

О'КЕЙ
ГРУППА КОМПАНИЙ



**ДАРИМ
РАДОСТЬ
ОТ ПОКУПОК**

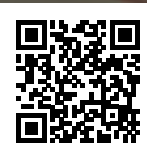
ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020

О ГРУППЕ «О'КЕЙ»

Группа «О'КЕЙ» – один из лидеров российского продуктового ритейла. Группа открыла свой первый гипермаркет в 2002 году в Санкт-Петербурге и с тех пор демонстрирует уверенный рост. Группа управляет тремя взаимодополняющими форматами: гипермаркетами «О'КЕЙ», дискаунтерами «ДА!» и интернет – магазином, который обеспечивает доставку продуктов до двери покупателя. На конец 2020 года Группа объединяла 195 магазинов по всей стране, а сервисом доставки онлайн-заказов были охвачены все регионы ее присутствия.



Более подробная информация о стратегии Группы «О'КЕЙ», ее бизнес-деятельности и результатах, подходе к управлению и риск-менеджменту находится на корпоративном веб-сайте www.okmarket.ru/en/



Архив годовых и стратегических отчетов, а также все дополнительные справочные материалы доступны на сайте www.okeygroup.lu



4 Основные итоги 2020 года

7 ОБЗОР

- 8 Наше видение
- 8 Наша миссия
- 9 Наши ценности
- 10 Основные операционные и финансовые результаты
- 13 Наши главные преимущества
- 14 Бизнес-модель
- 16 География деятельности
- 16 Наша история
- 18 Основные события 2020 года
- 18 Меры по борьбе с COVID-19
- 26 Реализация нашей стратегии
- 28 Обзор рынка

35 ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- 36 Гипермаркеты «О'КЕЙ»
- 50 Онлайн-торговля
- 54 Дискаунтеры «ДА!»

61 ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

- 62 Основные финансовые показатели 2020 года

Настоящий вариант Годового отчета, включая прилагаемую консолидированную финансовую отчетность, представляет собой перевод на русский язык с оригинала, выполненного на английском языке. Переводчик принял все необходимые меры, чтобы обеспечить наиболее точное соответствие перевода исходному документу. При этом в случае разночтений между информацией на русском и английском языке вариант документа на английском языке имеет преимущество перед текстом перевода

77 КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- 80 Наши сотрудники
- 86 Охрана труда и безопасность
- 88 Противодействие коррупции
- 90 Наши сообщества
- 92 Экологическая ответственность

95 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 96 Система корпоративного управления
- 98 Общее собрание акционеров
- 100 Совет директоров
- 104 Комитеты Совета директоров
- 108 Правление
- 112 Информация для акционеров и инвесторов

116 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- 116 АО О'КЕЙ ГРУПП
Консолидированная финансовая отчетность

182 ГЛОССАРИЙ

183 АББРЕВИАТУРЫ

184 КОНТАКТЫ



Информация об отчете

Данный годовой отчет за 2020 год («Отчет») был подготовлен компанией О'KEY GROUP S. A. («Группа «О'КЕЙ»», «Группа» или «Компания»).

В Отчете раскрыта информация о реализации стратегии Группы в 2020 году, представлены операционные и финансовые результаты Группы, описана система корпоративного управления Группы, представлена информация о корпоративной социальной ответственности. Отчет был подготовлен на основе консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2020 год.

Отчет сделан на основе информации, доступной для Группы на момент его подготовки, включая информацию, полученную от третьих сторон. Компания обоснованно полагает, что на дату публикации настоящего Отчета представленная информация является полной и точной; однако Компания не делает никаких заявлений или не дает гарантий, что информация не будет обновляться, пересматриваться или иным образом изменяться в будущем.

Данный отчет включает оценки или заявления о перспективах развития Компании, относящиеся к операционным, финансовым, экономическим, социальным и другим параметрам, которые могут быть использованы для оценки деятельности компании О'KEY GROUP S.A. Компания не делает никаких заявлений и не гарантирует, что ожидаемые результаты, основанные на утверждениях прогнозного характера о перспективах развития Компании, будут достигнуты. Компания не несет ответственности перед физическими или юридическими лицами за любые убытки или ущерб, которые могут возникнуть из-за их действий, основанных на заявлениях о перспективах развития Компании.

2020 ОСНОВНЫЕ ИТОГИ

195

Общее число магазинов

№ 8

среди продуктовых ритейлеров России¹

Топ-10

продуктовых онлайн – ритейлеров России¹

¹ Источник: Отраслевой обзор Infoline, 2020

Выручка Группы

174,3 млрд руб.
(+5,6% год-к-году)

Выручка дискаунтеров

+45,3%
год-к-году

Выручка от онлайн-продаж

+28,4%
год-к-году

ЕБИТДА Группы

14,8 млрд руб.

