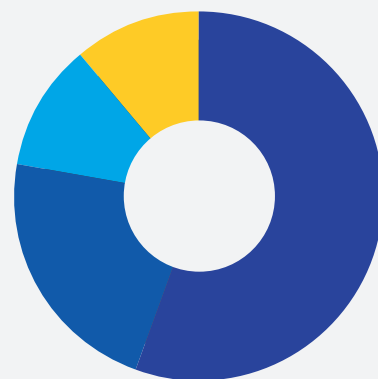
К данному направлению относится утверждение страхования членов Совета директоров и должностных лиц и определение принципов и правил, касающихся планов вознаграждения, основанных на акциях. Совет директоров Компании также определяет политику вознаграждения исполнительных директоров и некоторых членов высшего исполнительного руководства. Он также утверждает размер вознаграждения неисполнительных директоров.

## Структура и опыт Совета директоров >>

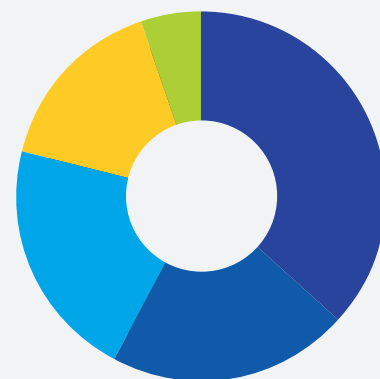
Гендерный состав, %



Национальный состав:



Опыт:



11 Женщины  
89 Мужчины

5 Россия  
2 Великобритания  
1 Дания  
1 Литва

7 Стратегия  
4 Финансы  
4 Розничная торговля  
3 Маркетинг  
1 Технологии / цифровая среда

## Приоритетные направления работы Совета директоров в отчетном году >>

**В 2020 г. деятельность Совета директоров охватывала широкий круг вопросов. В их числе:**

- бизнес-стратегия;
- действия в условиях пандемии Covid-19;
- оценка и мониторинг корпоративной культуры;
- 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 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.



Реагирование на изменения экономической ситуации в России



Результаты деятельности подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты

## Covid-19 >>

**В 2020 г. на деятельность Совета директоров повлияла пандемия.**

Ограничения на поездки заставили Совет директоров и Комитеты перейти на удаленный формат заседаний, однако Совет директоров не считает, что это отразилось на результатах его работы.

Под контролем Совета директоров члены Правления принимали меры для заботы о здоровье и благополучии сотрудников и покупателей и защиты цепочки поставок, в том числе обеспечили перевод около 95 % офисных работников

на работу из дома, оснащение всех магазинов «Лента» защитными экранами и предоставление сотрудникам средств индивидуальной защиты.

Совет директоров также утвердил ряд социальных проектов, направленных на поддержку клиентов, принадлежащих к незащищенным группам населения, нуждающихся и медиков.

## Противодействие коррупции >>

В компании «Лента» действует Программа обеспечения соблюдения требований законодательства (комплаенс-контроля), которая включает в себя Этическую политику, горячую линию «Ленты» и общекорпоративные регламенты. Цель Программы — предотвратить незаконные действия отдельных лиц и обеспечить ведение деятельности в соответствии с действующим российским законодательством и международными 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 Этическая политика, 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 на неэтичное поведение и информируют Комитет по аудиту. В результате принимаются соответствующие меры по усилению контроля и обеспечению соблюдения положений Программы.

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

В 2020 г. все сотрудники, включая новых, прошли обучение по Программе. В течение года Группа пересмотрела и актуализировала свои внутренние нормативные документы. С рядом документов можно ознакомиться на сайте Компании.





## 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 общегрупповая система управления рисками и внутреннего контроля, которая определяет параметры процедур 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 эффективности 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 2020 г. не было выявлено ни одного случая существенного нарушения правил внутреннего контроля.

Совет директоров уполномочил Комитет по аудиту 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 2020 г. вплоть до даты утверждения настоящего Годового 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-модели, 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, выявленным рискам, а также метода структурирования указанных рисков представлено на стр. 36–41.

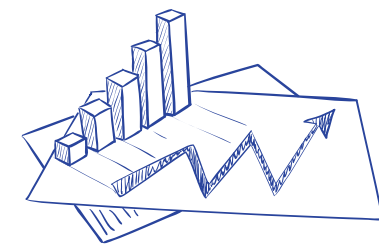
## Внутренний аудит >>

Дирекция внутреннего аудита осуществляет независимый, объективный контроль деятельности Группы. Ее работа нацелена на усовершенствование операционных процессов Группы, а также обеспечение защиты активов Группы и их эффективности. Дирекция информирует руководство о степени соответствия и эффективности систем внутреннего контроля для управления деловыми рисками Компании, защиты ресурсов Компании и обеспечения соблюдения внутренних регламентов Компании и требований законодательства. Дирекция также предоставляет информацию о способах управления различными видами рисков и осуществляет объективную оценку рисков и систем контроля для Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров. Особое внимание Дирекция уделяет работе с основными рисками Группы. Определение необходимого

объема и целей внутреннего аудита осуществляется в ходе совместной работы Директора по внутреннему аудиту и подразделением по управлению рисками. Программа работы Дирекции внутреннего аудита рассматривается и утверждается 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 подразделениях Компании с целью выявления областей



усовершенствования системы внутреннего контроля Группы. Результаты проводимых проверок передаются соответствующим руководителям операционных подразделений для реализации процессов по усилению контроля. Дирекция внутреннего аудита осуществляет контроль за выполнением рекомендаций и отчитывается о проделанной работе перед Правлением и Комитетом по аудиту. Директор по внутреннему аудиту регулярно отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту и участвует в заседаниях Комитета по аудиту с целью представления результатов работы системы внутреннего контроля по итогам проведенных внутренних аудиторских проверок.

## Конфликт интересов >>

Законодательство обязывает членов Совета директоров избегать ситуаций, в которых у них возникает или может возникнуть прямой или косвенный интерес, который противоречит или может противоречить интересам Компании. Член Совета директоров обязан уведомлять Совет директоров о личной заинтересованности в сделках или договоренностях, находящиеся 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 советах директоров других компаний и прочих должностях, занимаемых в иных организациях, которые могут стать причиной конфликта интересов или возможного конфликта интересов.

## Эффективность >>

**Назначение новых членов Совета директоров относится к компетенции Комитета по назначениям, большинство членов которого являются независимыми неисполнительными директорами. Подробное описание процедуры назначения приведено на стр. 74.**

В Компании действует программа введения в должность 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 предусматривает 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 присутствовать на открытии новых магазинов.

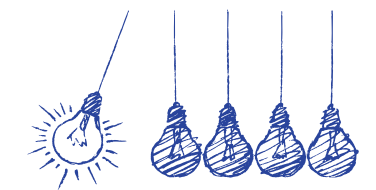
**Все члены Совета директоров имеют возможность более подробно познакомиться с деятельностью Компании в ходе непосредственного наблюдения за ее операционной деятельностью и встреч с представителями высшего руководства и руководителями всех бизнес-подразделений Компании.**

Совет директоров проводит тщательную оценку того, сколько времени требуется Председателю Совета директоров и неисполнительным директорам для надлежащего выполнения своих функций. Обязательство уделять определенное время выполнению своих функций в качестве члена Совета директоров в соответствии с указанными требованиями обсуждается с будущими членами Совета директоров на этапе рассмотрения их кандидатур и включается в 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 планировать 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

## Пожертвования на политические цели >>

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



директоров и организует необходимое обучение. Комитет по назначениям изучает всю совокупность навыков и опыта членов Совета директоров на предмет соответствия навыкам и опыту, необходимым для осуществления надзора за деятельностью Компании и оказания поддержки, необходимой для ее роста и развития, и выявляет области, требующие усовершенствования. Цель обучения — развитие знаний и навыков членов Совета директоров в различных областях, связанных с деятельностью «Ленты».

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

# Комитеты Совета 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.

В 2020 г. из-за пандемии Covid-19 заседания Совета директоров и Комитетов проходили онлайн, за исключением заседаний Совета директоров и Комитетов в феврале, которые были проведены в очной форме.



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 операционной деятельности и капитальным затратам	Комитет по назначениям	Комитет по вознаграждениям
Стивен Джонсон	4	4	3	4	4
Майкл Линч-Белл	4	4		4	4
Юлия Соловьева	4	4	4	4	4
Руд Педерсен	4	4	4	4	4
Герман Тинга (до 2 сентября)	2	2	2	2	2
Владимир Сорокин (после 2 сентября)	2	2	2	2	2
Алексей Мордашов	4			0	
Роман Васильков	4	4	4		
Алексей Куличенко	4	4			
Томас Корганас	4		4		

Владимир Сорокин назначен Генеральным директором Компании 3 сентября 2020 г. Герман Тинга ушел с должности Генерального директора 3 сентября 2020 г.

## Изменения в составе Совета директоров в 2020 г. >>

### 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 <sup>1</sup>
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 2021 г. Советом директоров запланированы следующие заседания.

	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам	Комитет по назначениям	Комитет по вознаграждениям
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](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies).



<sup>1</sup> Заявление о независимости Стивена Джонсона приведено на стр. 57.



# Отчет о результатах деятельности Комитета по аудиту >>

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

**Юлия Соловьева**  
(Независимый директор)

**Стивен Джонсон**  
(Независимый директор)



Из-за пандемии коронавируса заседания Комитета по аудиту в 2020 г. проходили в удаленном формате.

Комитет по аудиту оказывает содействие Совету директоров в выполнении обязанностей по ведению корпоративной отчетности, управлению рисками и осуществлению внутреннего контроля, а также по поддержанию эффективного взаимодействия с аудитором Компании.

Деятельность Комитета включает в себя проверку систем внутреннего контроля и управления рисками, соблюдения требований к составлению финансовой отчетности и ее объему, результатам и финансовой эффективности внешнего аудита, а также структуры внутреннего аудита.

В основе компетенции Комитета по аудиту лежит необходимость обеспечения уверенности в объективности действующих в Компании процессов и процедур в областях внутреннего контроля, управления рисками и корпоративной отчетности.

Компания ориентирована на соблюдение высоких стандартов корпоративного управления, и мы стремимся выполнять свои задачи, ориентируясь на передовой международный опыт.

В 2020 г. Комитет рассмотрел финансовые результаты Компании, включая наиболее важные оценки и суждения, содержащиеся в финансовой отчетности, а также финансовую информацию, раскрываемую в промежуточной управленческой отчетности.

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

Комитет рассмотрел проект налогового структурирования и вопросы, связанные с открытием представительства Lenta Plc в России, и одобрил назначение Ernst & Young консультантом по проекту налогового мониторинга. Комитет проанализировал отчеты о смене юрисдикции регистрации Lenta Plc и утвердил решение о регистрации в порядке редомициляции на территории Республики Кипр 21 февраля 2020 г.

Комитет одобрил резолюцию от 22 июля 2020 г. об удалении Компании из реестра Регистрационной палаты Кипра

и переводе ее официального местонахождения в Российскую Федерацию, а также ее регистрации в качестве продолжающего действовать публичного акционерного общества в форме международной компании в соответствии с правовым режимом Российской Федерации без необходимости ликвидации и повторного учреждения.

Мы оптимизировали процессы страхования, введя в действие надлежащие нормативные документы, регулирующие все виды страховой защиты. Комитет проанализировал отчеты руководителя по управлению рисками и рекомендации относительно внесения изменений в нашу матрицу рисков. Настоящий Годовой отчет содержит заявление Компании о ее долгосрочной экономической эффективности; Комитет также рассмотрел сделанные менеджментом допущения и информацию, раскрытую в связи с подготовкой Годового отчета.

Мы продолжили мониторинг выполнения рекомендаций по итогам анализа системы информационной безопасности, выполненного в 2020 г.

Ernst & Young, внешний аудитор Компании, представляет Комитету по аудиту и непосредственно Совету директоров дополнительные независимые оценки в отношении определенных аспектов функционирования систем финансового контроля и отчетности Компании.

В соответствии с задачами на следующий год, Комитет продолжит уделять основное внимание процессам аудита и подтверждения достоверности информации. Они включают мониторинг основных рисков и изменений в налогообложении, которые могут оказать влияние на Группу. Кроме того, Комитет совместно с руководством Компании проводит оценку потенциальных последствий введения новых и предлагаемых стандартов бухгалтерского учета.



## 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 за полугодие, включая допущение о непрерывности деятельности и заявления 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 предотвращению взяточничества и мошенничества;
  - > анализ соблюдения Компанией Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- > надзор за деятельностью подразделения внутреннего аудита и анализ его деятельности в части эффективности, соблюдения положений о внутреннем аудите, требований к отчетности, выполнения планов и бюджетов;
  - > анализ действующей в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;
  - > подготовка рекомендаций по назначению внешнего аудитора и надзор за взаимодействием с ним;
  - > анализ положений о Комитете, результатов оценки эффективности работы и требований к обучению членов Комитета;
  - > подготовка отчетов об исполнении Комитетом своих обязанностей для Совета директоров.



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

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

В число основных обязанностей Комитета по аудиту входит контроль, мониторинг и анализ финансовой отчетности Компании, процессов внутреннего контроля и подтверждения достоверности информации. Несмотря на то что положения о деятельности Комитета предписывают ему выполнение вполне конкретных обязанностей, Комитет выполняет гораздо более важную функцию, гарантируя акционерам надежную защиту их интересов в области финансового управления и отчетности Компании.

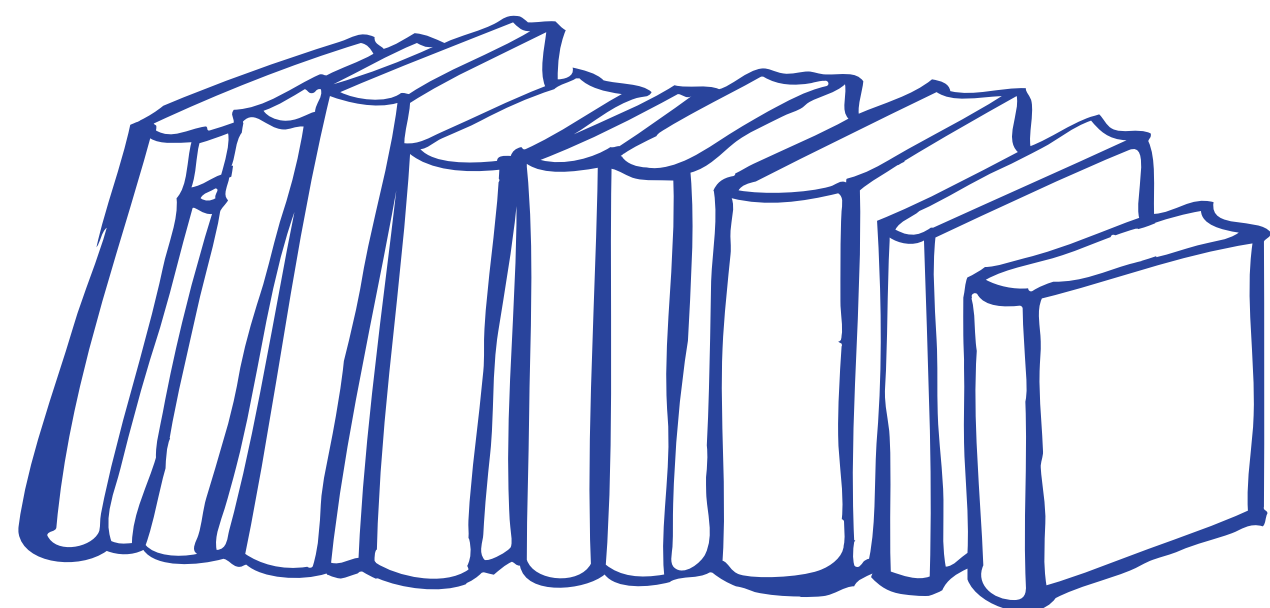
Комитет регулярно отчитывается перед Советом директоров по вопросам, обсуждаемым на его заседаниях. Совет директоров передал Комитету свои обязанности по анализу процедур и системы внутреннего контроля

Компании в области управления рисками, при этом особое внимание уделяется методологии, используемой руководством. Комитет также осуществляет надзор за процессами внутреннего и внешнего аудита, осуществляемыми подчиняющимися ему структурами.

На все заседания Комитета приглашаются Председатель Совета директоров, Генеральный директор, Финансовый директор, Секретарь

Компании, Директор по внутреннему аудиту и Директор по юридическим вопросам.

Другие члены руководства приглашаются для обсуждения вопросов, относящихся к их компетенции. В конце каждого заседания внешнему аудитору и Директору по внутреннему аудиту, если они присутствовали, Комитет предоставляет возможность провести встречу с Комитетом без участия членов Правления.



>> Комитет регулярно отчитывается перед Советом директоров по вопросам, обсуждаемым на его заседаниях. Совет директоров передал Комитету свои обязанности по анализу процедур и системы внутреннего контроля Компании в области управления рисками, при этом особое внимание уделяется методологии, используемой руководством. Комитет также осуществляет надзор за процессами внутреннего и внешнего аудита, осуществляемыми подчиняющимися ему структурами.

## Внешний аудитор >>

Комитет и Совет директоров одобрили условия договора с внешним аудитором, размер выплаченного ему вознаграждения и объем выполненных им работ.

Комитет также рассмотрел результаты и эффективность работы внешнего аудитора за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

Были рассмотрены такие параметры, как эффективность, объективность, независимость внешнего аудитора, а также наличие у него необходимых ресурсов и надлежащего опыта. В рамках указанного процесса оценки Комитет рассмотрел отчет внешнего аудитора обо всех его отношениях, которые, по обоснованным предположениям, могут повлиять на его независимость и объективность партнеров и сотрудников аудиторской компании, а также о соответствующих мерах и процедурах контроля.

Комитет также провел ежегодный анализ принципов обеспечения объективности и независимости внешнего аудитора, привлечения аудитора к оказанию не связанных с аудитом услуг и приема на работу бывших сотрудников внешнего аудитора.

Для обеспечения объективности и независимости аудитора Комитет осуществляет надзор за процессом утверждения всех не связанных с аудитом услуг, оказываемых Ernst & Young Компании.

Проводится анализ того, насколько соответствует интересам Компании приобретение не связанных с аудитом услуг именно у Ernst & Young.