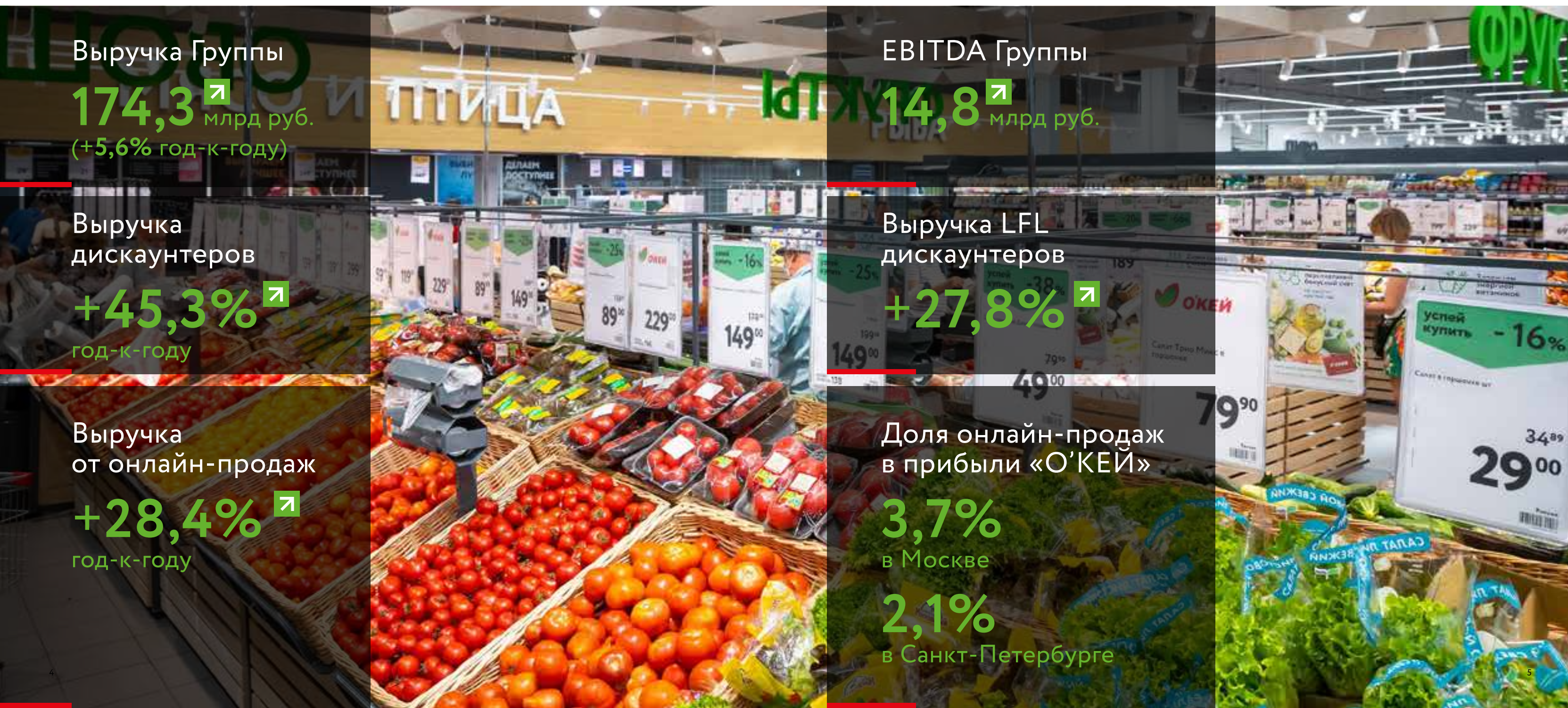
Выручка LFL дискаунтеров

+27,8%

Доля онлайн-продаж в прибыли «О'КЕЙ»

3,7%
в Москве

2,1%
в Санкт-Петербурге





Группа «О'КЕЙ» – один из крупнейших российских ритейлеров, специализирующийся на торговле продуктами питания. Сегодня наши гипермаркеты представлены в крупнейших городах России, а дискаунтеры находятся в Москве и городах Центрального федерального округа. Мы были первым продуктовым ритейлером, запустившим онлайн-платформу, и сегодня сервис доставки онлайн-заказов охватывает все города присутствия наших гипермаркетов.

18

лет на рынке

195

магазинов в России

174,3 млрд руб.

выручка



Обзор



Наше видение



Современный гипермаркет, отвечающий запросам будущего



Дискаунтер с оптимальным соотношением цены и качества



Онлайн-платформа, удовлетворяющая потребности широкой аудитории

Наша миссия



Мы непрерывно совершенствуем качество и сервис



Мы доставляем свежие и качественные продукты для каждой семьи



Мы обеспечиваем простой, удобный и приятный процесс совершения покупок во всех форматах



Мы стремимся создать эффективную и привлекательную рабочую среду



Мы серьезно относимся к социальной ответственности компании и действуем соответствующим образом

ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ



ВЫДАЮЩИЙСЯ РЕЗУЛЬТАТ



Наши ценности

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА



БЕЗУПРЕЧНЫЙ СЕРВИС



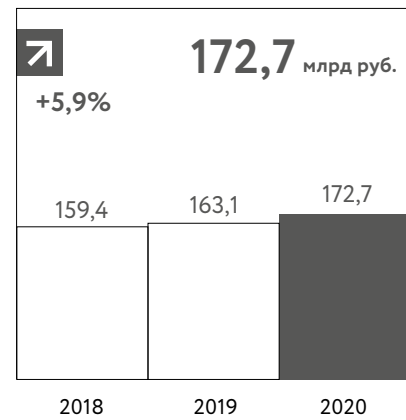
АТМОСФЕРА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА



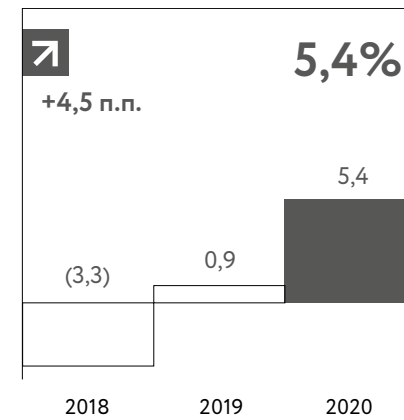
Основные операционные и финансовые результаты

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

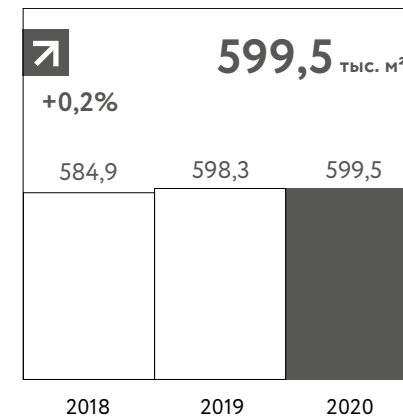
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ
ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.



LFL ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ
ВЫРУЧКА, %

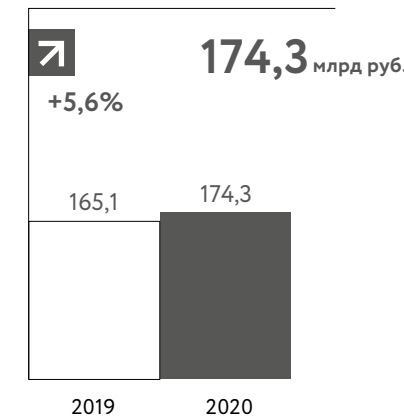


ОБЩАЯ ТОРГОВАЯ
ПЛОЩАДЬ, ТЫС. М²

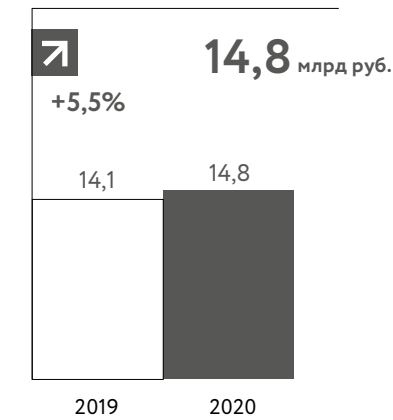


ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОБЩАЯ ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.