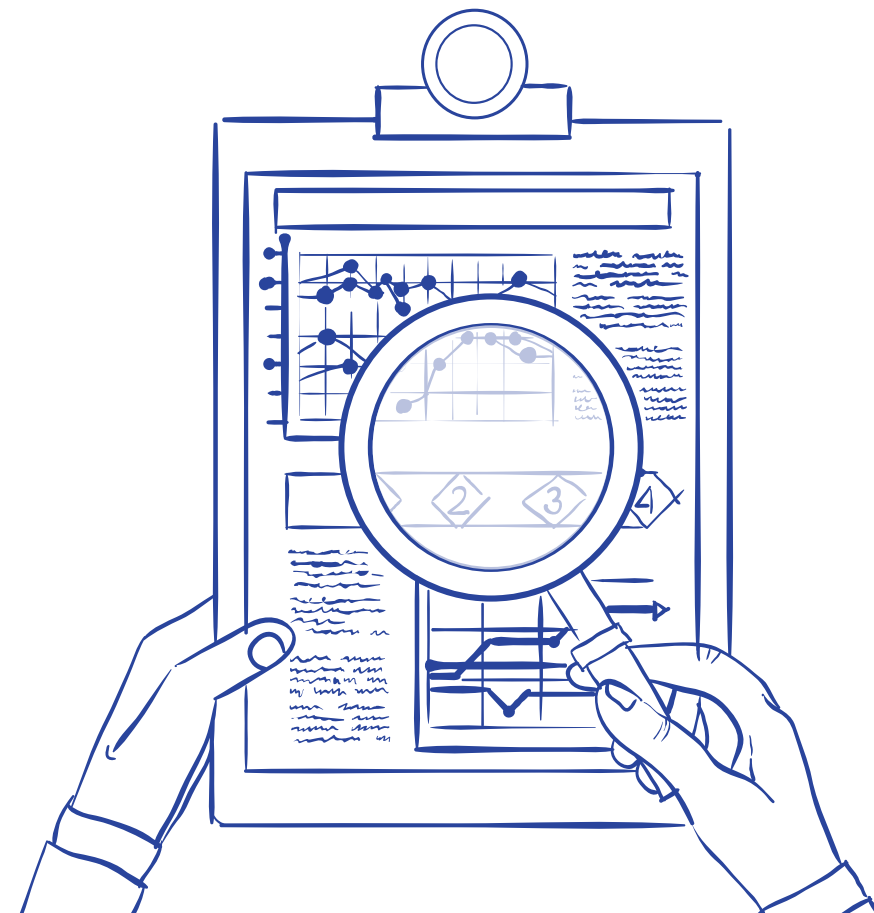
Комитет получил отчеты о результатах проведенной внешним аудитором проверки деятельности за полугодие и ежегодного аудита.

Комитет рассмотрел рекомендации, представленные внешним аудитором руководству Компании, и его ответы, а также направленные внешнему аудитором заявления и разъяснения руководства.

Как было отмечено в прошлом годовом отчете, нами был организован тендер на проведение аудиторских проверок в период, начинающийся с 2020 финансового года. По итогам тендера ООО «Эрнст энд Янг» (Ernst & Young) было назначено аудитором Компании на новый срок.

В приведенной ниже таблице представлен размер оплаты за профессиональные услуги ООО «Эрнст энд Янг».

Вознаграждение аудитора (ООО «Эрнст энд Янг» и «Эрнст энд Янг Сайпрус Лимитед»)		
	2020 г., тыс. руб.	2019 г., тыс. руб.
Аудит консолидированной финансовой отчетности	29 222	24 282
Консультирование и другие не связанные с аудитом услуги	12 844	22 729
<b>ИТОГО</b>	<b>42 066</b>	<b>47 011</b>



## Важные вопросы, рассматриваемые Комитетом по аудиту >>

Ниже перечислены важные вопросы и процесс их рассмотрения Комитетом.

### Бонусы от поставщиков

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

### Товарные запасы и резервы под обесценение запасов

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

### Капитальное строительство

Комитет провел анализ учета затрат на капитальное строительство, в том числе признания прямых затрат, отнесения непосредственно связанных с капитальным строительством накладных расходов, а также расходов по аренде земельных участков. В рамках анализа были учтены возможный риск убытков от мошенничества, процедура проведения тендеров

на строительство, а также приобретение и аренда земельных участков. Комитет одобрил утвержденный руководством порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

### Комитет по этике

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

### Налогообложение

Комитет на регулярной основе получал актуальные сведения об изменениях в налогообложении в РФ от руководства и консультантов Компании, а также заключения руководства о влиянии действующего налогового законодательства на деятельность Компании. Оценки Комитета и мнение руководства в отношении выбранных позиций и соответствующего раскрытия информации совпадали.

### Непрерывность деятельности

Комитет проанализировал принятие руководством метода ведения бухгалтерского учета на основе принципа непрерывности деятельности. Руководство Компании приняло во внимание финансовое положение Компании, доступные для выборки суммы кредитов, соблюдение кovenантов кредитных договоров, программу запланированного открытия магазинов и ожидаемые в связи

с ней потоки денежных средств, а также соответствующие расходы магазинов розничной торговой сети Компании.

Комитет рассмотрел изложенную позицию и, с учетом результатов анализа, проведенного внешним аудитором, пришел к заключению о принятии рекомендации руководства о подготовке финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности. Заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании, внесенное в текст Годового отчета, представлено на страницах 42–43.

Комитет рассмотрел заявление и утвердил выбранные руководством методы раскрытия информации.

### Выплаты, основанные на акциях

Комитет рассмотрел вопросы руководства касательно принципов учета вознаграждения, выплачиваемого определенным сотрудникам в форме выплат, основанных на акциях. Кроме того, руководство оценило информацию, подлежащую раскрытию в финансовой отчетности. По результатам критического анализа использованных руководством основных допущений, Комитет согласился с выбранным руководством Компании методом оценки и раскрытия информации.



# Отчет о результатах деятельности Комитета по назначениям >>



**Стивен Джонсон**  
(Независимый директор, Председатель)

**Майкл Линч-Белл**  
(Независимый директор)

**Юлия Соловьева**  
(Независимый директор)

**Алексей Мордашов**  
(Неисполнительный директор)

В 2020 г. деятельность Компании была во многом связана с борьбой с последствиями пандемии Covid-19. Это также повлияло на работу Комитета: ввиду ограничений на поездки и очные встречи вся наша деятельность велась в удаленном режиме.

В 2020 г. Совет директоров пришел к выводу, что Компания нуждается в новом руководстве для реализации амбициозной стратегии роста. Под контролем Председателя Совета директоров и Старшего независимого директора был проведен тщательный отбор кандидатов на должность Генерального директора, и в сентябре на эту роль был назначен Владимир Сорокин. Совет директоров выразил удовлетворение в связи с назначением такого высококвалифицированного сотрудника и считает, что Владимир Сорокин представляет собой идеальную кандидатуру для руководства Компанией на данном этапе ее развития.

Герман Тинга ушел с поста Генерального директора. Совет директоров хотел бы выразить признательность г-ну Тинге за его вклад в успешную деятельность «Ленты» за семь лет работы в качестве Генерального директора и ранее в должности Коммерческого директора.

Мы продолжили работу над проектом по усовершенствованию организационной структуры Компании, проводимой по итогам диагностики индекса ее организационного здоровья. Комитет одобрил объем работ, направленных на адаптацию организационной структуры Компании к долгосрочной стратегии «Ленты».

**В декабре в рамках проекта Комитет одобрил изменения в составе Правления «Ленты» и реализовал их в январе 2021 г. Дмитрий Богод был назначен на недавно созданную должность Коммерческого директора. Комитет также одобрил назначение Анастасии Волоховой на должность нового Директора по стратегии и трансформации.**

Татьяна Сафутина и Яп ван Вреден ушли с должностей Директора коммерческой службы и Директора по закупкам и снабжению соответственно.

Комитет одобрил и поддержал процесс пересмотра ценностей «Ленты» с тем, чтобы они лучше отражали ее корпоративную культуру и обеспечивали содействие реализации долгосрочных планов Компании.

**Совет директоров назначил Старшего независимого директора Стивена Джонсона неисполнительным директором по работе с персоналом, ответственным за взаимодействие с сотрудниками Компании, и предусмотрел проведение встреч с представителями персонала.**

В рамках этих мероприятий «Лента» впервые провела комплексный опрос с участием 91 % сотрудников. Результаты опроса свидетельствуют об очень высоком уровне вовлеченности персонала и удовлетворенности рабочей средой и процессом коммуникации в Компании. При этом был выявлен ряд областей, требующих дальнейшей оптимизации. На основе анализа ответов сотрудников Комитет одобрил соответствующий план работы, реализация которого проводится в настоящее время. Основные направления деятельности в рамках этого плана — совершенствование организационной структуры, пересмотр бизнес-процессов для обеспечения гибкости организации и развитие системы признания и мотивации сотрудников на всех уровнях Компании.

Наконец, Комитет также осуществлял контроль за работой Совета директоров и отвечал за оценку эффективности его деятельности, а также внимательно изучал вопрос планирования преемственности и удержания ключевого персонала.

Российский рынок по-прежнему предлагает широкие возможности талантливым сотрудникам розничного бизнеса, а наши конкуренты все так же заинтересованы в привлечении высокопрофессионального персонала «Ленты». Мы стремимся выстроить эффективную программу планирования преемственности и создать условия для развития кадров, которые смогут внести вклад в развитие нашего бизнеса.



В 2020 г. деятельность Компании была во многом связана с борьбой с последствиями пандемии Covid-19. Это также повлияло на работу Комитета: ввиду ограничений на поездки и очные встречи вся наша деятельность велась в удаленном режиме.

Несмотря на это, у Комитета был напряженный год. Наше внимание было сосредоточено на обеспечении планирования преемственности и оптимизации организационной структуры «Ленты» на уровне исполнительных директоров и Совета директоров, а также различных бизнес-подразделений.



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

На 2021 г. Комитетом запланировано проведение

**4**

заседаний.

## Функции и обязанности >>

### К ключевым функциям и обязанностям Комитета по назначениям по-прежнему относятся:

- обеспечение наличия соответствующих процедур выдвижения, избрания и обучения членов Совета директоров и Правления Компании;
- контроль объема, структуры и баланса навыков, опыта, степени независимости и знаний членов Совета директоров и общего разнообразия его состава с целью сохранения надлежащего равновесия в составе Совета директоров и комитетов;
- при необходимости подготовка для Совета директоров рекомендаций по вопросам согласования конфликта интересов;
- подготовка для Совета директоров рекомендаций по назначению новых членов Совета директоров, а также поиск, проведение собеседований, отбор и определение соответствия критериям независимости кандидатов с подходящим опытом работы в отрасли или в сфере основной компетенции;
- анализ планирования преемственности на уровне Совета директоров, Правления и в рамках всей Компании, а также иные вопросы, связанные с управлением персоналом;
- рассмотрение потребности Компании в исполнительном и неисполнительном руководстве для обеспечения способности организационной структуры сохранять конкурентные преимущества Компании на рынке. Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании: <http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

По решению Председателя Комитета на заседании Комитета может приглашаться Директор по управлению персоналом за исключением обсуждения тех вопросов, когда его присутствие нецелесообразно. На 2021 г. Комитетом запланировано проведение 4 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 4 420 сотрудников, а объем профинансированных Компанией

В течение отчетного года в «Ленте» повышение в должности получили около

**4 420 человек**

программ обучения и развития персонала с привлечением внешних специалистов составил X млн человеко-часов. Оба данных показателя превышают аналогичные показатели предыдущего года.

## 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. В 2020 г. Совет директоров провел внутреннюю оценку и изучил полученные результаты. Процесс выполнения

рекомендаций был приостановлен с тем, чтобы новый Генеральный директор получил возможность дать оценку деятельности Совета директоров и дополнить полученные данные. Рекомендации будут реализованы в первой половине 2021 г.



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.



# Отчет о результатах деятельности Комитета по вознаграждениям >>

## Члены Комитета >>

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.

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

**Стивен Джонсон**  
(Независимый директор)

**Юлия Соловьева**  
(Независимый директор)

### Комитет стремится выполнить эту задачу различными методами:

**Зарботная плата:** Пересмотр базового вознаграждения путем сопоставления с внутренними и внешними показателями. Для обеспечения своевременного повышения заработной платы Комитет работает в тесном сотрудничестве с менеджментом с учетом как общих тенденций рынка труда, так и индивидуальных результатов работы сотрудников.

**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 указанных премий, консультируясь с Генеральным директором и Директором по управлению персоналом. Комитет принимает во внимание, что выплата годовой премии — это не только поощрение высокой индивидуальной эффективности, но и важный инструмент привлечения и удержания ценных сотрудников.

«Лента» показала отличные результаты работы в 2020 г., поэтому размер годовой премии по итогам выполнения КПЭ составил 125 % целевого значения для сотрудников уровня Топ-100 и 119 % для остальных категорий сотрудников.

**Программа долгосрочной мотивации:** Программа долгосрочной мотивации Компании предусматривает несколько механизмов мотивации членов Правления и руководителей среднего звена, направленных 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;
- > 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 членов Правления и руководителей среднего звена.

В 2020 г. в целях достижения лучшего согласования интересов руководства и акционеров и повышения показателей удержания сотрудников в Программу долгосрочной мотивации были внесены следующие изменения:

- Установлена единая структура программ долгосрочной мотивации для членов Правления и руководителей среднего звена: совпадают КПЭ, к достижению которых привязана выплата вознаграждения, а также график выплат. Выплата поощрения в рамках Программы назначается ежегодно по решению Комитета по вознаграждениям.
- Обновленная Программа долгосрочной мотивации основывается на достижении тех же КПЭ, что и годовая премия. Целевой размер поощрения в рамках Программы объединен с целевым показателем годовой премии в единую сумму вознаграждения. Фактический размер выплаты зависит от достижения КПЭ и индивидуальной оценки работы сотрудника. Выплата осуществляется в течение трех лет: 50 % суммы вознаграждения выплачиваются в апреле года, следующего за годом назначения премии, а оставшиеся 50 % выплачиваются в последующие два года.

- Обновленная Программа долгосрочной мотивации является полностью денежной.

Сфера действия Программы долгосрочной мотивации осталась прежней: целевой размер вознаграждения и право на получение поощрения по Программе зависят от грейда должности.

- 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.

Информация о работе Комитета по вознаграждениям представлена на стр. 74–79. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Правления, и вознаграждении, полученном Председателем и неисполнительными директорами, представлена на стр. 78. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на стр. 79.

По итогам 2020 г. общий размер вознаграждения по программам краткосрочной (годовой премии)

По итогам 2020 г. общий размер вознаграждения по программам краткосрочной (годовой премии) и долгосрочной мотивации утвержден в размере

# 946,5 млн руб.

и долгосрочной мотивации утвержден в размере 946,5 млн руб., что эквивалентно около 308 % суммы годового оклада данной группы руководителей. Указанный размер вознаграждения установлен по результатам достижения корпоративных КПЭ в 2020 г. Половина этой суммы будет выплачена в апреле 2021 г. в качестве годовой премии, а остальные 50 % будут выплачены двумя равными частями в последующие два года (до 2023 г.).

В связи со сменой юрисдикции Группа сочла более целесообразным заменить акционерную часть вознаграждения, которая выплачивалась до 2020 г. в рамках Программы, на денежную. Срок выплаты при этом остался прежним.

## Утверждение схемы выплаты годовой премии за 2021 г.

Комитет одобрил КПЭ для выплаты премии, шкалу целевых показателей и шкалу премиальных выплат за 2021 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 2020 г. не проводить индексацию заработной платы в целом по Компании. При этом определенные изменения в части оплаты труда были в течение 2020 г. произведены в отношении ряда сотрудников, занимающих ответственные должности, заработной платы которых

опустились ниже целевого уровня по соответствующему сегменту рынка труда. В целях удержания сотрудников магазинов и распределительных центров произведена корректировка размера заработной платы для отдельных должностей в регионах, где «Лента» утратила конкурентное преимущество на рынке труда.

## Краткий обзор политики вознаграждения членов Правления >>



Статья выплат	Принципы расчета	Возможности
<b>Базовое вознаграждение</b>	Комитет по вознаграждениям ежегодно пересматривает базовое вознаграждение с учетом ряда факторов, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ оценки индивидуальной эффективности;</li> <li>➤ сравнения с вознаграждениями лиц, занимающих аналогичные должности, работающих в той же отрасли и имеющих аналогичный объем должностных обязанностей.</li> </ul>	Максимальный и минимальный размеры не зафиксированы, вознаграждение согласуется с тенденциями на рынке труда и (или) индивидуальными изменениями в объеме должностных обязанностей.
<b>Надбавка за изменение валютного курса</b>	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.
<b>Льготы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Предоставление корпоративного автомобиля, для некоторых директоров — автомобиля с водителем.</li> <li>➤ Медицинское страхование с покрытием членов семьи застрахованного.</li> <li>➤ Компенсация расходов на проезд.</li> <li>➤ Частичная компенсация расходов на учебу детей иностранных сотрудников в учебных заведениях России.</li> </ul>	Максимальный размер каждой статьи выплат устанавливается в соответствии с грейдом должности.
<b>Годовая премия</b>	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).	Целевой уровень годовой премии членов Правления составляет 100 % от размера годового базового вознаграждения.
<b>Программа долгосрочной мотивации</b>	Согласно решению Комитета по вознаграждениям в рамках Программы долгосрочной мотивации все члены Правления имеют право на вознаграждение в денежной форме, размер которого определяется на основе достижения показателей эффективности деятельности. 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.	Максимальный целевой уровень годового вознаграждения по данной программе составляет 30 % от годовой заработной платы; фактический размер выплат зависит от грейда должности и оценки индивидуальной эффективности члена Правления.

## Структура выплат генеральному директору, финансовому директору и членам Правления >>

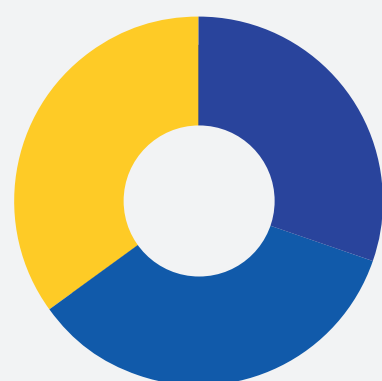


Общий размер вознаграждения Генерального директора (соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



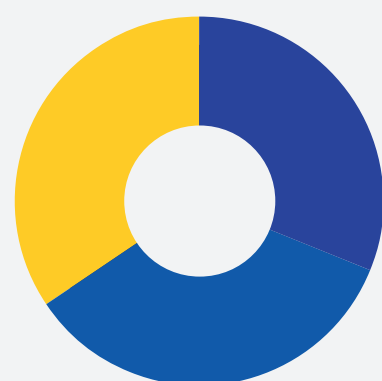
■ 25,0% Базовое вознаграждение  
■ 37,5% Годовая премия  
■ 37,5% Программа долгосрочной мотивации

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



■ 30,3% Базовое вознаграждение  
■ 34,8% Годовая премия  
■ 34,8% Программа долгосрочной мотивации

Общий размер вознаграждения прочих членов Правления



■ 31,3% Базовое вознаграждение  
■ 34,4% Годовая премия  
■ 34,4% Программа долгосрочной мотивации

## Согласование стратегии выплат >>

В приведенной таблице представлено соотношение между финансовыми КПЭ «Ленты» и системой вознаграждения менеджмента в 2020–2021 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, Программа долгосрочной мотивации
Увеличение прибыли и доходности	ЕБИТДА	Годовая премия по итогам работы, Программа долгосрочной мотивации
Увеличение акционерной стоимости	Рост коммерческого оборотного капитала	Годовая премия по итогам работы, Программа долгосрочной мотивации

Нефинансовые показатели	КПЭ	Схема вознаграждения
Операционная эффективность	Производительность труда	Годовая премия по итогам работы
Увеличение торговой площади	Количество магазинов, открытых в 2020 г.	Годовая премия по итогам работы

## Вознаграждение неисполнительных директоров

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

Interests of Directors in Lenta shares are summarised in the table below :

Неисполнительный директор	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2020 г. (права на акции)	Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2020 г. (% акционерного капитала)
Стивен Джонсон	1	Менее 0,01%
Майкл Линч-Белл	3 200	Менее 0,01%
Юлия Соловьева	0	0%
Алексей Куличенко	0	0%
Роман Васильков	0	0%
Томас Корганас	0	0%
Владимир Сорокин	513 445 (ГДР)	Менее 0,01%
Руд Педерсен	0	0%

Алексей Мордашов является основным акционером в ООО «Севергрупп», которая владеет 76 110 584 акциями Компании, что представляет 77,99% акционерного капитала, или 78,73% голосующих акций.

# Отчет о результатах деятельности Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам >>

## Члены комитета >>

В 2020 г. мы открыли шесть новых гипермаркета и четырнадцать супермаркетов в России.

Капитальные затраты в 2020 г. составили 7,6 млрд руб. против 14,0 млрд руб. в прошлом году.

**Роман Васильков**  
(Неисполнительный директор,  
Председатель)

**Стивен Джонсон**  
(Независимый директор)

**Томас Корганас**  
(Неисполнительный директор)

## 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;
- > контроль доходности проектов капитальных затрат и корректировка процессов утверждения капитальных затрат с учетом полученного опыта.

На 2021 г. запланировано четыре заседания Комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании по адресу: [www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies](http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies).

## Деятельность комитета в отчетном году >>

В 2020 г. Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам оценил имеющиеся на рынке возможности, 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.

**Комитет одобрил договоры об аренде 12 помещений в г. Санкт-Петербурге, в которых ранее располагались магазины SPAR, для расширения сети супермаркетов «Лента». Все помещения расположены в привлекательных районах и отвечают высоким стандартам «Ленты».**

Комитет также утвердил инвестиции в логистическую инфраструктуру. В октябре 2020 г. «Лента» открыла тринадцатый распределительный центр в Ленинградской области для обеспечения товарами магазинов Компании, расположенных в г. Санкт-Петербурге и Северо-Западном федеральном округе России. Инвестиции в развитие инфраструктуры поставок составили порядка 2,1 млрд руб.

Комитет продолжил уделять особое внимание разработке информационных и технических решений в целях развития клиентоцентричности.

В связи с ограничениями, связанными с пандемией коронавируса, и последующим введением российских властями требований к офисным помещениям возникла необходимость переоборудования офиса «Ленты» в г. Санкт-Петербурге. Комитет одобрил модернизацию офисного помещения с целью обеспечения безопасных условий работы для сотрудников «Ленты».

**Инвестиции в развитие инфраструктуры поставок составили порядка**

**2,1 млрд руб.**

В 2020 г. было одобрено 38 инвестиционных предложений, в том числе в отношении открытия новых гипермаркетов и супермаркетов в 2021 г. Совместно с менеджментом Компании мы также работали над повышением эффективности существующих магазинов и обеспечением их соответствия применимым нормативным требованиям.



# Взаимодействие с акционерами >>

Мы стремимся поддерживать конструктивный диалог с нашими акционерами, чтобы всегда понимать, что для них важно, и иметь возможность четко донести до них свою позицию. В течение года Генеральный директор и Финансовый директор Компании проводят регулярные встречи с акционерами, информируя Совет директоров о результатах таких встреч. В связи с пандемией коронавируса начиная со второго квартала 2020 г. все встречи с акционерами проводились в формате видео или конференц-звонков. Финансовый директор Компании информирует Совет директоров об оценках инвесторов, брокеров и аналитиков, представляя соответствующие доклады и презентации на каждом плановом заседании Совета директоров.



Мы поддерживаем связи с институциональными акционерами, следуя рекомендациям Надзорного кодекса. В Группе создано подразделение по связям с инвесторами, которое осуществляет взаимодействие с ними через специализированный сайт для инвесторов, а также путем проведения индивидуальных встреч и конференц-звонков.



В ходе Годового собрания акционеров наши 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 2021 г.

Месяц	Число	День	Время (моск. время)
Январь	25	Понедельник	17:00–18:00
Февраль	24	Среда	16:00–17:00
Апрель	26	Понедельник	16:00–17:00
Июль	26	Понедельник	16:00–17:00
Октябрь	25	Понедельник	16,30–18,30

День Стратегии запланирован на 18 марта 2021 г.

# 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 распоряжению Совета директоров.

**Алексей Мордашов**  
Председатель Совета директоров, Lenta PLC  
23 февраля 2021

# 03 >>

## Финансовая отчетность

- 86 Совет директоров и прочие должностные лица
- 88 Отчет руководства
- 92 Заключение независимого аудитора
- 98 Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2020 г.
- 100 Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 102 Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 104 Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.
- 106 Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.



# Совет директоров и прочие должностные лица >>

## Совет директоров >>

- Алексей Мордашов
- Владимир Сорокин
- Руд Педерсен
- Томас Корганас
- Майкл Линч-Белл
- Юлия Соловьева
- Алексей Куличенко
- Роман Васильков
- Стивен Джонсон

## Независимый аудитор >>

Ernst & Young Cyprus Limited  
Certified Public Accountants and Registered Auditors  
Jean Nouvel Tower  
6 Stasinou Avenue  
PO Box 21656  
1511 Nicosia, Cyprus

## Секретарь Компании >>

Crystalserve Secretarial  
Limited (appointed on 21  
February 2020)

## Юридический адрес >>

Karaiskaki 6, City House  
3032 Limassol, Cyprus

## Регистрационный номер >>

407296





# Отчет руководства >>

>> Совет директоров представляет заключение и аудированную консолидированную финансовую отчетность Lenta PLC и ее дочерних компаний («Группа») за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

## Регистрация юридического лица >>

Компания была основана как компания с ответственностью, ограниченной акциями, по законодательству Британских Виргинских островов (БВО) 16 июля 2003 г.

В феврале 2020 г. Компания завершила процесс редомициляции на Кипр. Департамент регистрации и ликвидации компаний выпустил свидетельство о продолжении деятельности компании, согласно которому Компания зарегистрирована с 21 февраля 2020 г. в соответствии с Законом о компаниях Республики Кипр, Гл. 113, в частности, с разделом 354Н в качестве компании, продолжающей осуществлять деятельность в Республике Кипр.

Юридический адрес Компании:  
6 Karaiskaki Street, City House, 3032  
Limassol, Cyprus (Кипр)

## Основная деятельность

Основная деятельность Компании — развитие продуктовых розничных магазинов на территории России и управление ими.

## Обзор текущего положения, дальнейшего развития и значительных рисков >>

Развитие на сегодняшний день, финансовые результаты и положение Группы, представленные в консолидированной финансовой отчетности, признаются удовлетворительными.

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, соблюдения ковенантов кредитных договоров, программы запланированного открытия магазинов, а также ожидаемых денежных потоков и соответствующих расходов розничных магазинов. Группа не ожидает от нынешнего экономического спада существенного неблагоприятного влияния на ее деятельность.

Руководство Группы считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.

В этом финансовом году характер деятельности Группы не изменился.

22 июля 2020 г. внеочередное общее собрание акционеров одобрило

предложенную редомициляцию Компании с Кипра в Российскую Федерацию, в специальный административный район Октябрьского острова в Калининграде.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Высшее руководство Группы контролирует процесс управления этими рисками. Совет директоров анализирует и утверждает политику управления указанными рисками.

Основные финансовые риски и неопределенности, с которыми сталкивается Группа, раскрыты в Примечаниях 30–31 к консолидированной финансовой отчетности.

## Результаты и дивиденды >>

Результаты деятельности Группы за 2020 г. представлены в Примечании 10. За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., дивиденды по обыкновенным акциям не объявлялись.

## Филиалы >>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 г., Группа не осуществляла деятельности в филиалах.



## Разрешенный к выпуску акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2020 г. разрешенный к выпуску акционерный капитал Компании составлял

**200 000 000** акций.

## Акционерный капитал >>

### Выпущенный капитал и резервы

По состоянию на 31 декабря 2020 г. акционерный капитал Компании составлял 97 585 932 объявленных и выпущенных обыкновенных акций. Изменения в выпущенном капитале и резервах Компании представлены в Примечании 18.

По состоянию на 31 декабря 2020 г., по оценке Компании, акции в свободном обращении составляли около 21% объявленных и выпущенных обыкновенных акций.

## Существенные события после отчетной даты

Все существенные события, произошедшие после отчетной даты, описаны в Примечании 32 к консолидированной финансовой отчетности.

## Независимые аудиторы

Совет директоров назначил независимым аудитором компании Ernst & Young Cyprus Limited, выразившую готовность продолжать исполнение своих обязанностей. На Годовом общем собрании акционеров будет предложена резолюция, наделяющая Совет Директоров полномочиями устанавливать размер вознаграждения независимого аудитора.

## Крупные акционеры и операции со связанными сторонами >>

Информация о крупных акционерах и операциях со связанными сторонами раскрыта в Примечании 6.

## Совет директоров >>

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2020 г., а также на дату составления настоящего отчета представлен на стр. 46–49. 3 сентября 2020 г. Владимир Сорокин сменил Германа Тинга на посту Генерального директора. В течение 2020 г. вплоть до даты настоящего заключения иных изменений в составе Совета директоров не наблюдалось. В соответствии с Уставом Компании все настоящие члены Совета Директоров продолжают исполнять свои обязанности.

Информация о выплатах ключевому управленческому персоналу раскрыта в Примечании 6.



## Прочая информация >>

>> Прочая информация, имеющая отношение к отчету руководства, который является частью Годового отчета (<http://www.lentainvestor.com/ru/investors/annual-reports>), представлена в Годовом отчете следующим образом:

	Страницы
Обзор деловой активности	16–23
Дальнейшее развитие	7
Управление рисками	36–43
Отчет о корпоративном управлении	54–63
Информация об акциях Компании, принадлежащих членам Совета директоров	58

От имени членов Совета директоров в соответствии с полномочиями, предоставленными Советом директоров

**Владимир Сорокин**  
(Член Совета директоров)

23 февраля 2021

**Руд Педерсен**  
(Член Совета директоров)

## Заявление об ответственности Совета директоров >>

Члены Совета директоров несут ответственность за подготовку данной консолидированной финансовой отчетности, содержащей точную и достоверную информацию о финансовом положении Lenta PLC и ее дочерних компаний по состоянию на 31 декабря 2020 г., о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, об изменении капитала и движении денежных средств за год, а также о примечаниях к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики.

В процессе подготовки консолидированной финансовой отчетности члены Совета директоров несут 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, устанавливаемых Европейским союзом, а также требований Закона о компаниях Республики Кипр, Гл. 113, недостаточно, чтобы пользователи могли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на консолидированное финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности;
- ▶ оценку возможности Группы осуществлять непрерывную деятельность.

Члены Совета директоров также несут ответственность за:

- ▶ разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы;
- ▶ ведение соответствующих учетных записей, которые позволяют показать и объяснить операции Группы и раскрыть с достаточной степенью точности финансовое положение Группы на консолидированном уровне в любой момент времени, а также позволяя

обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО, устанавливаемым Европейским союзом, а также требований Закона о компаниях Республики Кипр, Гл. 113;

- ▶ обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартам бухгалтерского учета той юрисдикции, в которой компания Группы ведет хозяйственную деятельность;
- ▶ принятие мер, доступных в разумной степени, для обеспечения сохранности активов Группы; и
- ▶ предупреждение и выявление случаев мошенничества и прочих нарушений.

В соответствии с разделами 9(3)(с) и 9(7) Закона №190(I)/2007, с поправками, обеспечивающими требования в отношении прозрачности к эмитентам, чьи ценные бумаги допущены к торгам на регулируемом рынке («Закон о прозрачности»), мы, члены Совета директоров Lenta PLC, ответственные за подготовку консолидированной финансовой отчетности Lenta PLC за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., настоящим заявляем, что, насколько нам известно:

1. консолидированная финансовая отчетность, представленная на стр. 102–161:
  - подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), устанавливаемыми Европейским союзом, а также в соответствии с подразделом 4 ст. 9 Закона

о прозрачности, положениями Закона о компаниях Республики Кипр; и

- содержит точную и достоверную информацию об активах, обязательствах, финансовом положении, прибыли и убытках Lenta PLC и предприятий, включенных в периметр консолидации и финансовую отчетность компании; и

2. отчет руководства содержит достоверный обзор развития и результатов деятельности компании Lenta PLC и предприятий, включенных в периметр консолидации, а также описание существующих основных рисков и неопределенностей; и
3. использование принципа непрерывности деятельности для подготовки консолидированной финансовой отчетности по-прежнему исходит из вышеизложенного, а также из анализа прогнозируемого финансового положения Группы и Компании.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., была утверждена членами Совета директоров 23 февраля 2021 г.

От имени членов Совета директоров в соответствии с полномочиями, предоставленными Советом директоров

**Владимир Сорокин**  
(Член Совета директоров)

**Руд Педерсен**  
(Член Совета директоров)

# Заключение независимого аудитора >>

Участникам компании Lenta PLC



## Заключение по результатам аудита консолидированной финансовой отчетности >>

### Мнение



Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Lenta PLC («Компания») и ее дочерних компаний («Группа»), представленной на стр. 15–75 настоящего документа и состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 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 дает достоверное и объективное представление о консолидированном финансовом положении Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г., а также о ее консолидированных финансовых результатах и движении

консолидированных денежных средств за год, закончившийся в указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утвержденными для применения в Европейском союзе, и требованиями Закона о компаниях Республики Кипр, гл. 113.

### 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 сохраняли независимость по отношению к Группе в течение всего периода оказания ей аудиторских услуг в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая Международные стандарты независимости) Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров («Кодекс СМСЭБ») и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Республике Кипр, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита, связанные с наиболее значимыми рисками существенных искажений, включая оценку риска существенного искажения отчетности вследствие недобросовестных действий

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.



Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам.

#### Ключевой вопрос аудита

##### Обесценение внеоборотных нефинансовых активов

В результате проверки наименьшей группы активов, способной генерировать независимые денежные потоки, на предмет обесценения Группа признала восстановление убытка от обесценения основных средств в размере 2 911 431 тыс. руб. Проверка основных средств и активов в форме права пользования на предмет обесценения являлась одним из ключевых вопросов аудита, поскольку остаток основных средств и активов в форме права пользования составляет значительную часть активов Группы на отчетную дату, 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 одним из ключевых 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 14 к консолидированной финансовой отчетности.

#### Рассмотрение ключевого вопроса аудита в ходе нашего аудита

Проведенные нами процедуры в отношении осуществленной руководством проверки основных средств и активов в форме права пользования на предмет обесценения включали оценку основных допущений руководства, в том числе в части прогнозных 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, используемых при подсчете размера признаваемых в отчетности бонусов, с подтверждающей документацией, утвержденной отдельными поставщиками.

Мы проанализировали допущения, лежащие в основе оценок руководства в отношении признаваемых сумм бонусов от поставщиков, в числе которых степень выполнения условий, предусмотренных договорами с поставщиками.

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.





В рамках проводимого нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в том, чтобы ознакомиться с прочей информацией, указанной выше, 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.



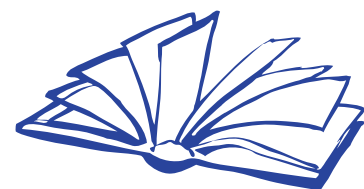
## Прочая информация

Ответственность за прочую информацию несет Совет директоров. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в консолидированном отчете руководства и Годовом отчете Группы за 2020 г., в том числе в отчете о корпоративном управлении, но не включает консолидированную финансовую отчетность и нашу аудиторское заключение о ней.

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, указанной выше, 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 Совета директоров и лиц, уполномоченных осуществлять корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность



Совет директоров несет ответственность за подготовку достоверной и объективной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО, утвержденными для применения в Европейском союзе, и требованиями Закона о компаниях Республики Кипр, Гл. 113, а также за обеспечение внутреннего контроля, который, по мнению Совета директоров, является необходимым для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности Совет директоров 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 Совет директоров намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у Совета директоров отсутствует

реальная альтернатива таким действиям.

Лица, уполномоченные осуществлять корпоративное управление, несут 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 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 обнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск обнаружения 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 Советом директоров.
- ▶ Делаем вывод о правомерности применения Советом директоров 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 и объективное представление.
- ▶ Получаем достаточные и 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 лицами, уполномоченными осуществлять корпоративное управление, доводя до их 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, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, уполномоченным осуществлять корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали

**все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали указанных лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях — о соответствующих мерах, принятых для предотвращения указанных обстоятельств, или мерах предосторожности.**

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, уполномоченных осуществлять корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита.



### Заявление о прочих законодательных и регуляторных требованиях

В соответствии с положениями Статьи 10(2) Регламента ЕС № 537/2014 ниже в настоящем **Заключении независимого аудитора мы приводим обязательную к раскрытию информацию, которая представляется в дополнение к информации, раскрытие которой предусмотрено Международными стандартами аудита.**

### Назначение аудитора и период оказания аудиторских услуг

Мы впервые назначены аудитором Группы 22 июля 2020 г. на Годовом общем собрании акционеров Компании.

Данное назначение предполагает непрерывное оказание аудиторских услуг в течение одного года.

### Соответствие данным дополнительного заключения для Комитета по аудиту

Мы подтверждаем, что наше аудиторское мнение о консолидированной финансовой отчетности, выраженное в настоящем документе, соответствует данным

нашего дополнительного заключения, составленного для Комитета по аудиту и выпущенного 18 февраля 2021 г. в соответствии с положениями Статьи 11 Регламента ЕС № 537/2014.

### Оказание неаудиторских услуг

Настоящим заявляем, что мы не оказывали Компании никаких неаудиторских услуг, запрещенных в соответствии со Статьей 5 Регламента ЕС № 537/2014 и Разделом 72 Закона об аудиторской деятельности Республики Кипр 2017 г.

Кроме того, мы не оказывали Группе никаких неаудиторских услуг, которые бы не были указаны в консолидированной финансовой отчетности или консолидированном отчете руководства.

## Прочие законодательные требования

В соответствии с дополнительными требованиями, установленными Законом об аудиторской деятельности Республики Кипр 2017 г., мы заявляем следующее:

- ▶ По нашему мнению, основанному на проведенной в ходе аудита проверке, консолидированный отчет руководства подготовлен в порядке, предусмотренном Гл. 113 Закона о компаниях Республики Кипр, и представленная в нем информация соответствует данным консолидированной финансовой отчетности.
- ▶ С учетом знаний и понимания Группы и ее деятельности, приобретенных нами в ходе проведения аудита, мы обязаны заявить об обнаруженных существенных искажениях консолидированной финансовой отчетности. В ходе аудита никаких существенных искажений обнаружено не было.
- ▶ По нашему мнению, основанному на проведенной в ходе аудита проверке, информация, включенная в отчет о корпоративном управлении в порядке, предусмотренном положениями подпунктов (iv) и (v) пункта 2(a) Статьи 151 Гл. 113 Закона о компаниях Республики Кипр, а также включенная в специальный раздел Годового отчета, соответствует требованиям Закона о компаниях Республики Кипр, Гл. 113, и данным консолидированной финансовой отчетности.