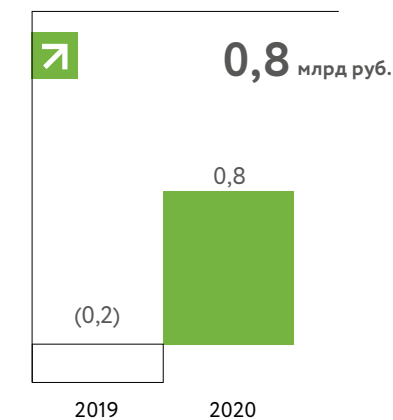
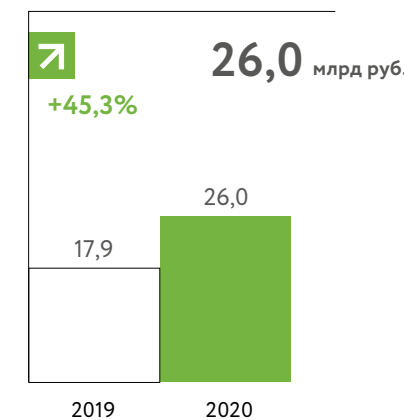
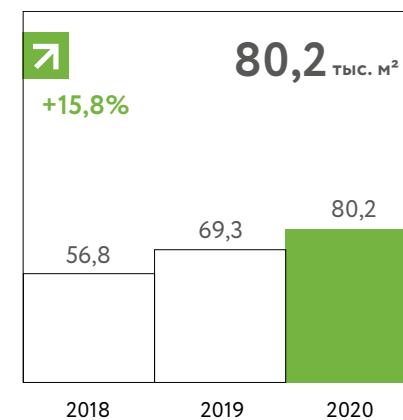
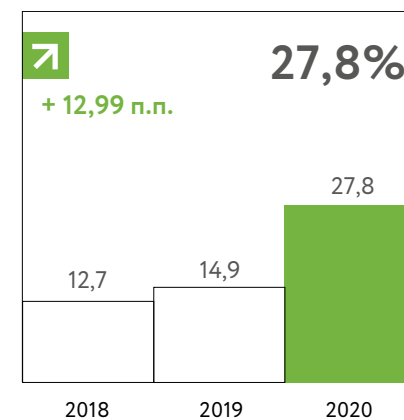
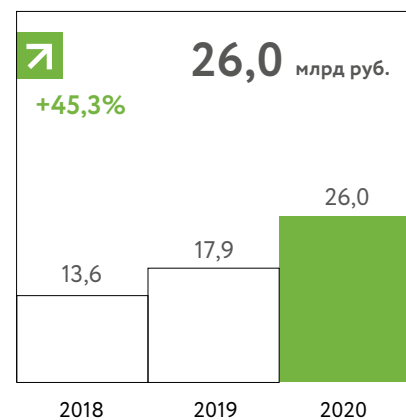
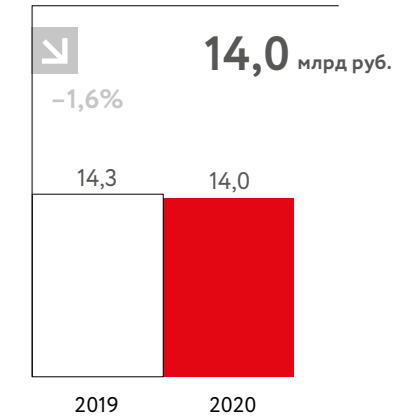
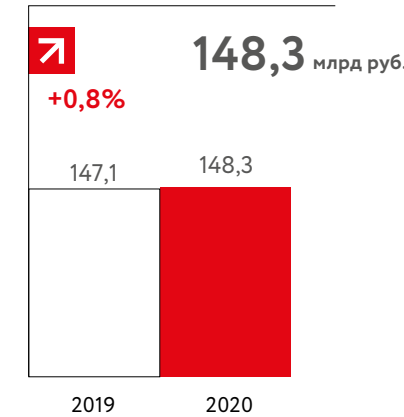
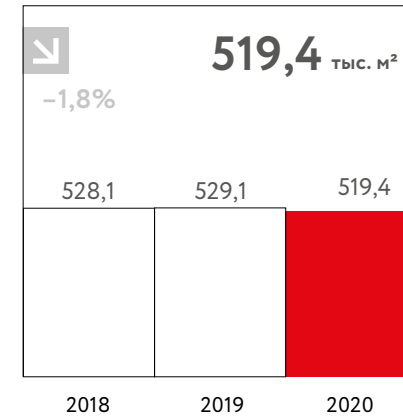
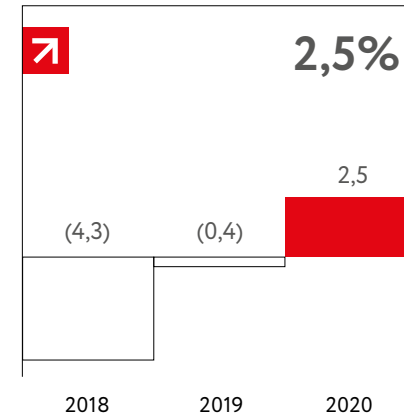
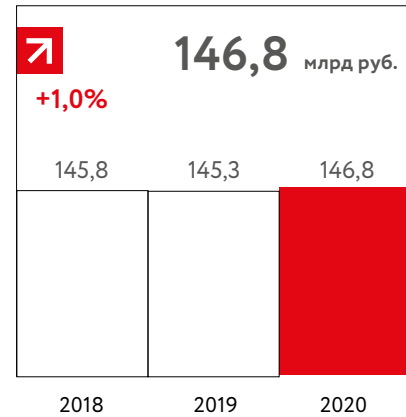