- ▶ По нашему мнению, основанному на проведенной в ходе аудита проверке, отчет о корпоративном управлении содержит все данные, раскрытие которых предусмотрено положениями подпунктов (i), (ii), (iii), (vi) и (vii) пункта 2(a) Статьи 151 Гл. 113 Закона о компаниях Республики Кипр.
- ▶ С учетом знаний и понимания Группы и ее деятельности, приобретенных нами в ходе проведения аудита, мы обязаны заявить об обнаруженных существенных искажениях информации в отчете о корпоративном управлении, раскрываемой в порядке, предусмотренном положениями подпунктов (iv) и (v) пункта 2(a) Статьи 151 Гл. 113 Закона о компаниях Республики Кипр. В ходе аудита никаких существенных искажений обнаружено не было.



## Прочая информация

Настоящее аудиторское заключение, включая аудиторское мнение, было подготовлено исключительно для участников Компании как органа Компании в соответствии со Статьей 10(1) Регламента ЕС № 537/2014 и Разделом 69 Закона об аудиторской деятельности Республики Кипр 2017 г. и ни для какой иной цели. Предоставляя свое аудиторское мнение, мы не принимаем на себя ответственность за использование настоящего заключения в других целях или ответственность перед каким-либо иным лицом, которое будет ознакомлено с настоящим заключением.

Руководитель, ответственный за проведение аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, — Андреас Авраамидес.

**Андреас Авраамидес**  
Дипломированный бухгалтер и лицензированный аудитор от имени и по поручению

Ernst & Young Cyprus Limited  
Дипломированные бухгалтеры и лицензированные аудиторы

Никосия, 23 февраля 2021 г.



# Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2020 г. >>

(в тысячах российских рублей)



**Владимир Сорокин**  
(Член Совета директоров)



**Руд Педерсен**  
(Член Совета директоров)

Примечание	31 декабря 2020	31 декабря 2019
<b>Активы</b>		
<b>Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	7 163 900 997	165 443 239
Авансы по строительству	8 557 739	2 312 814
Активы в форме права пользования	9 33 771 261	32 667 443
Нематериальные активы	11 2 580 972	2 270 975
<b>Прочие внеоборотные активы</b>	12 445 171	444 316
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>201 256 140</b>	<b>203 138 787</b>
<b>Оборотные активы</b>		
Запасы	13 42 071 533	38 453 265
Торговая и прочая дебиторская задолженность	14 10 902 839	8 604 102
Авансы выданные	15 1 754 066	1 582 931
Налоги к возмещению	16 361 376	163 364
Предоплаченные расходы	306 354	103 059
Денежные средства и их эквиваленты	17 21 808 874	73 404 760
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>77 205 042</b>	<b>122 311 481</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>278 461 182</b>	<b>325 450 268</b>
<b>Капитал и обязательства</b>		
<b>Капитал</b>		
Акционерный капитал	18 6 711	–
Добавочный капитал	18 27 056 040	27 062 751
Резерв по опционам на акции	27 46 943	390 536
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(1 011 190)	(1 011 190)
Нераспределенная прибыль	68 382 844	51 708 795
<b>Итого капитал</b>	<b>94 481 348</b>	<b>78 150 892</b>
<b>Обязательства</b>		
<b>Долгосрочные обязательства</b>		
Долгосрочные кредиты и займы	20 45 941 038	82 110 441
Отложенные налоговые обязательства	21 6 522 551	6 508 488
Долгосрочные обязательства по аренде	9 31 327 074	29 520 222
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>83 790 663</b>	<b>118 139 151</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>		
Торговая и прочая кредиторская задолженность	22 61 466 433	54 689 103
Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	20 33 010 536	68 430 816
Краткосрочные обязательства по аренде	9 3 114 433	2 639 784
Обязательства по договорам	790 075	482 160
Авансы полученные	173 063	191 953
Обязательства по прочим налогам	23 1 407 748	1 173 563
Текущие обязательства по налогу на прибыль	226 883	1 552 846
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>100 189 171</b>	<b>129 160 225</b>
<b>Итого обязательства</b>	<b>183 979 834</b>	<b>247 299 376</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>278 461 182</b>	<b>325 450 268</b>

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

23 февраля 2021 г. Совет директоров Lenta PLC утвердил настоящую консолидированную финансовую отчетность.

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. >>

(в тысячах российских рублей)

	Примечание	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Выручка		445 543 829	417 500 015
Себестоимость	24	(343 728 186)	(325 482 536)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>101 815 643</b>	<b>92 017 479</b>
Коммерческие, общезаяственные и административные расходы	25	(80 114 179)	(75 083 513)
Прочие операционные доходы	26	5 199 902	5 067 766
Прочие операционные расходы	26	(522 470)	(935 698)
<b>Операционная прибыль до вычета убытка по обесценению</b>		<b>26 378 896</b>	<b>21 066 034</b>
Восстановление убытка от обесценения / (обесценение) нефинансовых активов	7, 9, 11	2 907 125	(11 849 959)
<b>Операционная прибыль</b>		<b>29 286 021</b>	<b>9 216 075</b>
Процентные расходы		(9 512 254)	(15 866 946)
Процентные доходы		609 970	3 827 178
(убытки)/доходы от курсовых разниц		(386 122)	220 503
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		<b>19 997 615</b>	<b>(2 603 190)</b>
Расходы по налогу на прибыль	21	(3 456 984)	(190 684)
<b>Прибыль/(убыток) за год</b>		<b>16 540 631</b>	<b>(2 793 874)</b>
<b>Прочий совокупный доход за год, за вычетом налогов</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ГОД, ЗА ВЫЧЕТОМ НАЛОГОВ</b>		<b>16 540 631</b>	<b>(2 793 874)</b>
Прибыль/(убыток) на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)			
— базовые и разводненные, рассчитанные на основе прибыли/(убытка) за год, причитающихся акционерам материнской компании	19	0,171	(0,029)

# Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. >>

(в тысячах российских рублей)

Примечание	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
<b>Денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>19 997 615</b>	<b>(2 603 190)</b>
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		
<b>Корректировки:</b>		
Чистый убыток от выбытия основных средств	26 159 897	296 667
Убыток от выбытия нематериальных активов	26 4 672	13 446
Расторжение договоров аренды	26 (41 448)	121 636
Процентные расходы	9 512 254	15 866 946
Процентные доходы	(609 970)	(3 827 178)
Расходы от списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации	13 595 286	411 398
Чистый убыток/(доход) от курсовых разниц по финансовой деятельности	138 977	(102 355)
Изменение размера ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности и сумм списания дебиторской задолженности	26 19 371	(48 658)
Обесценение и списание авансов выданных и авансов по строительству	26 67 147	101 831
Амортизация	7, 9, 11 18 540 233	18 439 679
(Восстановление убытка от обесценения) / обесценение нефинансовых активов	7, 9, 11 (2 907 125)	11 849 959
Расходы по опционам на акции	27 463 590	435 121
	<b>45 940 499</b>	<b>40 955 302</b>
<b>Изменения в оборотном капитале</b>		
(Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности	14 (2 388 253)	2 718 306
(Увеличение)/уменьшение авансов выданных	15 (259 025)	999 233
(Увеличение)/уменьшение prepaid расходов	(203 295)	18 042
(Увеличение)/уменьшение запасов	13 (4 213 554)	2 636 188
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей кредиторской задолженности	22 4 601 050	(29 309)
Увеличение обязательств по договорам и авансов полученных	289 025	175 192
Увеличение чистой задолженности по прочим налогам к уплате	16, 23 36 173	961 454
<b>Денежный поток от операционной деятельности</b>	<b>43 802 620</b>	<b>48 434 408</b>
Налог на прибыль уплаченный	(4 768 884)	(2 709 023)
Проценты полученные	660 905	3 810 923
Проценты уплаченные	(9 654 711)	(15 663 909)
<b>Чистые денежные средства от операционной деятельности</b>	<b>30 039 930</b>	<b>33 872 399</b>
<b>Денежный поток от инвестиционной деятельности</b>		
Приобретение основных средств	(6 834 086)	(13 154 203)
Приобретение нематериальных активов	(778 002)	(886 872)
Поступления от продажи основных средств	238 340	76 970
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(7 373 748)</b>	<b>(13 964 105)</b>
<b>Денежный поток от финансовой деятельности</b>		
Поступления от кредитов и займов	20, 29 45 792 775	230 030 804
Погашения кредитов и займов	20, 29 (117 240 001)	(206 770 873)
Выплаты основного долга по аренде	9 (2 814 842)	(2 848 226)
Выкуп собственных акций	18 -	(720 099)
<b>Чистые денежные средства, (использованные для) / полученные от финансовой деятельности</b>	<b>(74 262 068)</b>	<b>19 691 606</b>
<b>Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>(51 595 886)</b>	<b>39 599 900</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	17 73 404 760	33 804 860
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>17 21 808 874</b>	<b>73 404 760</b>

Некоторые из представленных сумм не соответствуют данным финансовой отчетности за период, закончившийся 31 декабря 2019 г., вследствие реклассификации, описание которой приводится в Примечании 4.

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.



# Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. >>

(в тысячах российских рублей)

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
На 1 января 2020 г.	–	27 062 751	(1 011 190)	390 536	51 708 795	78 150 892
Прибыль за год	–	–	–	–	16 540 631	16 540 631
<b>Итого совокупный доход</b>	–	–	–	–	<b>16 540 631</b>	<b>16 540 631</b>
Расходы по опционам на акции (Примечание 27)	–	–	–	463 590	–	463 590
Изменение условий пользования опционами на акции (Примечание 27)	–	–	–	(346 393)	–	(346 393)
Выплаты денежными средствами по опционам на акции (Примечание 27)	–	–	–	(440 304)	112 932	(327 372)
Утрата прав по опционам на акции (Примечание 27)	–	–	–	(20 486)	20 486	–
Корректировка номинальной стоимости обыкновенных акций (Примечание 18)	6 711	(6 711)	–	–	–	–
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 Г.</b>	<b>6 711</b>	<b>27 056 040</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>46 943</b>	<b>68 382 844</b>	<b>94 481 348</b>

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
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)
<b>Итого совокупный убыток</b>	–	–	–	–	<b>(2 793 874)</b>	<b>(2 793 874)</b>
Расходы по опционам на акции (Примечание 27)	–	–	–	435 121	–	435 121
Платежи акциями по опционам на акции (Примечания 18, 27)	–	127 442	–	(127 442)	–	–
Выплаты денежными средствами по опционам на акции (Примечание 27)	–	–	–	(550 308)	264 124	(286 184)
Выкуп собственных акций (Примечание 18)	–	–	(720 099)	–	–	(720 099)
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	<b>–</b>	<b>27 062 751</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>390 536</b>	<b>51 708 795</b>	<b>78 150 892</b>

## Примечания

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

Собственные акции, выкупленные у акционеров: собственные акции, выкупленные у акционеров, представляют собой собственные доли-вые инструменты, выкупленные Группой у акционеров.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. >>

(в тысячах российских рублей)



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

В Группу компаний «Лента» («Группа») входит компания Lenta PLC («Компания») и ее дочерние компании. Основная хозяйственная деятельность Группы — развитие продуктовых розничных магазинов на территории 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 на момент основания: а/я 3340, Род-Таун, о. Тортولا, БВО (P.O. Box 3340, Road Town, Tortola, BVI).

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.

В феврале 2020 г. процесс редомициляции был завершен. Департамент регистрации и ликвидации компаний выпустил

свидетельство о продолжении деятельности компании, согласно которому Компания зарегистрирована с 21 февраля 2020 г. в соответствии с Законом о компаниях Республики Кипр, Гл. 113, в частности, с разделом 354Н в качестве компании, продолжающей осуществлять деятельность в Республике Кипр.

Юридический адрес Компании после редомициляции: ул. Карайскаки, д. 6, Сити Хаус, 3032, г. Лимассол, Кипр (6 Karaiskaki Street, City House, 3032 Limassol, Cyprus).

22 июля 2020 г. внеочередное общее собрание акционеров утвердило предложение о смене юрисдикции Компании с Республики Кипр на Российскую Федерацию и регистрации в специальном административном районе на острове Октябрьский в Калининградской области.

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

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. в состав Группы входила одна основная операционная дочерняя компания — ООО «Лента». ООО «Лента» является юридическим лицом, зарегистрированным по законодательству Российской Федерации. Юридический адрес ООО «Лента»: ул. Савушкина, д. 112, лит. Б, г. Санкт-Петербург, 197374, Россия. Прочие дочерние компании по характеру деятельности представляют собой имущественные или инвестиционные холдинговые компании.

Ниже представлен список существенных дочерних компаний Группы с фактическими долями участия в них.

	Страна регистрации	Основная деятельность	Доля участия, %	
			31 декабря 2020	31 декабря 2019
ООО «Лента»	Россия	Эксплуатация продуктовых розничных магазинов	100	100
ООО «Лента-2»	Россия	Инвестиционная холдинговая компания	100	100
Zoronvo Holdings Ltd	Кипр	Инвестиционная холдинговая компания	100	100
ООО «ТРК-Волжский»	Россия	Инвестиционная холдинговая компания	100	100
ООО «ТК Железнодорожный»	Россия	Холдинговая компания, занимающаяся управлением недвижимостью	100	100

## 2. Основа подготовки финансовой отчетности и изменения в учетной политике Группы >>

### 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») и принятой Европейским союзом, а также в соответствии с требованиями Закона о компаниях Республики Кипр, Гл. 113.

### 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.

Снижение темпов роста мировой экономики, вызванное эпидемией COVID-19, непрекращающаяся экономическая неопределенность и, как следствие, неблагоприятные рыночные условия могут негативно сказаться на способности Группы продолжать непрерывную деятельность.

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. Группа не прогнозирует существенного негативного влияния текущего замедления экономического роста на ее деятельность.

Руководство Группы считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Компании в данных обстоятельствах.

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

По состоянию на 31 декабря 2020 г. чистые краткосрочные обязательства Группы составляли 22 984 129 руб. (чистые оборотные обязательства на 31 декабря 2019 г. — 6 848 744 руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные на 31 декабря 2020 г., составляли 177 600 000 руб. По мнению руководства, операционные денежные потоки и доступные источники кредитования позволят в достаточной степени финансировать обязательства Группы в 2021 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 29.

Справедливая стоимость — это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в рамках сделки, совершаемой в обычном порядке между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости основана на допущении, что сделка по продаже актива или передаче обязательства происходит:

- ▶ на 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 минимально используя ненаблюдаемые исходные данные.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчетности, классифицируются в рамках описанной ниже иерархии источников 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 первоначального признания операции. Неденежные статьи, учитываемые по справедливой 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 благоустройство включают в себя расходы на благоустройство прилегающего к магазину земельного участка, в том числе расходы на обустройство парковок, проездов и тротуаров.

## Аренда

### 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 учтенную сумму обязательств по аренде, первоначально понесенные

затраты на незавершенное строительство включают в себя расходы, прямо относящиеся к строительству основных средств, в том числе распределенные 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.

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 — следующим образом:

Земля	от 1 до 50 лет
Здания	от 1 до 50 лет

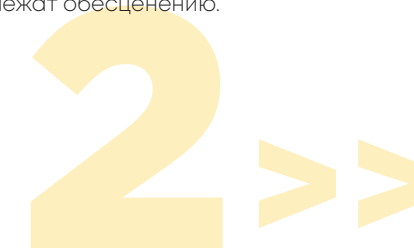
## Амортизация

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	7
Машины и оборудование	2—15



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.

## Обесценение нефинансовых активов

На каждую отчетную дату Группа анализирует балансовую стоимость нефинансовых активов, чтобы определить наличие объективных признаков обесценения. При наличии таких признаков оценивается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера 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, присутствующие 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)**

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

**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.



## 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 капитализованы, 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.



## 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 бухгалтерскую 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.

## Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность

Группа классифицирует внеоборотные активы и выбывающие группы в качестве предназначенных для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном в результате продажи, а не за счет их дальнейшего использования. Внеоборотные активы и выбывающие группы, классифицированные в качестве предназначенных для продажи, оцениваются по 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.

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.

**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 выбыл 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.

### 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 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.

## Выплаты, основанные на акциях

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

Затраты по операциям с расчетами долевыми инструментами определяются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки.

Такие затраты признаются одновременно с соответствующим увеличением 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 27). Совокупные расходы по операциям с расчетами долевыми инструментами признаются на каждую отчетную дату

до даты надления правами пропорционально истекшему периоду надления правами на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, 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 27).

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 надления правами. По таким видам вознаграждения права считаются перешедшими, даже если не выполнены рыночные условия или условия, отличные от условий надления 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 инструмента 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 изменений первоначальных условий предоставления вознаграждения, которые увеличивают общую справедливую стоимость выплат, основанных на акциях, или приводят к возникновению иных выгод для работника согласно оценке на дату таких изменений.

## 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. 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.

### 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 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 ожидаемые кредитные убытки). 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 акции, выкупленные у акционеров), 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

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.

### Финансовые обязательства

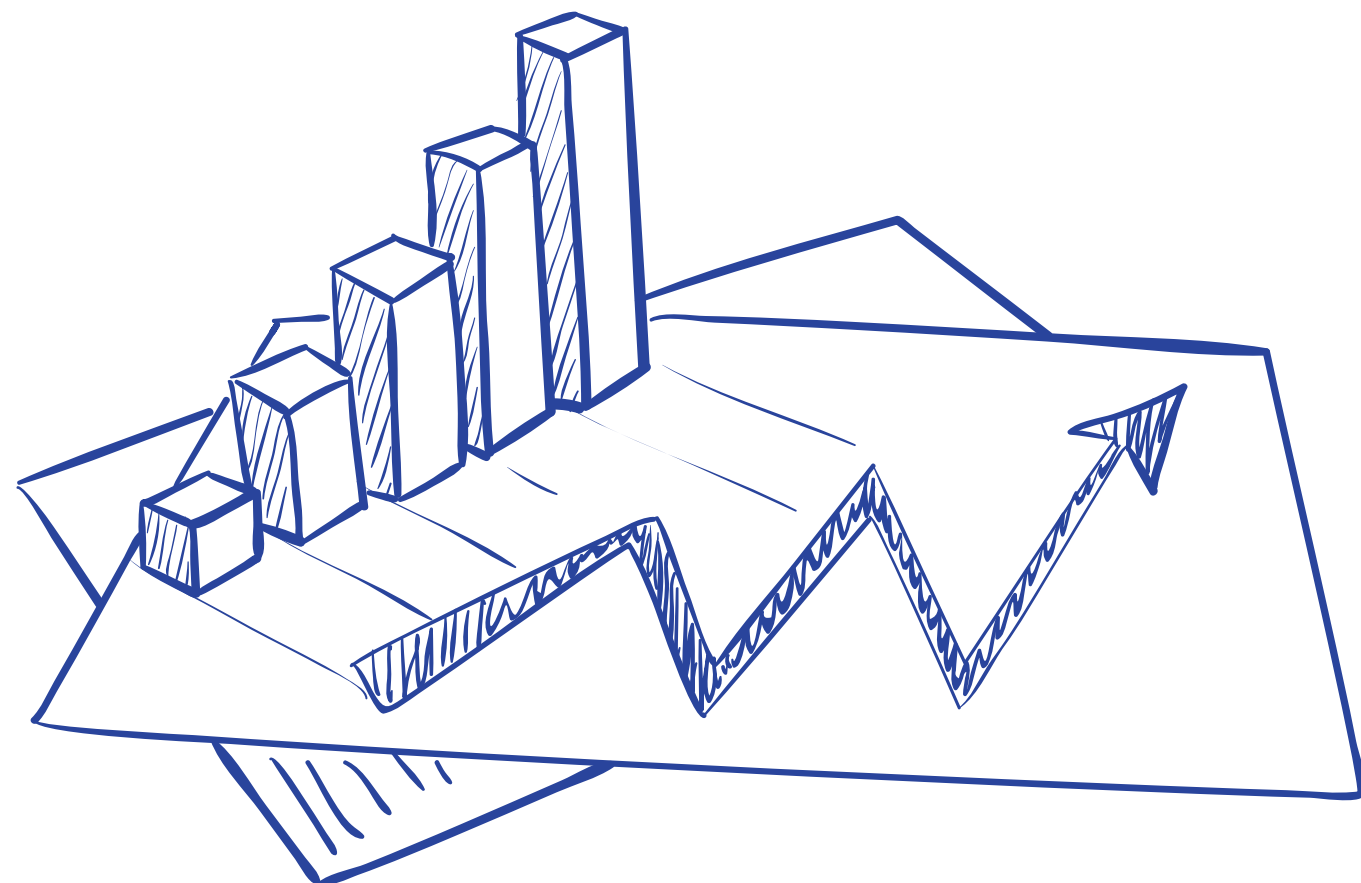
Финансовые обязательства Группы, включая кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность, первоначально признаются по справедливой стоимости за вычетом расходов по сделке, и их последующая оценка производится по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

### 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 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.

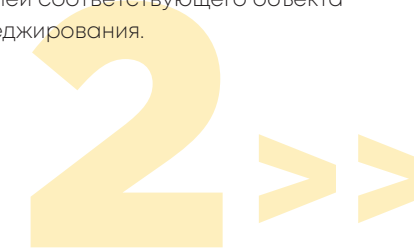
Если объектом хеджирования является первоначальная стоимость нефинансового актива или нефинансового обязательства, суммы, признанные как прочий совокупный доход, переносятся в первоначальную балансовую стоимость данного нефинансового актива или нефинансового обязательства.