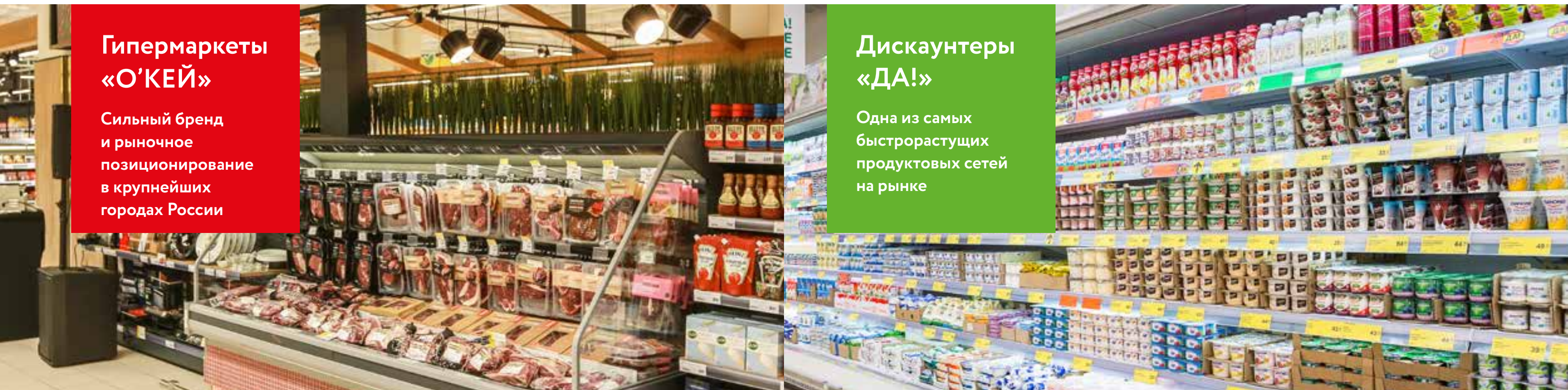
ЕВИТДА, МЛРД РУБ.



Рентабельность
по ЕВИТДА
Группы

8,5%





Гипермаркеты «О'КЕЙ»
Сильный бренд и рыночное позиционирование в крупнейших городах России

Дискаунтеры «ДА!»
Одна из самых быстрорастущих продуктовых сетей на рынке

Наши главные преимущества



Гибкая бизнес-модель, в основе которой – два конкурентоспособных формата магазинов, а также платформа электронной коммерции, что позволяет удовлетворить все потребности группы покупателей



Передовые ИТ-решения и прогрессивная инфраструктура



Уникальная экспертиза в работе с собственными торговыми марками и собственным производством, что позволяет сформировать привлекательное ценностное предложение для покупателей



Высокоцентрализованная логистика: пять распределительных центров в Москве и Санкт-Петербурге



Высокие стандарты корпоративного управления: прозрачная акционерная структура, листинг на Лондонской и Московской фондовых биржах, международные инвесторы и сильный менеджмент с большим опытом работы в российском и международном ритейле



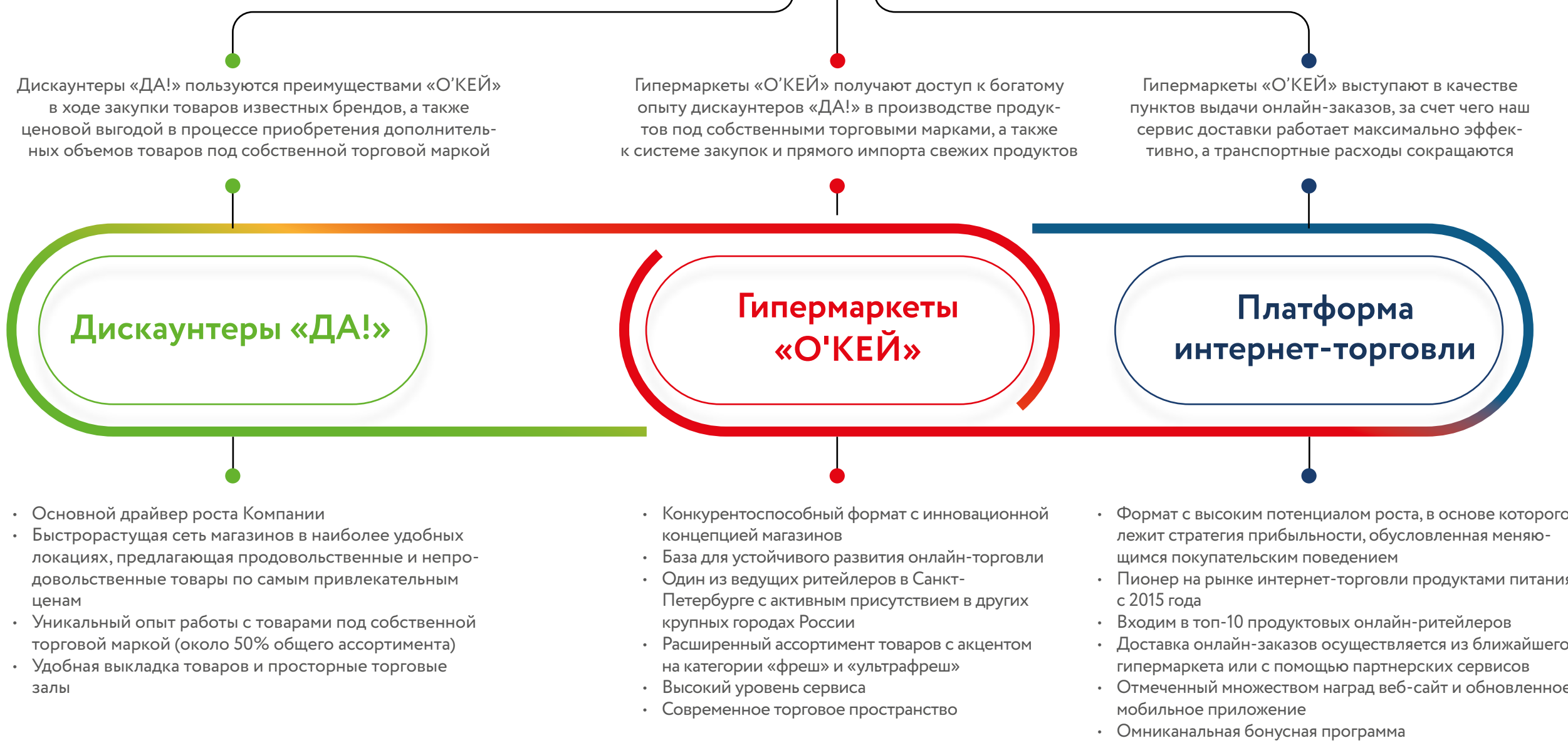
Стабильные выплаты дивидендов: начиная с листинга на Лондонской фондовой бирже в 2010 году Группа ежегодно выплачивает дивиденды, подтверждая заинтересованность в повышении рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности

Бизнес-модель

Группа компаний «О'КЕЙ» развивает уникальную бизнес-модель, основанную на трех форматах: две взаимодополняющие розничные сети с четким позиционированием (гипермаркеты и дискаунтеры) и стремительно растущая платформа электронной коммерции на базе сети гипермаркетов.

Такое сочетание форматов охватывает все сегменты и потребности покупателей, что позволяет Компании следовать самым актуальным потребительским тенденциям и извлекать из этого выгоду. В рамках Группы мы рассматриваем каждый формат как неотъемлемую часть нашей бизнес-модели. Такой подход уже доказал свою эффективность и позволяет нам развиваться и выигрывать от синергии наших форматов.

СИНЕРГИЯ ТРЕХ ФОРМАТОВ:



Присутствие в 6 регионах Центрального федерального округа	~2,8 тыс. SKU в ассортименте	Присутствие в 23 городах и шести федеральных округах	30 тыс. SKU в ассортименте	100% охват во всех регионах присутствия сети	>30 тыс. доступных SKU
--	-------------------------------------	---	-----------------------------------	---	----------------------------------

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ:

784 млн руб. положительный показатель EBITDA в 2020 году	+45,3% год-к-году – рост чистой розничной выручки в 2020 году	Новая концепция магазинов, основанная на передовых практиках, призвана укрепить положение на рынке и обеспечить рост показателей LFL в долгосрочном периоде	+28,4% год-к-году – рост продаж в 2020 году	1,6% доля онлайн-продаж в выручке «О'КЕЙ»
---	--	--	--	--