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 2020 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 оказывать 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; и
- ▶ 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 лежащие в их основе 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 возникновению 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 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.

##### 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 27.

##### 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 >>

>> Группа впервые применила определенные стандарты и поправки, вступившие в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты. Группа не применяла досрочно какие-либо другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

### Поправки к МСФО (IFRS) 3 — «Определение бизнеса»

В поправках к МСФО (IFRS) 3 поясняется, что, чтобы считаться бизнесом, интегрированная совокупность видов деятельности и активов должна включать как минимум вклад и принципиально значимый процесс, которые вместе в значительной мере могут способствовать созданию отдачи. При этом поясняется, что бизнес не обязательно должен включать все вклады и процессы, необходимые для создания отдачи. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, но могут оказывать влияние на будущие периоды в случае заключения Группой какой-либо сделки по объединению бизнесов.

### Поправки к МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 — реформа базовой процентной ставки

Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» предусматривают ряд исключений, применяющихся ко всем отношениям хеджирования, на которые реформа базовой процентной ставки оказывает непосредственное влияние. Реформа базовой процентной ставки оказывает непосредственное влияние на отношения хеджирования тогда, когда в результате реформы возникают неопределенности в отношении сроков возникновения и (или) величины денежных потоков, основанных на базовой процентной ставке, по объекту хеджирования или инструменту хеджирования. Данные поправки не оказывают влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы в связи с отсутствием у нее отношений хеджирования процентной ставки.

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

В поправках содержится новое определение существенности: «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». В поправках уточняется, что существенность зависит от характера или количественной значимости информации — взятой в отдельности или в совокупности с другой информацией — в контексте финансовой отчетности. Искажение информации является существенным, если можно обоснованно ожидать, что оно повлияет на решения, принятые основными пользователями. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, и не ожидается какого-либо влияния на Группу в будущем.

### Пересмотренные Концептуальные основы МСФО, выпущенные 29 марта 2018 г.

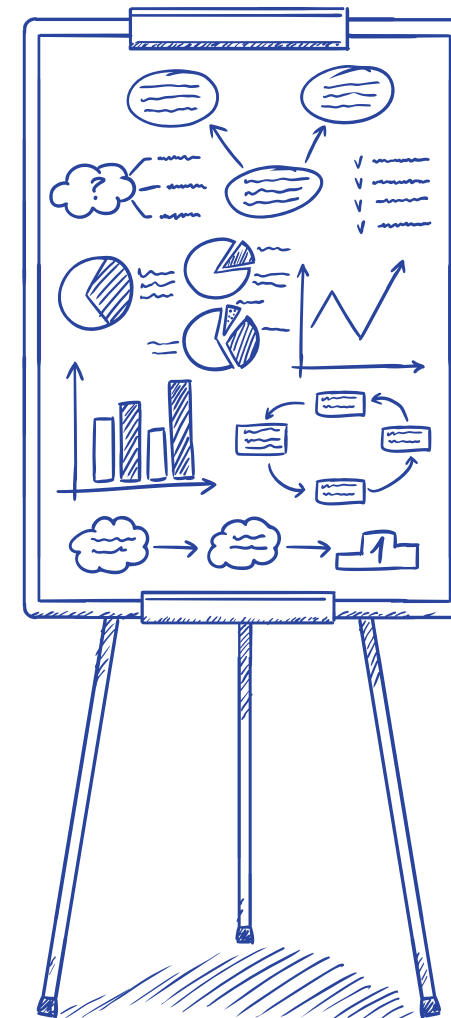
Пересмотренные Концептуальные основы не являются документом из состава МСФО, и ни одно из положений Концептуальных основ не имеет преимущественной силы над положениями или требованиями конкретных МСФО. Назначение Концептуальных основ состоит в содействии Совету по МСФО в разработке стандартов, составителям финансовой отчетности в применении последовательной учетной политики при отсутствии действующих стандартов и всем сторонам в понимании и толковании стандартов. Изменения в Концептуальных основах окажут влияние на те компании, учетная политика которых разработана на основе Концептуальных основ. Пересмотренные Концептуальные основы включают некоторые новые концепции, обновленные определения и критерии признания активов и обязательств, а также разъясняют некоторые важные понятия. Изменения в Концептуальных основах не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IFRS) 16 — «Уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19»

28 мая 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 16 «Аренда» — «Уступки по аренде, связанные с пандемией COVID-19». Поправки предусматривают освобождение арендаторов от необходимости следовать требованиям МСФО (IFRS) 16 в части учета модификации договора аренды применительно к уступкам по аренде, которые возникают в качестве прямого следствия пандемии COVID-19. В качестве упрощения практического характера арендатор может принять решение не анализировать, является ли уступка по аренде, связанная с пандемией COVID-19, модификацией договора аренды. Арендатор, который принимает такое решение, должен учитывать любое изменение арендных платежей, обусловленное указанной уступкой по аренде, аналогично тому, как это изменение отражалось бы в учете согласно МСФО (IFRS) 16, если бы оно не являлось модификацией договора аренды. Поправка применяется в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 июня 2020 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Данная поправка не оказала влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Реклассификации в консолидированном отчете о движении денежных средств

Определенные реклассификации были произведены в отношении представления ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности и списания дебиторской задолженности.





## 5. Выпущенные стандарты, еще не вступившие в силу >>

Ниже приводятся новые и пересмотренные стандарты и разъяснения, которые были выпущены Советом по МСФО, 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» (пока не утверждено для применения в ЕС)

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 соответствующие 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 2023 г. или после этой даты, при этом требует представления сравнительной информации. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату первого применения МСФО (IFRS) 17 или до нее. Данный стандарт не применим к Группе.

### Поправки к МСФО (IFRS) 1 — классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных (пока не утверждены для применения в ЕС)

В январе 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправки к пунктам 69–76 МСФО (IAS) 1 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 контрактное обязательство производный инструмент сам по себе является долевым инструментом, условия погашения обязательства не будут влиять на его классификацию

Поправки следует применять в отношении отчетных годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, и должны применяться ретроспективно. Как ожидается, поправки к классификации обязательств не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Ссылки на Концептуальные основы — поправки к МСФО (IAS) 3 (пока не утверждены для применения в ЕС)

В мае 2020 г. Совет по МСФО опубликовал поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» — ссылки на Концептуальные основы. Поправки предусматривают замену ссылок на Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности, выпущенную в 1989 г., на ссылки на Концептуальные основы представления финансовых отчетов, выпущенные в марте 2018 г., без внесения существенных изменений в изложенные в них требования.

Кроме того, было добавлено исключение из принципа признания, предусмотренного МСФО (IFRS) 3. Исключение введено с тем, чтобы избежать необходимости признания прибыли или убытка второго дня, возникающих по обязательствам и условным обязательствам, которые

относились бы к сфере применения МСФО (IAS) 37 или КРМФО (IFRIC) 21 «Обязательные платежи», если бы они возникли вследствие обособленных сделок.

При этом Совет дал разъяснения в отношении порядка признания условных активов согласно МСФО (IFRS) 3, который не изменится вследствие замены ссылки на Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности.

Поправки следует применять в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Поправки применяются на перспективной основе.

Данные поправки могут оказывать влияние на будущие периоды в случае заключения Группой какой-либо сделки по объединению бизнесов.

### Основные средства — поступления до использования по назначению. Поправки к МСФО (IAS) 16 (пока не утверждены для применения в ЕС)

В мае 2020 г. Совет по МСФО выпустил документ «Основные средства — поступления до использования по назначению», который запрещает организациям вычитать из первоначальной стоимости объекта основных средств какие-либо поступления от продажи изделий, произведенных в процессе доставки этого объекта до местоположения и приведения его в состояние, требуемое для его эксплуатации в соответствии с намерениями руководства. Вместо этого организация признает поступления от продажи таких изделий и стоимость их производства в составе прибыли или убытка.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты, и должны применяться ретроспективно

к тем объектам основных средств, которые стали доступными для использования на дату или после даты начала самого раннего из представленных в финансовой отчетности периода, в котором организация впервые применяет данные поправки.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### Обременительные договоры - затраты на исполнение договора. Поправки к МСФО (IAS) 37 (пока не утверждены для применения в ЕС).

В мае 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 37, в которых разъясняется, какие затраты организация должна учитывать при оценке того, является ли договор обременительным или убыточным.

Поправки предусматривают применение подхода, в основе которого лежит учет «затрат, которые непосредственно связаны с договором». Затраты, непосредственно связанные с договором на предоставление товаров или услуг, включают как дополнительные затраты на исполнение этого договора, так и распределенные прочие затраты, непосредственно связанные с исполнением договора. Общие и административные затраты не связаны непосредственно с договором и, следовательно, исключаются, кроме случаев, когда они явным образом подлежат возмещению контрагентом по договору.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Группа будет применять данные поправки к договорам, по которым она еще не выполнила все свои обязанности на дату начала годового отчетного

периода, в котором она впервые применяет данные поправки.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» — дочерняя организация, впервые применяющая стандарты финансовой отчетности (пока не утверждено для применения в ЕС)

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО с 2018 по 2020 гг. Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности». Согласно данной поправке, дочерняя организация, которая решает применить пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1, вправе оценивать накопленные курсовые разницы с использованием сумм, отраженных в финансовой отчетности материнской организации, исходя из даты перехода материнской организации на МСФО. Данная поправка также применима к ассоциированным организациям или совместным предприятиям, которые решают применять пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1.

Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.



## МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» — комиссионное вознаграждение при проведении «теста 10 %» в случае прекращения признания финансовых обязательств

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО с 2018 по 2020 гг. Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 9. В поправке даются разъяснения относительно сумм комиссионного вознаграждения, учитываемых организацией при оценке того, являются ли условия нового или модифицированного финансового обязательства существенно отличающимися от условий первоначального финансового обязательства. К таким суммам относятся только те комиссионные вознаграждения, которые были выплачены или получены между определенным кредитором и заемщиком, включая комиссияное вознаграждение, выплаченное или полученное кредитором или заемщиком от имени другой стороны. Организация должна применять данную поправку в отношении финансовых обязательств, которые были модифицированы или заменены на дату начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет данную поправку, или после этой даты.

Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Группа будет применять данную поправку в отношении финансовых обязательств, которые были модифицированы или заменены на дату начала годового отчетного периода, в котором впервые применена данная поправка, или после этой даты.

Ожидается, что данная поправка не окажет существенного влияния на Группу.

## МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство» — налогообложение при оценке справедливой стоимости (пока не утверждено для применения в ЕС)

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО с 2018 по 2020 гг. Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство». Поправка исключает из пункта 22 МСФО (IFRS) 41 требование, согласно которому организации не включают в расчет денежные потоки, связанные с налогообложением, при оценке справедливой стоимости активов, относящихся к сфере применения МСФО (IAS) 41.

Организация должна применять данную поправку на перспективной основе в отношении оценки справедливой стоимости на дату начала первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Данный стандарт не применим к Группе.

## Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и Практические рекомендации (PS) № 2 по МСФО: раскрытие информации об учетной политике (пока не утверждены для применения в ЕС)

В феврале 2021 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 и Практические рекомендации (PS) № 2 по МСФО. Поправки к МСФО (IAS) 1 обязывают компании раскрывать в отчетности существенную информацию о своей учетной политике, а не ее основные принципы. Поправки к Практическим рекомендациям (PS) № 2 по МСФО содержат указания о том, как применять концепцию существенности

при раскрытии информации об учетной политике.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

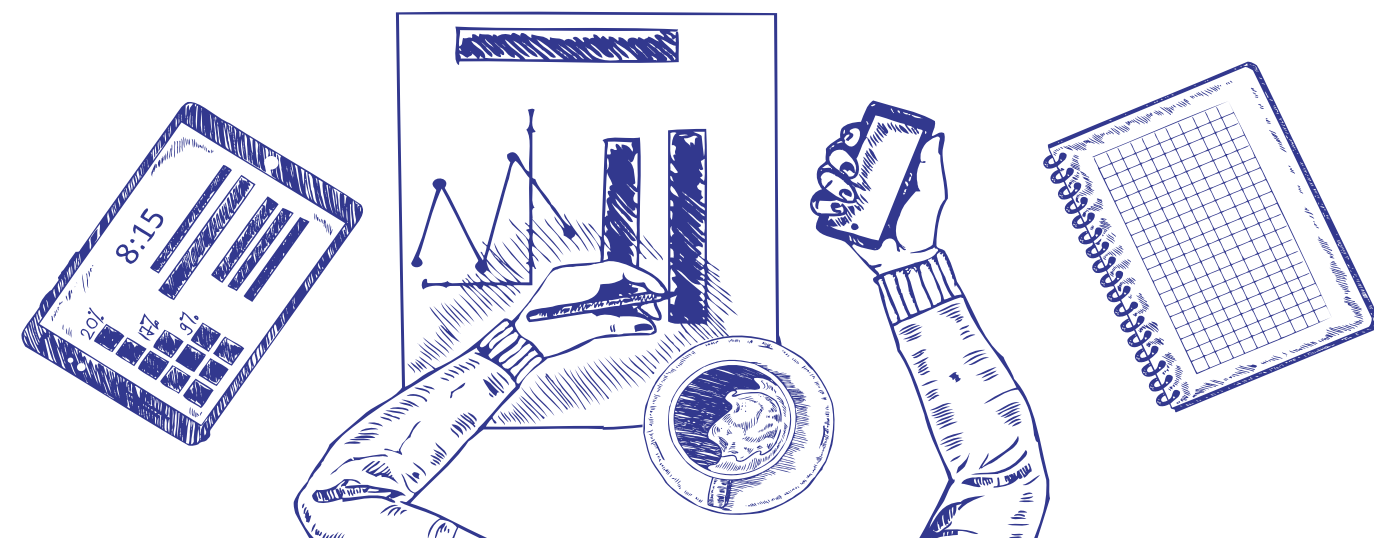
Ожидается, что данная поправка не окажет существенного влияния на Группу.

## Поправки к МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» — определение термина «бухгалтерские оценки» (пока не утверждены для применения в ЕС)

В феврале 2021 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 8. Поправки уточняют, каким образом компаниям следует проводить разграничение между изменениями учетной политики и изменениями в бухгалтерских оценках. Такое разграничение имеет важное значение, поскольку изменения в бухгалтерских оценках применяются перспективно только к будущим операциям и прочим будущим событиям, в то время как изменения учетной политики, как правило, применяются также и ретроспективно к прошлым операциям и прочим прошлым событиям.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Ожидается, что данные поправки не окажут существенного влияния на Группу.



## Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 — «Реформа базовой процентной ставки — фаза 2» (утверждены для применения в ЕС)

В августе 2020 г. Совет по МСФО опубликовал документ «Реформа базовой процентной ставки — фаза 2», поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16, завершив работу по адаптации к реформе IBOR (межбанковских ставок предложения). Поправками вводятся временные освобождения в целях нивелирования влияния на финансовую отчетность при переходе от межбанковской ставки предложения (IBOR) к альтернативной безрисковой ставке (RFR). В частности, поправки включают упрощение практического характера при учете изменений в основе определения денежных потоков, предусмотренных договором по финансовым активам и обязательствам, требующее корректировку эффективной процентной ставки, эквивалентную изменению рыночной процентной ставки. Кроме того, поправки предоставляют освобождение от прекращения отношений хеджирования, включая временное освобождение от необходимости соблюдения требования отдельной

идентифицируемости компонента риска, когда инструмент со ставкой RFR определен в качестве хеджирования компонента риска. Поправки к МСФО (IFRS) 4 разработаны с целью дать возможность страховщикам, все еще применяющим МСФО (IAS) 39, получить те же освобождения, что и предусмотренные поправками к МСФО (IFRS) 9. Изменения внесены и в МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации», призванные дать возможность пользователям финансовой отчетности понять влияние реформы базовой процентной ставки на финансовые инструменты и стратегию управления рисками организации.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Несмотря на ретроспективное применение организация не обязана делать перерасчет по предыдущим периодам.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу благодаря наличию у Группы только финансовых инструментов с фиксированной ставкой.

## Поправки к МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» - перенос сроков МСФО (IFRS) 9 (утвержден ЕС)

В июне 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» — перенос срока истечения временного освобождения от применения МСФО (IFRS) 9. Поправки к МСФО (IFRS) 4 изменяют фиксированный срок истечения предусмотренного в МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» временного освобождения от применения МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», обязывая организации применять МСФО (IFRS) 9 к годовым периодам, начинающимся 1 января 2023 г. или после этой даты.

Данный стандарт не применим к Группе.



## 6. Суммы непогашенных взаиморасчетов и операции со связанными сторонами >>

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

В 2019 г. ООО «Севергрупп» («Севергрупп») завершило сделку по приобретению 76 109 776 акций Компании. На 31 декабря 2020 г. «Севергрупп» принадлежит 76 110 584 акций Компании, что составляет 77,99% акционерного капитала или 78,73% голосующих акций.

На 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. конечной контролирующей стороной Группы является Алексей Мордашов. ТРГ и ЕБРР прекратили быть связанными сторонами с мая 2019 г.