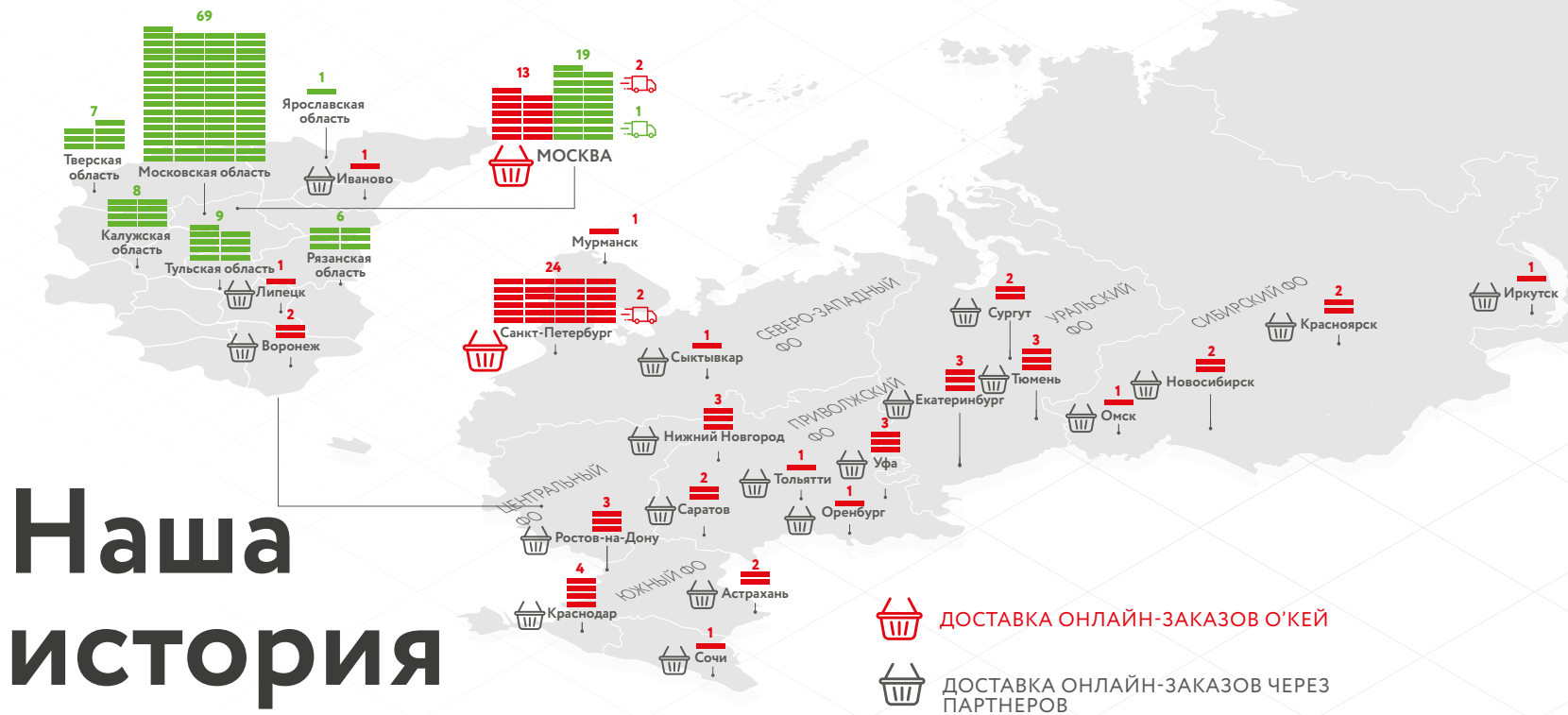
География деятельности

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ

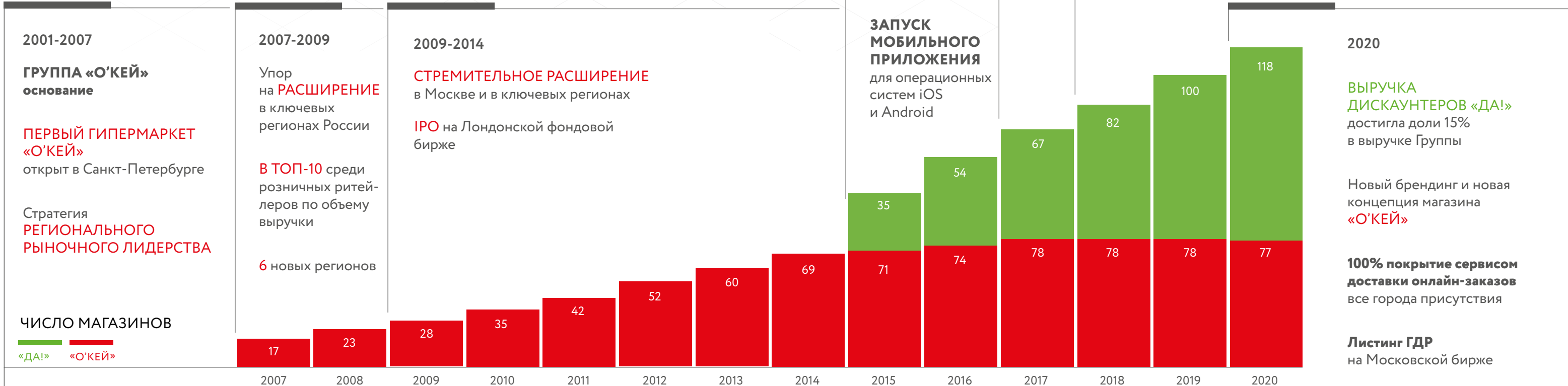
- ДИСКАУНТЕР «ДА!»
- ГИПЕРМАРКЕТ «О'КЕЙ»
- РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР «ДА!»
- РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР О'КЕЙ

195 **77** **118**
Всего магазинов Гипермаркетов Дискаунтеров

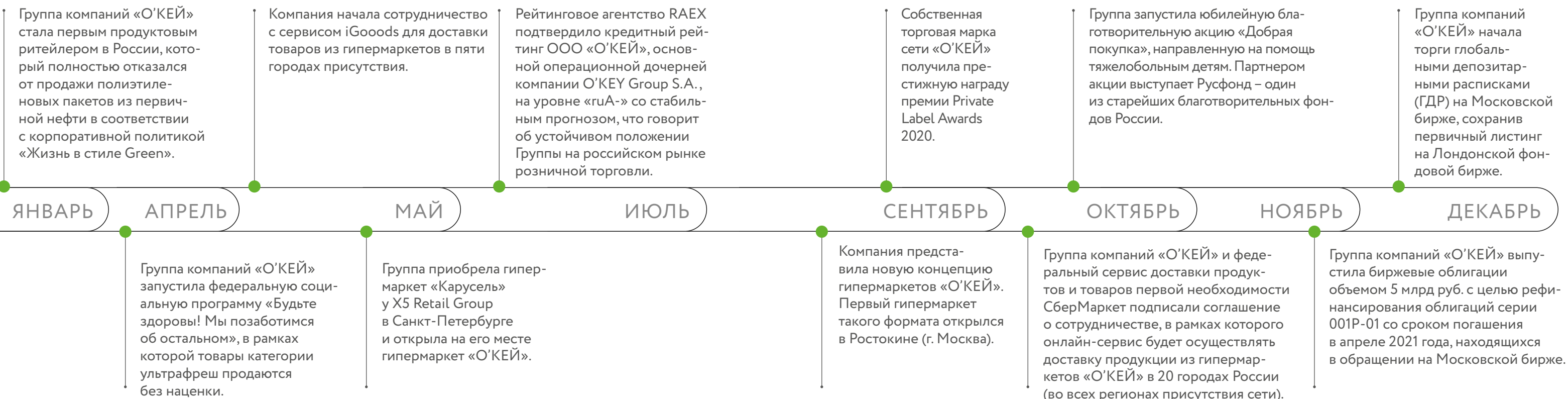
ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ ГРУППЫ «О'КЕЙ» В 2020 ГОДУ, КМ²