В консолидированной финансовой отчетности отражены следующие операции со связанными сторонами:

### Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
<b>ООО «Севергрупп»</b>		
Выручка от связанных сторон	95 194	–
Прочие операционные доходы от связанных сторон	10 440	6 524
Предоплаченные расходы от связанных сторон	(278 187)	(8 357)
Покупка внеоборотных активов у связанных сторон	(131 424)	–
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(460 034)	(17 808)
<b>ТРГ Group</b>		
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	–	(4 610)

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
<b>ООО «Севергрупп»</b>		
Суммы к уплате связанными сторонами	35 304	7 215
Суммы к уплате связанным сторонам	(146 635)	(16 469)
Авансы полученные	(197)	(360)
Авансы выданные	603	344

### Следующие вознаграждения были начислены членам Совета директоров и ключевому управленческому персоналу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Краткосрочные вознаграждения	1 260 167	771 041
Долгосрочные вознаграждения (включая выплаты, основанные на акциях (Примечание 27))	1 002 208	769 872
Выходные пособия	98 941	14 992
<b>ИТОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>	<b>2 361 316</b>	<b>1 555 905</b>

## 7. Основные средства >>

	Земля	Благоустройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
На 1 января 2020 г.	23 523 525	12 690 508	132 371 508	64 442 345	2 910 262	235 938 148
Поступление	–	–	–	1 623	9 914 019	9 915 642
Перевод из незавершенного строительства	372 126	758 632	4 412 725	4 664 286	(10 207 769)	–
Перевод из активов в форме права пользования	68 201	–	–	–	–	68 201
Выбытие	(11 398)	–	(380 211)	(922 836)	(211 401)	(1 525 846)
На 31 декабря 2020 г.	23 952 454	13 449 140	136 404 022	68 185 418	2 405 111	244 396 145
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
На 1 января 2020 г.	1 799 114	4 795 619	31 777 892	31 802 328	319 956	70 494 909
Амортизация	–	2 757 326	4 484 206	6 803 597	–	14 045 129
(Восстановление убытка от обесценения) / убыток от обесценения	(606 628)	(3 200)	(2 579 873)	(109 635)	387 905	(2 911 431)
Выбытие	–	–	(218 215)	(751 541)	(163 703)	(1 133 459)
На 31 декабря 2020 г.	1 192 486	7 549 745	33 464 010	37 744 749	544 158	80 495 148
<b>Чистая балансовая стоимость</b>						
На 1 января 2020 г.	21 724 411	7 894 889	100 593 616	32 640 017	2 590 306	165 443 239
НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 Г.	22 759 968	5 899 395	102 940 012	30 440 669	1 860 953	163 900 997

	Земля	Благоустройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
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
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
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
<b>Чистая балансовая стоимость</b>						
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

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 г., и года, закончившегося 31 декабря 2019 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 2020 г., в ходе которой были выявлены признаки обесценения.

По итогам проверки на предмет обесценения в консолидированном отчете о прибылях и убытках было признано чистое восстановление убытка от обесценения в отношении основных средств в размере 2 911 431 руб. (включая убыток от обесценения объектов незавершенного строительства в размере 387 905 руб.), а также убыток от обесценения активов в форме права пользования в размере 4 306 руб. Признание чистого восстановления убытка от обесценения произошло в результате роста выручки и EBITDA в течение отчетного периода и, соответственно, увеличения прогнозируемых свободных денежных потоков.

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 прогнозного периода (составляющего двенадцать месяцев); в отношении лет, выходящих за рамки прогнозного периода, используется долгосрочный прогноз индекса потребительских цен в размере 4 %;

- ▶ 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 средне-взвешенной стоимости капитала Группы с последующей корректировкой на риски, характерные для соответствующих активов (13,39 %)

Руководство Группы считает все свои оценки обоснованными, соответствующими внутренней отчетности и отражающими 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 718 499 руб. Если бы годовые темпы роста доходов, используемые при расчете ценности от использования, были на 50 б. п. ниже, Группе пришлось бы уменьшить балансовую стоимость внеоборотных нефинансовых активов на 737 954 руб.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на выбытие ЕГДП была определена 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 2020 г., и года,

закончившегося 31 декабря 2019 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 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Амортизация основных средств (Примечание 7)	14 045 129	14 110 857
Амортизация нематериальных активов (Примечание 11)	603 898	508 016
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 9)	3 913 127	3 850 831
Капитализация расходов по амортизации активов в форме права пользования в незавершенное строительство	(21 921)	(30 025)
<b>ИТОГО АМОРТИЗАЦИЯ</b>	<b>18 540 233</b>	<b>18 439 679</b>

Обязательства по капитальным вложениям раскрыты в Примечании 28.

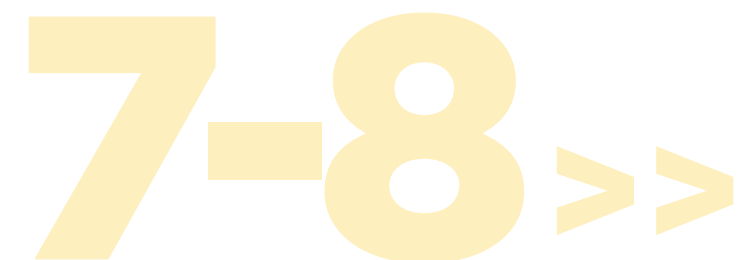
## 8. Авансы по строительству >>



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 2020 г. убыток от обесценения авансов по строительству составил 216 592 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 236 851 руб.).



## 9. Активы в форме права пользования и обязательства по аренде >>

Ниже представлена балансовая стоимость активов Группы в форме права пользования и изменения за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.

Первоначальная стоимость	Земля	Здания	Итого
<b>На 1 января 2020 г.</b>	<b>5 368 027</b>	<b>31 300 482</b>	<b>36 668 509</b>
Поступление	19 227	4 802 559	4 821 786
Расторжение договоров аренды	(272 919)	(824 258)	(1 097 177)
Перевод в основные средства в результате приобретения ранее арендуемого основного актива	(72 004)	–	(72 004)
Прочие изменения <sup>1</sup>	107 319	929 448	1 036 767
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>5 149 650</b>	<b>36 208 231</b>	<b>41 357 881</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
<b>На 1 января 2020 г.</b>	<b>439 396</b>	<b>3 561 670</b>	<b>4 001 066</b>
Амортизация	169 980	3 743 147	3 913 127
Убыток от обесценения / (восстановление убытка от обесценения)	(93 369)	97 675	4 306
Расторжение договоров аренды	(12 119)	(315 957)	(328 076)
Перевод в основные средства в результате приобретения ранее арендуемого основного актива	(3 803)	–	(3 803)
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>500 085</b>	<b>7 086 535</b>	<b>7 586 620</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>			
<b>НА 1 ЯНВАРЯ 2020 Г.</b>	<b>4 928 631</b>	<b>27 738 812</b>	<b>32 667 443</b>
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 Г.</b>	<b>4 649 565</b>	<b>29 121 696</b>	<b>33 771 261</b>
<b>Cost</b>			
<b>Первоначальная стоимость</b>	<b>5 810 044</b>	<b>30 547 558</b>	<b>36 357 602</b>
На 1 января 2019 г.	8 481	983 311	991 792
Поступление	(176 891)	(615 394)	(792 285)
Расторжение договоров аренды	(270 752)	(212 311)	(483 063)
Перевод в основные средства в результате приобретения ранее арендуемого основного актива	(1 792)	592 139	590 347
Прочие изменения <sup>1</sup>	<b>5 369 090</b>	<b>31 295 303</b>	<b>36 664 393</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
<b>На 1 января 2019 г.</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Амортизация	211 615	3 639 216	3 850 831
Обесценение	235 056	–	235 056
Расторжение договоров аренды	(7 806)	(72 367)	(80 173)
Перевод в основные средства в результате приобретения ранее арендуемого основного актива	(3 585)	(5 179)	(8 764)
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>435 280</b>	<b>3 561 670</b>	<b>3 996 950</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>			
<b>НА 1 ЯНВАРЯ 2019 Г.</b>	<b>5 810 044</b>	<b>30 547 558</b>	<b>36 357 602</b>
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	<b>4 933 810</b>	<b>27 733 633</b>	<b>32 667 443</b>

Перевод в состав основных средств осуществлен в результате приобретения ранее арендуемых основных активов.

<sup>1</sup> Прочие изменения представляют собой изменения в активах в форме права пользования в связи с модификациями и индексациями.

Ниже представлена балансовая стоимость обязательств Группы по аренде и изменения за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
<b>Обязательства по аренде на начало года</b>	<b>32 160 006</b>	<b>34 120 002</b>
Поступление	4 731 148	993 710
Расторжение договоров аренды	(810 549)	(590 476)
Прочие изменения <sup>1</sup>	1 036 767	587 351
Процентные расходы	2 716 486	2 795 074
Погашение обязательств по аренде	(2 814 842)	(2 848 226)
Выплата процентов по обязательствам по аренде	(2 716 486)	(2 795 074)
Доходы от курсовых разниц	138 977	(102 355)
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>34 441 507</b>	<b>32 160 006</b>
<b>31 декабря 2020</b>		
Долгосрочные обязательства по аренде	31 327 074	29 520 222
Краткосрочные обязательства по аренде	3 114 433	2 639 784
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ</b>	<b>34 441 507</b>	<b>32 160 006</b>

Ниже представлены суммы, признанные в составе прибыли или убытка за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Расходы по амортизации активов в форме права пользования	3 913 127	3 850 831
Расходы по обесценению активов в форме права пользования	4 306	235 056
Капитализация расходов по амортизации в незавершенное строительство	(21 921)	(30 025)
Процентные расходы по обязательствам по аренде	2 716 486	2 795 074
Процентные доходы по обеспечительным депозитам	(31 532)	(15 005)
Доходы от курсовых разниц	138 977	(102 355)
Расходы по аренде — краткосрочная аренда	681 886	888 393
Расходы по аренде — переменные арендные платежи	349 473	270 656
<b>ИТОГО СУММЫ, ПРИЗНАННЫЕ В СОСТАВЕ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА</b>	<b>7 750 802</b>	<b>7 892 625</b>

<sup>1</sup> Прочие изменения представляют собой изменения в обязательствах по аренде в связи с модификациями и индексациями.

## 10. 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 деятельности и распределение ресурсов внутри Группы. Генеральный директор оценивает деятельность операционных сегментов на основе динамики выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕБИТДА). Расчет показателя ЕБИТДА не регламентируется МСФО. Формат представления остальной информации соответствует формату, применяемому в рамках консолидированной финансовой отчетности.

### Информация по сегментам за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Выручка	445 543 829	417 500 015
Показатель ЕБИТДА	44 919 129	39 505 713

### Сравнение ЕБИТДА и прибыли по МСФО за год:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Показатель ЕБИТДА	44 919 129	39 505 713
Процентные расходы	(9 512 254)	(15 866 946)
Процентные доходы	609 970	3 827 178
Расходы по налогу на прибыль (Примечание 21)	(3 456 984)	(190 684)
Амортизация (Примечания 7, 9, 11, 25)	(18 540 233)	(18 439 679)
Восстановление убытка от обесценения / (обесценение) нефинансовых активов (Примечания 7, 9, 11)	2 907 125	(11 849 959)
(Убытки)/доходы от курсовых разниц	(386 122)	220 503
<b>ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД</b>	<b>16 540 631</b>	<b>(2 793 874)</b>

## 11. Нематериальные активы >>

### Нематериальные активы по состоянию на 31 декабря 2020 г. включали в себя следующее:

	Software	Total
<b>Первоначальная стоимость</b>		
На 1 января 2020 г.	4 770 994	4 770 994
Поступление	918 567	918 567
Выбытие	(7 434)	(7 434)
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>5 682 127</b>	<b>5 682 127</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>		
На 1 января 2020 г.	2 500 019	2 500 019
Амортизация	603 898	603 898
Выбытие	(2 762)	(2 762)
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>3 101 155</b>	<b>3 101 155</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>		
НА 1 ЯНВАРЯ 2020 Г.	2 270 975	2 270 975
НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 Г.	2 580 972	2 580 972

### Нематериальные активы по состоянию на 31 декабря 2019 г. включали в себя следующее:

	Программное обеспечение	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>		
На 1 января 2019 г.	3 904 454	3 904 454
Поступление	886 872	886 872
Выбытие	(20 332)	(20 332)
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>4 770 994</b>	<b>4 770 994</b>
<b>Накопленная амортизация</b>		
На 1 января 2019 г.	1 998 564	1 998 564
Амортизация	508 016	508 016
Обесценение	325	325
Выбытие	(6 886)	(6 886)
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>2 500 019</b>	<b>2 500 019</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>		
НА 1 ЯНВАРЯ 2019 Г.	1 905 890	1 905 890
НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.	2 270 975	2 270 975

Расходы на амортизацию нематериальных активов включены в статью «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» (Примечание 25).

## 12. Прочие внеоборотные активы >>

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

## 13. Запасы >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	39 817 567	37 146 606
Сырье и материалы	2 253 966	1 306 659
<b>ИТОГО ЗАПАСЫ (ПО НАИМЕНЬШЕЙ ИЗ ДВУХ ВЕЛИЧИН: СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ И ЧИСТОЙ СТОИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ)</b>	<b>42 071 533</b>	<b>38 453 265</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 г., Группа списала запасы до чистой стоимости реализации, что привело

к признанию расходов в строке «Себестоимость» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год,

закончившийся 31 декабря 2020 г., в сумме 595 286 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. — в сумме 411 398 руб.).





## 14. Торговая и прочая дебиторская задолженность >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Дебиторская задолженность по аренде, рекламным и прочим услугам, оказанным поставщикам	6 293 355	5 423 210
Скидки от поставщиков к получению	4 465 410	3 205 036
Прочая дебиторская задолженность	268 201	154 866
Ожидаемые кредитные убытки по расчетам с дебиторами	(124 127)	(179 010)
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>10 902 839</b>	<b>8 604 102</b>

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.

Как правило, торговая и прочая дебиторская задолженность списывается, если она просрочена более чем на три года и не подлежит принудительному взысканию.

Детальный анализ влияния пандемии COVID-19 на финансовое состояние заемщиков и любых других факторов, которые могут привести к пересмотру матрицы резервов, проведенный на 31 декабря 2020 г., свидетельствует о том, что существенного ухудшения кредитного качества покупателей не произошло.

### Ниже представлена информация о подверженности торговой и прочей дебиторской задолженности Группы кредитному риску с использованием матрицы оценочных резервов на 31 декабря 2020 г.

	Текущая	Менее 60 дней просрочки	60—120 дней просрочки	Более 120 дней просрочки	Итого
Процент ожидаемых кредитных убытков	<1,5%	2%–5%	15%–40%	70%–100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	10 455 452	413 196	30 996	127 322	<b>11 026 966</b>
Ожидаемые кредитные убытки	11 804	8 264	5 993	98 066	<b>124 127</b>

### Ниже представлена 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	<1,5%	2%–5%	15%–40%	70%–100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	8 366 420	231 286	14 912	170 494	<b>8 783 112</b>
Ожидаемые кредитные убытки	33 381	4 734	2 596	138 299	<b>179 010</b>

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

	2020	2019
На 1 января	<b>179 010</b>	<b>264 399</b>
Резерв / (восстановление резерва) под ОКУ	19 371	(48 658)
Списание	(74 254)	(36 731)
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>124 127</b>	<b>179 010</b>

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

## 15. Авансы выданные >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
<b>Авансы за услуги</b>	<b>1 362 282</b>	<b>1 327 153</b>
Авансы поставщикам товаров	415 077	309 833
Обесценение авансов выданных	(23 293)	(54 055)
<b>ИТОГО АВАНСЫ ВЫДАНЫЕ</b>	<b>1 754 066</b>	<b>1 582 931</b>

## 16. Налоги к возмещению >>

Налоги к возмещению на 31 декабря 2020 г. представлены НДС к получению в сумме 345 465 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 163 364 руб.) и налогом на имущество к получению в сумме 15 911 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 0 руб.)

## 17. Денежные средства и их эквиваленты >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Краткосрочные депозиты в рублях	18 489 546	66 312 184
Краткосрочные депозиты в иностранной валюте	354 748	10 455
Остатки денежных средств на банковских счетах в рублях	1 527 464	3 818 264
Денежные средства в пути в рублях	1 065 216	2 884 525
Денежные средства в кассе в рублях	276 294	276 419
Остатки денежных средств на банковских счетах в иностранной валюте	95 606	102 913
<b>ИТОГО ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ</b>	<b>21 808 874</b>	<b>73 404 760</b>

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.

## 18. Выпущенный капитал и резервы >>

### Выпущенный капитал

По состоянию на 31 декабря 2020 г. акционерный капитал Компании состоял из 97 585 932 объявленных и выпущенных обыкновенных акций номинальной стоимостью 0 001 евро (на 31 декабря 2019 г. — 97 585 932 акций без номинальной стоимости).

В соответствии с требованиями законодательства Республики Кипр

каждая акция Компании имеет номинальную стоимость. В связи с этим непосредственно перед продолжением деятельности Компании в Республике Кипр в феврале 2020 г. каждая акция без номинальной стоимости была автоматически конвертирована в обыкновенную акцию номинальной стоимостью 0 001 евро, а в консолидированном отчете о финансовом положении была произведена переклассификация

из добавочного капитала в акционерный в размере 6 711 руб.

На все обыкновенные акции в обращении приходится одинаковая доля в дивидендах, объявляемых Компанией. За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., дивиденды по обыкновенным акциям не объявлялись.

	Количество акций	31 декабря 2020 г. тыс. евро	31 декабря 2019 г. тыс. евро
<b>Объявленные</b>			
Обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,001 евро каждая	200 000 000	200	13 754
<b>Выпущенные и полностью оплаченные акции</b>			
<b>Баланс на начало года</b>	<b>97 585 932</b>	-	-
Корректировка номинальной стоимости обыкновенных акций		98	6 711
<b>БАЛАНС НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>97 585 932</b>	<b>98</b>	<b>6 711</b>

### Количество акций по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.:

	31 декабря 2020, No.	31 декабря 2019, No.
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции)	200 000 000	unlimited
Выпущенные и полностью оплаченные акции	97 585 932	97 585 932
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(910 546)	(910 546)

### Изменение количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
<b>Акции в обращении на начало года</b>	<b>96 675 386</b>	<b>97 272 922</b>
Дополнительный выпуск акций	-	77 667
Выкуп акций	-	(675 203)
<b>АКЦИИ В ОБРАЩЕНИИ НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>96 675 386</b>	<b>96 675 386</b>

В течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г., Группа выпустила 77 667 акций без номинальной стоимости в рамках Программы долгосрочной мотивации некоторых руководителей (см. Примечание 27). Выпущенные акции были переданы участникам программ. Общие расходы на оплату оказанных сотрудниками услуг, ранее признанные в отношении акций, выпущенных в рамках Программ долгосрочной мотивации, составили 127 442 руб.

### Собственные акции, выкупленные у акционеров

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 2020 г. и 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 27.

## 19. Прибыль на акцию >>

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Прибыль/(убыток) на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)	0,171	(0,029)
— базовые и разводненные, рассчитанные на основе прибыли/(убытка) за год, причитающихся акционерам материнской компании		

Расчет базовой прибыли на акцию за год проводится на основе прибыли/(убытка), причитающихся акционерам (прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., — 16 540 631 руб.; убыток за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — (2 793 874 руб.)), и средневзвешенного

количества обыкновенных акций в обращении за соответствующий период (96 675 386 акций на 31 декабря 2020 г. и 96 757 307 акций на 31 декабря 2019 г.).

Группа выпустила опционы, расчеты по которым осуществляются

долевыми инструментами (Примечание 27) 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.

## 20. Кредиты и займы >>

### Краткосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	32 079 596	63 031 173
Краткосрочные облигации по фиксированной ставке	руб.	930 940	5 399 643
<b>ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ И КРАТКОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ КРЕДИТОВ И ЗАЙМОВ</b>		<b>33 010 536</b>	<b>68 430 816</b>

### Долгосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	15 973 413	61 591 407
Долгосрочные облигации по фиксированной ставке	руб.	29 967 625	20 519 034
<b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ</b>		<b>45 941 038</b>	<b>82 110 441</b>

Кредиты и займы Группы на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. имели рыночные процентные ставки, все из них были выражены в российских рублях и не были обеспечены залогом.

На 31 декабря 2020 г. у Группы имелся неиспользованный остаток лимита по кредитным договорам и займам на сумму 177 600 000 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 89 136 000 руб.).

Кредитные договоры содержат финансовые и нефинансовые ковенанты. На 31 декабря 2020 г. данные ковенанты были выполнены Группой.



## 21. Налог на прибыль >>

Расходы Группы по налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., представлены следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Расход по текущему налогу на прибыль	(3 442 921)	(3 413 269)
(Расход)/доход по отложенному налогу на прибыль	(14 063)	3 222 585
<b>Расход по налогу на прибыль, отраженный в прибыли за год</b>	<b>(3 456 984)</b>	<b>(190 684)</b>
	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Прибыль/(убыток) до налогообложения	19 997 615	(2 603 190)
<b>Условный налог на прибыль по ставке 20 %, установленной в России</b>	<b>(3 999 523)</b>	<b>520 638</b>
Разница в налоговых режимах иностранных компаний	237 014	(154 996)
Плюс налоговый эффект доходов и расходов, не облагаемых налогом и не подлежащих вычету для целей налогообложения	(28 163)	(176 326)
Восстановление/(признание) ранее не признанных неопределенных налоговых позиций	333 688	(380 000)
<b>РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>(3 456 984)</b>	<b>(190 684)</b>

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 2020	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли или убытке	31 декабря 2020
<b>Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц</b>			
Основные средства	(8 538 465)	(836 280)	(9 374 745)
Права пользования	(6 437 964)	(223 357)	(6 661 321)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	407 281	405 891	813 172
Бонусы от поставщиков	(59 780)	(24 605)	(84 385)
Кредиты и займы	2 397	347	2 744
Нематериальные активы	(76 608)	(61 147)	(137 755)
Запасы	793 055	149 154	942 209
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, начисление убытка от обесценения авансов выданных и авансов по строительству	70 750	(6 921)	63 829
Начисленные обязательства	799 696	109 608	909 304
Обязательства по аренде	6 432 001	456 300	6 888 301
Прочее	99 149	16 947	116 096
<b>ИТОГО ЧИСТЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(6 508 488)</b>	<b>(14 063)</b>	<b>(6 522 551)</b>

1 января 2019	Изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 16	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли или убытке	31 декабря 2019
---------------	---	--	-----------------

	1 января 2019	Изменение в учетной политике по причине применения МСФО (IFRS) 16	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли или убытке	31 декабря 2019
<b>Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц</b>				
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
Прочее	(114 589)	121 577	92 161	99 149
<b>ИТОГО ЧИСТЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(10 039 756)</b>	<b>308 683</b>	<b>3 222 585</b>	<b>(6 508 488)</b>

Налогооблагаемые временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних компаний, составляют 91 811 752 руб. и 75 842 716 руб. по состоянию

на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. соответственно. Отложенные налоговые 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.

## 22. Торговая и прочая кредиторская задолженность >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Торговая кредиторская задолженность	48 730 068	46 537 381
Начисленные обязательства и прочие кредиторы	9 213 476	6 446 591
Кредиторская задолженность за основные средства	3 522 889	1 705 131
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>61 466 433</b>	<b>54 689 103</b>

Торговая и прочая кредиторская задолженность в разрезе валют представлена ниже.

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Российский рубль	60 205 933	53 785 883
Доллар США	1 021 454	650 158
Евро	236 211	249 815
Фунт стерлингов	2 835	3 246
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>61 466 433</b>	<b>54 689 103</b>





## 23. Обязательства по прочим налогам >>

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Социальные взносы	1 099 531	805 661
Налог на доходы физических лиц	284 232	238 786
Прочие налоги	23 985	36 221
Налог на имущество	–	92 895
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ</b>	<b>1 407 748</b>	<b>1 173 563</b>

## 24. Себестоимость >>



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

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., включает расходы на оплату труда в размере 9 419 290 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 8 777 586 руб.), в том числе взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации в размере 1 330 005 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 1 229 580 руб.).

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., включает стоимость сырья и материалов, использованных в собственном производстве, в размере 17 194 010 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 16 575 218 руб.).



## 25. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы >>

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Расходы на оплату труда	31 264 457	28 119 261
Амортизация (Примечания 7, 9, 11)	18 540 233	18 439 679
Расходы на коммунальные услуги	4 969 707	4 974 278
Профессиональные услуги	4 318 190	4 388 221
Реклама	5 748 928	5 177 240
Расходы на уборку	3 508 353	3 611 966
Ремонт и обслуживание	3 523 836	3 019 466
Охранные услуги	2 082 074	1 973 878
Налоги, кроме налога на прибыль	1 456 812	1 598 841
Расходы по аренде (Примечание 9)	1 031 359	1 159 049
Прочее	3 670 230	2 621 634
<b>ИТОГО КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>80 114 179</b>	<b>75 083 513</b>

Расходы на оплату труда за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., включают взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации в размере 3 922 267 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 3 578 339 руб.). Среднесписочная численность сотрудников Группы за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.,

составила 43 323 человека (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 43 731 человек). Расходы на профессиональные услуги за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., включают оплату услуг ООО «Эрнст энд Янг» и Ernst & Young Cyprus Limited: услуг

по проведению аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности на сумму 29 222 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 24 282 руб.), а также прочих профессиональных услуг на сумму 12 844 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., — 22 729 руб.).

## 26. Прочие операционные доходы и расходы >>

Прочие операционные доходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Доходы от аренды	1 475 979	1 605 999
Штрафы от поставщиков	1 152 192	971 290
Продажа вторичного сырья	1 133 736	1 127 996
Доходы от рекламы	609 191	550 135
Возмещение расходов по программе ГДР	331 111	–
Страховое возмещение	218 038	524 243
Изменение размера ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности и сумм списания дебиторской задолженности	–	48 658
Доходы от выбытия основных средств	45 730	42 102
Доходы от расторжения договоров аренды	47 244	–
Прочее	186 681	197 343
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ</b>	<b>5 199 902</b>	<b>5 067 766</b>

Доходы от программы ГДР представляют собой возмещение, осуществляемое депозитарием за счет выручки от реализации услуг, оказываемых держателям ГДР.

Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	210 299	352 215
Обесценение и списание авансов выданных и авансов по строительству	67 147	101 831
Штрафы от государственных органов	36 774	56 750
Штрафы за расторжение договоров с поставщиками услуг	35 046	109 291
Невозмещаемый НДС	15 975	63 611
Изменение размера ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности и сумм списания дебиторской задолженности	19 371	–
Убыток от расторжения договоров аренды	5 796	121 636
Прочее	132 062	130 364
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>522 470</b>	<b>935 698</b>

# 23-26 >>

## 27. Резерв по опционам на акции >>

### Программа долгосрочной мотивации

Группой была одобрена Программа долгосрочной мотивации некоторых членов Правления и руководителей среднего звена, согласно которой Группа предоставила вознаграждения в форме акций в 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 и 2019 гг. и объявила условия программы участникам.

программы была определена на основе суммы годового оклада на дату предоставления, целевого процента вознаграждения, коэффициента результативности деятельности Компании и коэффициента индивидуальных показателей деятельности.

расписок на Лондонской фондовой бирже на дату предоставления.

По состоянию на конец года, закончившегося 31 декабря 2020 г., Группа исполнила свои обязательства перед участниками по траншам 2014 и 2015 гг.

Справедливая стоимость вознаграждения была определена на основе котировок глобальных депозитарных

Сумма денежного эквивалента вознаграждения участникам

### Ниже представлена информация о вознаграждениях, предоставленных в 2016, 2017, 2018 и 2019 гг.

	Обязательства по выплате вознаграждений, исполненные в году, закончившемся 31 декабря 2019 г.	Обязательства по выплате вознаграждений, исполненные по состоянию на 31 декабря 2020 г.	Дата предоставления вознаграждений
<b>Члены Правления</b>			
Программа долгосрочной мотивации 2016 г.	100 %	100 %	0 %
Программа долгосрочной мотивации 2017 г.	66 %	100 %	0 %
Программа долгосрочной мотивации 2018 г.	34 %	34 %	66 % в апр. 2021
Программа долгосрочной мотивации 2019 г.	0 %	25 %	апр. 2021 - 25%, май 2021 - 50 %
<b>Руководители среднего звена</b>			
Программа долгосрочной мотивации 2016 г.	100 %	100 %	0 %
Программа долгосрочной мотивации 2017 г.	0 %	100 %	0 %
Программа долгосрочной мотивации 2018 г.	0 %	0 %	апр. 2021 - 100 %
Программа долгосрочной мотивации 2019 г.	0 %	25 %	апр. 2021 - 25%, апр. 2022 - 50 %

### В таблице ниже приводится информация в отношении исполнения обязательств по выплате вознаграждений за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

	Транш 2017 г.	Транш 2018 г.	Транш 2019 г.	Итого
<b>Выплаты денежными средствами в 2020 г.</b>				
Выплаты денежными средствами	79 843	23 154	224 375	<b>327 372</b>
Превышение начисленных расходов над осуществленными выплатами	64 727	11 108	37 097	<b>112 932</b>

### В таблице ниже приводится информация в отношении исполнения обязательств по выплате вознаграждений за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.

	Транш 2016 г.	Транш 2017 г.	Транш 2018 г.	Транш 2019 г.	Итого
<b>Выпуск акций</b>					
Количество акций, выпущенных в 2019 г.	16 182	13 354	18 360	29 771	<b>77 667</b>
Итого расходы, признанные в отношении выпущенных акций	37 300	25 370	30 432	34 341	<b>127 442</b>
<b>Выплаты денежными средствами</b>					
Выплаты денежными средствами в 2019 г.	194 592	53 990	37 602	–	<b>286 184</b>
Превышение начисленных расходов над осуществленными выплатами	198 382	32 809	15 105	–	<b>246 296</b>

Общие расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в Программе долгосрочной мотивации, за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., приведены в таблице ниже.

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Расходы, возникающие по операциям с расчетами долевыми инструментами в рамках Программы долгосрочной мотивации	342 297	428 246
Дополнительная справедливая стоимость, возникающая в результате конвертации расчетов долевыми инструментами в рамках Программы долгосрочной мотивации в вознаграждение работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19	119 092	–
<b>ИТОГО</b>	<b>461 389</b>	<b>428 246</b>

### Изменение условий пользования опционами на акции

В четвертом квартале года, закончившегося 31 декабря 2020 г., непредоставленные вознаграждения в форме долевого инструмента по траншам 2018 и 2019 гг. для членов Правления и руководителей среднего звена были конвертированы таким образом, чтобы представлять собой фиксированное вознаграждение, при этом в остальном их условия остались неизменными. Количество конвертированных инструментов по фиксированной цене в размере 3,6 долл. США не изменилось. Фиксированное

вознаграждение было учтено как прочие долгосрочные вознаграждения работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19.

Дополнительная справедливая стоимость, представляющая собой превышение справедливой стоимости конвертированного вознаграждения над первоначальной выплатой, основанной на акциях, на дату конвертации, была признана в качестве расхода в размере, соответствующем объему полученных услуг, а именно 119 092 руб.

с соответствующим увеличением резерва по опционам на акции в консолидированном отчете об изменениях в капитале.

На дату конвертации общая сумма подлежащего выплате фиксированного вознаграждения в размере, соответствующем объему полученных услуг, а именно 346 393 руб., была переклассифицирована из резерва по опционам на акции в консолидированном отчете об изменениях в капитале в состав торговой и прочей кредиторской задолженности.

	Транш 2018 г.	Транш 2019 г.	Итого
<b>Конвертация в вознаграждение работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19</b>			
Перенос из резерва по опционам на акции в обязательства (торговая и прочая кредиторская задолженность)	112 984	233 409	<b>346 393</b>

### 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 членов Правления в рамках Программы долгосрочной

мотивации ключевого управленческого персонала. Каждый опцион на акции в рамках программы SVAR дает держателю право на определенное количество обыкновенных акций Lenta PLC, рассчитанное

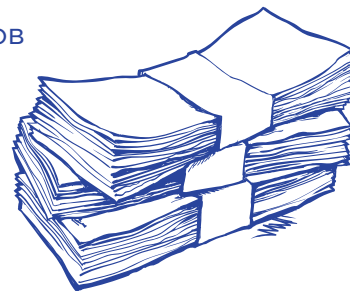
на основе увеличения цены акций по сравнению с установленной ценой исполнения опциона при условии достижения заданных показателей эффективности.

	Год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.
Расходы, возникающие по операциям с расчетами долевыми инструментами в рамках программы SVAR	2 201	6 875

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.

## 28. Обязательства по капитальным вложениям >>

>> На 31 декабря 2020 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 4 333 015 руб. без НДС (на 31 декабря 2019 г. — 6 216 727 руб. без НДС).



## 29. Финансовые инструменты >>

### Категории финансовых инструментов

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
<b>Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	21 808 874	73 404 760
Торговая и прочая дебиторская задолженность	10 902 839	8 604 102
Прочие внеоборотные финансовые активы	445 171	444 316
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>	<b>33 156 884</b>	<b>82 453 178</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Долгосрочные банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	45 941 038	82 110 441
Краткосрочные банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	33 010 536	68 430 816
Торговая и прочая кредиторская задолженность	61 466 433	54 689 103
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>	<b>140 418 007</b>	<b>205 230 360</b>

### Справедливая стоимость

Количественное раскрытие иерархии источников оценки справедливой стоимости финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2020 г. и на 31 декабря 2019 г.:

	31 декабря 2020	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
<b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b>				
Облигационный заем по фиксированной ставке	31 702 693	31 702 693	—	—
Банковские кредиты по фиксированной ставке	47 814 126	—	47 814 126	—
	31 декабря 2019	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
<b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b>				
Облигационный заем по фиксированной ставке	26 387 036	26 387 036	—	—
Банковские кредиты по фиксированной ставке	123 200 098	—	123 200 098	—

В течение отчетных периодов, закончившихся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., переводов между Уровнем 1, Уровнем 2 и Уровнем 3 иерархии источников оценки справедливой стоимости не осуществлялось.

Ниже приведено сравнение балансовой стоимости и справедливой стоимости по классам финансовых инструментов Группы, кроме тех, балансовая стоимость которых приблизительно равна их справедливой стоимости.

	31 декабря 2020		31 декабря 2019	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
<b>Финансовые обязательства</b>				
<b>Процентные кредиты и займы</b>				
Банковские кредиты и облигации по фиксированной ставке	78 951 574	79 516 819	150 541 257	149 587 134
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>78 951 574</b>	<b>79 516 819</b>	<b>150 541 257</b>	<b>149 587 134</b>

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.

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 2020 г. и 31 декабря 2019 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.

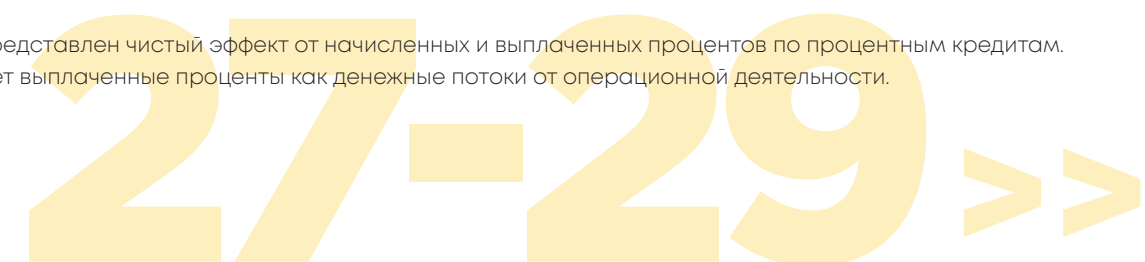
Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств представляет собой сумму, на которую можно обменять инструмент в ходе текущей операции между

### Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью

	31 декабря 2019	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Прочее	31 декабря 2020
Долгосрочные кредиты и займы	82 110 441	30 792 775	(10 000 000)	(56 998 068)	35 890	45 941 038
Краткосрочные кредиты и займы	68 430 816	15 000 000	(107 240 001)	56 998 068	(178 347)	33 010 536
<b>ИТОГО</b>	<b>150 541 257</b>	<b>45 792 775</b>	<b>(117 240 001)</b>	<b>—</b>	<b>(142 457)</b>	<b>78 951 574</b>

	31 декабря 2018	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Прочее	31 декабря 2019
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
<b>ИТОГО</b>	<b>127 080 289</b>	<b>230 030 804</b>	<b>(206 770 873)</b>	<b>—</b>	<b>201 037</b>	<b>150 541 257</b>

В столбце «Прочее» представлен чистый эффект от начисленных и выплаченных процентов по процентным кредитам. Группа классифицирует выплаченные проценты как денежные потоки от операционной деятельности.





## 30. Управление финансовыми рисками >>

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Члены Правления Группы контролируют 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 2020 г., и года, закончившегося 31 декабря 2019 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
2020 г.	16,00%	(143 763)
	-16,00%	143 763
2019 г.	13,00%	(61 972)
	-11,00%	52 438

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
2020 г.	16,00%	(36 367)
	-16,00%	36 367
2019 г.	13,00%	(25 815)
	-11,00%	21 844

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7 был подготовлен диапазон разумных возможных изменений обменного курса на основе статистических данных, в частности, анализа временных рядов.

### Риск изменения процентной ставки

Риск изменения процентной ставки — это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие

изменений рыночных процентных ставок. По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. Группа не имела финансовых инструментов с плавающей процентной ставкой.

### Кредитный риск

Кредитный риск — это риск того, что Группа понесет финансовые убытки, поскольку контрагенты не смогут своевременно выполнить свои обязательства перед Группой. Финансовые 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 погашения дебиторской задолженности Группа использует матрицу резервов как средство оценки 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.

### Риск ликвидности

Группа отслеживает риски дефицита финансирования, используя инструмент планирования текущей ликвидности. Этот инструмент учитывает сроки обращения финансовых активов и обязательств и прогнозируемые денежные потоки от операционной деятельности. Целью Группы является обеспечение непрерывности и гибкости финансирования с помощью использования

### Торговая дебиторская задолженность

Группа не подвержена кредитному риску высокой концентрации. Концентрация кредитного риска в отношении дебиторской задолженности ограничена вследствие большого объема и отсутствия взаимосвязанности клиентской базы и базы поставщиков Компании. Отсрочка платежа предоставляется контрагентам только по результатам проведения строгой процедуры одобрения. Группа осуществляет продажи только хорошо известным, кредитоспособным третьим лицам, которые зарегистрированы на территории Российской Федерации. Согласно политике Группы, отсрочка платежа предоставляется только тем клиентам, которые ранее уже совершали покупки у Группы. Группа также требует предоставления такими клиентами определенных документов, в том числе учетных документов и финансовой отчетности. Кроме того, остатки по дебиторской задолженности анализируются на регулярной основе, благодаря чему подверженность Группы риску сомнительной задолженности не является значительной. Продажи розничным клиентам осуществляются за наличные денежные средства, а также с использованием дебетовых карт и кредитных карт основных кредитных систем.

### Денежные средства и их эквиваленты

Казначейство Группы осуществляет управление кредитным риском, возникающим вследствие инвестиционной деятельности, в соответствии с политикой Группы. Депонирование свободных средств производится только у одобренных контрагентов. Денежные средства размещаются в финансовых организациях, которые, как считается, имеют минимальный риск неисполнения обязательств на момент вклада.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату в отношении торговой дебиторской задолженности равна балансовой стоимости дебиторской задолженности, представленной в отчете о финансовом положении. Максимальная подверженность кредитному риску в отношении денежных средств и их эквивалентов на отчетную дату равна 21 532 580 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 73 128 341 руб.).

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 информация о сроках погашения финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2020 г.

и 31 декабря 2019 г. на основе договорных недисконтированных денежных потоков по финансовым обязательствам с учетом самой ранней даты, на которую Группа должна погасить данные обязательства. Таблица включает денежные потоки как по процентным платежам, так и по основной сумме долга.



## 31 декабря 2020

	Менее 12 лет	1 год–5 лет	Более 5 лет	Итого
Кредиты и займы	37 062 819	49 167 294	–	86 230 113
Обязательства по аренде	5 765 364	20 666 697	28 338 092	54 770 153
Торговая и прочая кредиторская задолженность	61 466 433	–	–	61 466 433
<b>ИТОГО</b>	<b>104 294 616</b>	<b>69 833 991</b>	<b>28 338 092</b>	<b>202 466 699</b>

## 31 декабря 2019 г.

	Менее 12 лет	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
<b>ИТОГО</b>	<b>135 062 347</b>	<b>109 638 371</b>	<b>28 991 802</b>	<b>273 692 520</b>

## 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, соответствие 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 20, 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 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.

## Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Кредиты и займы	78 951 574	150 541 257
Обязательства по аренде	34 441 507	32 160 006
Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 17)	(21 808 874)	(73 404 760)
<b>ЧИСТЫЙ ДОЛГ</b>	<b>91 584 207</b>	<b>109 296 503</b>

## 31. 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 вспышку коронавируса, 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.

Власти России продолжают проводить экономические реформы и развивать правовую, налоговую и административную систему с целью укрепления рыночной экономики. Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ и преобразований, а также от эффективности принимаемых государством мер экономической, финансовой и кредитно-денежной политики.

Недавняя вспышка и последующее массовое распространение коронавируса COVID-19 могут оказать существенное и длительное влияние на международную рыночную конъюнктуру, вызвать сбой цепочек поставок, увеличить коэффициент отсутствия сотрудников на рабочем месте и негативно отразиться на работе организаций.

С марта 2020 г. российские власти реализуют ряд мер, направленных

на снижение влияния пандемии коронавируса на экономику страны. Круг указанных мер довольно широк и включает, помимо прочего, отсрочку по налоговым и арендным платежам, приостановление проведения выездных проверок, продление действия различных лицензий и разрешений, выдаваемых государственными органами, кредитные каникулы и льготные ставки по банковским кредитам. Продуктовая розница не входит в перечень наиболее пострадавших отраслей. Группа была включена в перечень системообразующих организаций. Правительством Российской Федерации предусмотрены следующие меры поддержки компаний, включенных в перечень системообразующих организаций: выплата субсидий из государственного бюджета, отсрочка по налоговым платежам и налоговые льготы, предоставление государственных гарантий по кредитам и займам. Группа не обращалась за предоставлением каких-либо мер поддержки, утвержденных Правительством.

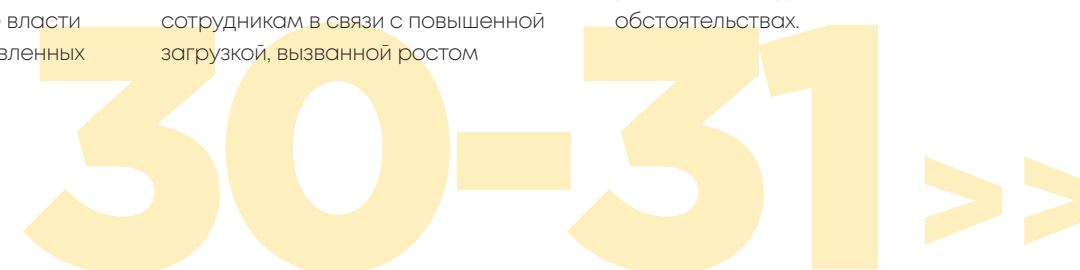
Пандемия коронавируса оказывает существенное влияние на деятельность Группы. В отчетном периоде наблюдался уверенный рост продаж, а показатель EBITDA превысил значения прошлого года и плановые показатели. При этом у Группы появилась дополнительная статья расходов, связанных с реализацией мер по борьбе с распространением коронавирусной инфекции и включающих выплату дополнительного вознаграждения сотрудникам в связи с повышенной загрузкой, вызванной ростом

спроса, затраты на средства антибактериальной защиты и санитайзеры для сотрудников и покупателей, маски и перчатки, а также расходы на оплату услуг по уборке. Однако выгода от возросшего потребительского спроса значительно превышает размер указанных дополнительных расходов. Группа оценила влияние пандемии коронавируса на обесценение нефинансовых активов (Примечание 7) и на кредитный риск в отношении дебиторской задолженности (Примечание 14).

Несмотря на невозможность спрогнозировать с высокой степенью точности весь объем финансовых последствий кризиса в долгосрочной перспективе, руководство считает, что эффект на результаты Группы будет положительным.

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 экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.



### Условные обязательства по судебным искам

Компании Группы вовлечены в несколько судебных разбирательств и споров, которые возникают в ходе обычного ведения деятельности. На 31 декабря 2020 г. руководство оценивает максимальный эффект от этих исков и споров в размере 89 974 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 84 015 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.

### Налоговая и правовая среда в Российской Федерации

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 2 123 772 руб. (на 31 декабря 2019 г. — 1 750 623 руб.). Руководство продолжает отслеживать изменения, относящиеся к этим рискам, и регулярно производит переоценку рисков и соответствующих обязательств, резервов и раскрываемой информации.

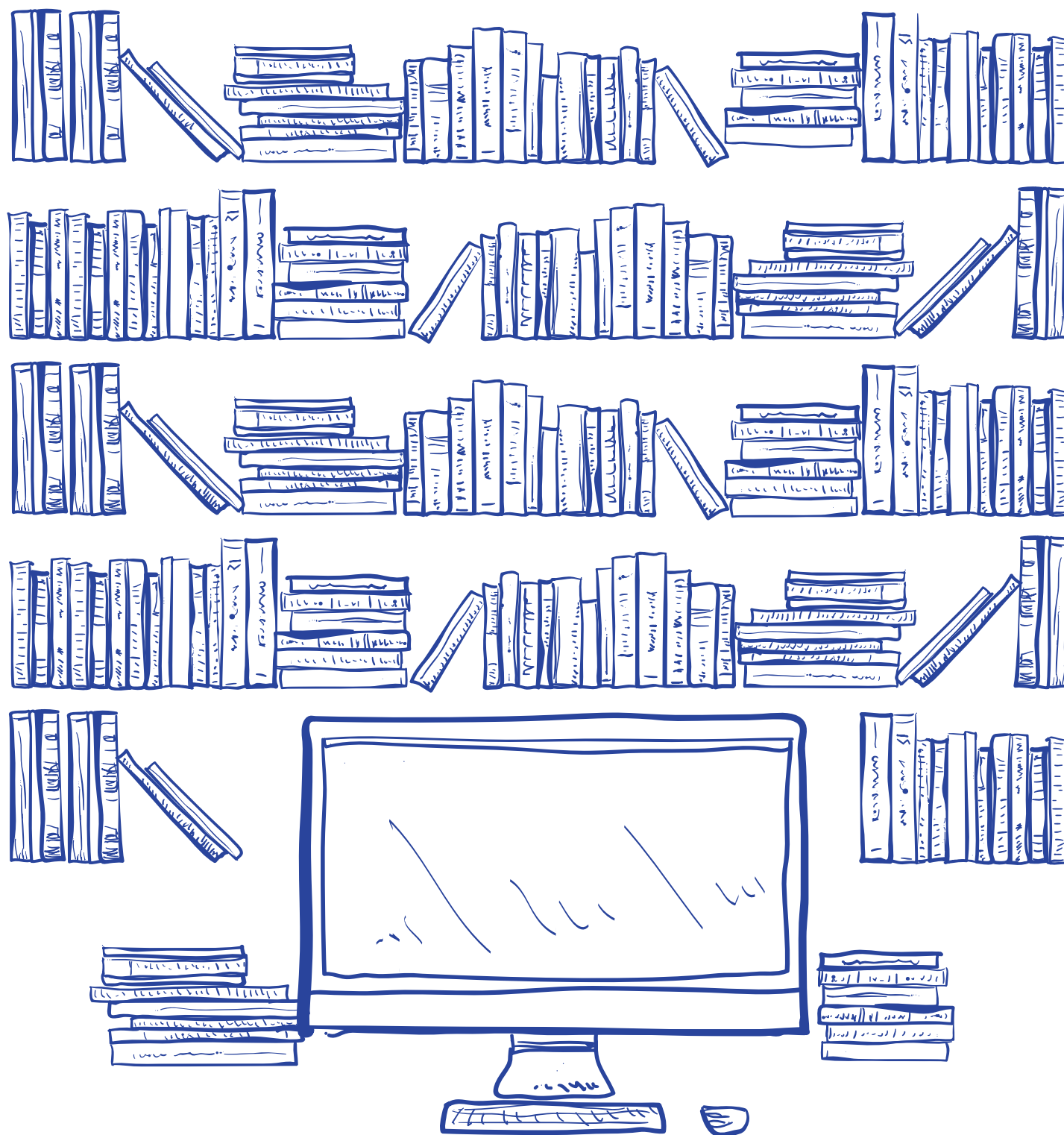
### Вопросы охраны окружающей среды

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.

## 32. События после отчетной даты >>

С 17 февраля 2021 г. Компания зарегистрирована в Российской Федерации в специальном административном районе на острове Октябрьский в Калининградской области. По результатам смены юрисдикции Компании присвоено следующее наименование: Международная компания публичное акционерное общество «Лента» (МКПАО «Лента»).

# 31-32 >>





# 04 >>

## Приложения

164 Дочерние компании

165 Перечень городов присутствия  
на 31 декабря 2020

167 Глоссарий

168 Прочая информация

169 Предупреждения

170 Заметки



# Дочерние предприятия >>

Компания имела следующие дочерние предприятия по состоянию на 31 декабря 2020:

Company name	Beneficial ownership
ООО «Лента»	100%
Зоронво Холдингс Лтд	100%
ООО «Лента-2»	100%
Лента ЛТИП Лтд	100%
ООО «ТРК Волжский»	100%
ООО «ТК-Железнодорожный»	

# Перечень городов присутствия на 31 декабря 2020 >>

Города <sup>1</sup>	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
1 Ачинск	1	0	0
2 Альметьевск	1	0	0
3 Архангельск	2	0	0
4 Армавир	1	0	0
5 Астрахань	2	0	0
6 Балаково	1	0	0
7 Барнаул	3	5	0
8 Белгород	2	0	0
9 Бийск	1	0	0
10 Братск	1	0	0
11 Брянск	1	0	0
12 Великий Новгород	2	0	0
13 Владимир	1	0	0
14 Волгоград	4	0	0
15 Вологда	1	0	0
16 Волжский	1	0	0
17 Воронеж	2	0	0
18 Грозный	1	0	0
19 Димитровград	1	0	0
20 Екатеринбург	5	10	1
21 Железноводск	1	0	0
22 Иркутск	2	0	0
23 Иваново	3	0	0
24 Ижевск	3	0	0
25 Йошкар-Ола	1	0	0
26 Калуга	1	1	0
27 Каменск-Уральский	1	0	0
28 Казань	6	0	0
29 Кемерово	3	9	0
30 Кострома	1	0	0
31 Краснодар	3	0	0
32 Красноярск	5	0	0
33 Курган	1	0	0
34 Курск	1	0	0
35 Липетск	2	0	0
36 Магнитогорск	2	0	0
37 Майкоп	1	0	0

<sup>1</sup> С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.



Города <sup>1</sup>	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
38 Москва	26	53	3
39 Мурманск	2	0	0
40 Набережные Челны	2	0	0
41 Нижневартовск	1	0	0
42 Нижнекамск	1	0	0
43 Нижний Новгород	4	0	0
44 Нижний Тагил	2	0	0
45 Новочеркасск	1	0	0
46 Новокузнецк	4	1	0
47 Новороссийск	2	0	0
48 Новошахтинск	1	0	0
49 Новосибирск	7	25	1
50 Ноябрьск	1	0	0
51 Обнинск	1	1	0
52 Омск	6	0	0
53 Орел	1	0	0
54 Оренбург	4	0	0
55 Орск	1	0	0
56 Пенза	2	0	0
57 Пермь	3	0	0
58 Петрозаводск	2	0	0
59 Прокопьевск	1	0	0
60 Псков	2	0	0
61 Ростов-на-Дону	4	0	1
62 Рязань	3	0	0
63 Самара	4	0	0
64 Саранск	1	0	0
65 Саратов	3	0	0
66 Смоленск	1	0	0
67 Санкт-Петербург	41	35	2
68 Ставрополь	2	0	0
69 Стерлитамак	1	0	0
70 Сургут	2	0	0
71 Сыктывкар	2	0	0
72 Таганрог	2	0	0
73 Тобольск	1	0	0
74 Тольятти	2	0	1
75 Томск	3	1	0
76 Тула	1	0	0
77 Тверь	1	0	0
78 Тюмень	5	0	0
79 Уфа	5	0	0
80 Ульяновск	2	0	0
81 Ханты-Мансийск	1	0	0
82 Чебоксары	1	0	0
83 Челябинск	6	0	0
84 Череповец	3	0	0
85 Черкесск	1	0	0
86 Ярославль	5	0	0
87 Энгельс	2	0	0
88 Югра	1	0	0
89 Ярославль	5	0	0

<sup>1</sup> С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

# Глоссарий



При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш» («наши») относятся к компании Lenta Plc 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)
Общая/суммарная торговая площадь	Площади внутри магазинов торговой сети Компании, используемые для продажи товаров, за исключением площадей, предоставленных в аренду третьим сторонам, площадей, используемых для изготовления продукции собственного производства, складских помещений и пространства между входом в магазин и рядом касс
Операционные расходы	Расходы на реализацию, общие и административные расходы, представляющие собой крупную статью непроизводственных расходов в Отчете о прибылях и убытках
Отчет P&L	Отчет о прибылях и убытках
Показатель доступности товара на полке	Количество имеющихся в наличии в магазинах товарных позиций (SKU) с положительной балансовой стоимостью в процентном отношении от общего количества активных товарных позиций, готовых к продаже, рассчитываемое исходя из среднего показателя ежедневного наличия товара во всех открытых магазинах
Посещаемость/трафик	Количество чеков, выданных за рассматриваемый период
Размещение 2014 г.	Первичное публичное размещение (IPO) акций Lenta Ltd в форме ГДР, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже и Московской фондовой бирже 5 марта 2014 г.
СГТР	Совокупный среднегодовой темп роста
Совет директоров	Совет директоров компании Lenta Plc
Средний чек	Показатель, рассчитываемый путем деления общего объема продаж без учета НДС во всех магазинах торговой сети Компании в течение соответствующего года на число чеков в этом году
Средняя плотность продаж	Отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год
Товарная позиция (SKU)	Единица складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара
Товары повседневного спроса (FMCG)	Быстрораскупаемые и относительно недорогие потребительские товары
Чек	Квитанция, выдаваемая покупателю при расчете за корзину / приобретенные товары (сумма, потраченная покупателем на покупки при посещении магазина)



# Прочая информация >>

**В настоящем годовом отчете представлена определенная информация в отношении операционных и финансовых показателей деятельности гипермаркетов и супермаркетов «Ленты», определяемых следующим образом:**

<b>Скорректированный показатель EBITDA</b>	Показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, такие, как изменения бухгалтерских оценок и единовременные затраты по неосновной деятельности
<b>Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA</b>	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от выручки
<b>Скорректированный показатель EBITDAR</b>	Скорректированный показатель EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений
<b>Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR</b>	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR в процентах от выручки
<b>Показатель EBITDA</b>	Прибыль за отчетный период до учета прибыли/убытка от курсовых разниц, переоценки финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, восстановления обесценения нефинансовых активов, прочих расходов, износа и амортизации, процентов и налогов. Сверка показателя EBITDA и прибыли по МСФО представлена в виде таблицы в Примечании 6 к Консолидированной финансовой отчетности.
<b>Сопоставимые продажи</b>	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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. составляло соответственно 372 (247 гипермаркетов и 125 супермаркетов) и 351 (230 гипермаркетов и 121 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.
<b>Прочие показатели</b>	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.

# Предупреждения >>

## Заявления прогнозного характера >>

>> Настоящий документ содержит определенные «прогнозные заявления», к которым относятся все заявления, не являющиеся происшедшими в прошлом фактами и относящиеся к нашим планам, финансовому положению, целям и задачам, стратегиям, будущей операционной деятельности и показателям деятельности, а также допущения, на которых основаны такие заявления.

На прогнозный характер заявлений обычно указывает использование в них таких слов, как «оценивает», «ожидает», «полагает», «намеревается», «планирует», «может», «будет», «должен», «прогнозирует», «предполагает», «ставит целью», «стремится», «может быть», «мог бы», «продолжает» и других аналогичных выражений. Эти заявления прогнозного характера основываются на существующих представлениях руководства Компании в отношении будущих событий и результатов

деятельности. Эти представления отражают тщательно взвешенное суждение руководства, но при этом связаны с факторами неопределенности и подвержены влиянию ряда известных и неизвестных рисков, а также иных не зависящих от нас факторов, возникновение которых может стать причиной существенного отличия фактических результатов Компании от показателей, представленных в соответствующих заявлениях прогнозного характера.

## Округление >>

Некоторые численные показатели, представленные в настоящем отчете, приведены в округленных значениях. Соответственно цифры, представленные в отношении одной и той же категории в различных таблицах, могут незначительно отличаться, а числа, указанные в качестве итоговых значений в некоторых таблицах, могут не являться арифметической суммой предшествующих чисел.

## Данные по рынку и отрасли

Заявления, касающиеся конкурентоспособности Компании, а также российского сектора розничной торговли продовольственными товарами, отражают нашу точку зрения, а также в некоторых случаях информацию и статистические данные из закрытых и открытых источников, в том числе годовые отчеты, отраслевые публикации, исследования рынка, пресс-релизы, отчетность, подаваемая в соответствии с положениями законодательства о ценных бумагах в различных юрисдикциях, официальные данные, публикуемые российскими государственными органами, а также данные, опубликованные международными организациями и иными сторонними источниками.





# Заметки >>

---

Lined area for notes, consisting of multiple horizontal dashed lines.