Наша история



Основные события 2020



Меры по борьбе с COVID-19

В начале 2020 года Группа компаний «О'КЕЙ» приняла оперативные меры для борьбы с распространением коронавирусной инфекции и поддержания безопасной и бесперебойной работы своих магазинов и цепочки поставок. Благодаря этому удалось преодолеть сложности с которыми столкнулся рынок, и полностью удовлетворить потребительский спрос, создав безопасный, удобный и приятный процесс совершения покупок во всех каналах продаж.

БЕЗОПАСНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ

- Дезинфекция поверхностей и систем вентиляции магазинов, наличие в магазинах антисептиков, масок и перчаток
- Установка пластиковых экранов на кассах для защиты покупателей и сотрудников, нанесение на пол специальных разметок, напоминающих о необходимости соблюдения социальной дистанции
- Строгий санитарный контроль в зонах собственного производства, в том числе дезинфекция воздуха с помощью бактерицидных ламп в отделах кулинарии и выпечки
- Строгий контроль за состоянием здоровья сотрудников магазинов, складов и офисов, включая проверку температуры и сдачу тестов на COVID-19, а также бесплатная программа вакцинации
- Удаленный формат работы для большинства офисных сотрудников и компенсация расходов на такси для тех, кто продолжил ездить на работу

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК И ТОВАРНЫЙ ЗАПАС

- Своевременное пополнение запасов в условиях ожидаемого роста спроса
- Обеспечение достаточного запаса продукции, пользующейся повышенным спросом, и товаров бюджетного сегмента в распределительных центрах
- Оптимизация взаимодействия с поставщиками и повышение эффективности логистических операций
- Реорганизация работы персонала с целью быстрого пополнения запасов самых популярных товаров

ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ И ОНЛАЙН-ЗАКАЗЫ

- Оперативное увеличение количества сборщиков заказов, курьеров и операторов в онлайн-магазине okeydostavka для удовлетворения возросшего спроса покупателей
- Оптимизация ИТ-инфраструктуры: увеличение пропускной способности серверов
- Успешное управление ростом числа заказов, их обработкой и потоком покупателей без потери качества обслуживания благодаря современной сети магазинов и логистической инфраструктуре

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Социальная инициатива «Будьте здоровы! Мы позаботимся об остальном», в рамках которой широкий спектр продукции в категории «ультрафреш» продавался с нулевой наценкой
- Социальная инициатива «Время пожилых людей», которая обеспечивала приоритетное обслуживание пенсионеров в утренние часы
- Материальная поддержка сотрудников: дополнительные выплаты в кризисные месяцы и финансовая помощь семьям сотрудников, пострадавших от COVID-19



ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Уважаемые акционеры, партнеры и коллеги!

В 2020 году Группа «О'КЕЙ» продолжила развивать бизнес и достигать стратегических целей, несмотря на беспрецедентные трудности, с которыми столкнулись все отрасли экономики. Я рад представить солидные операционные и финансовые результаты, которых мы достигли в течение года. Чистая розничная выручка Группы «О'КЕЙ» выросла на 5,9% год к году, в основном благодаря увеличению чистой розничной выручки сопоставимых магазинов (LFL) на 5,4%, а также выдающимся результатам бизнеса дискаунтеров «ДА!», чистая розничная выручка которого увеличилась на 45,3% в сравнении с прошлым годом. Финансовое положение и структура долга Компании остаются стабильными: показатель EBITDA Группы вырос на 5,5%, до 14,8 млрд руб., при этом рентабельность по EBITDA составила 8,5%.

Стратегия Группы строится вокруг потребностей наших покупателей, и мы уделяем особое внимание предложению товаров высшего качества по разумным ценам, а также безупречному сервису. В основе нашей бизнес-модели – три сбалансированных формата: гипермаркеты «О'КЕЙ», дискаунтеры «ДА!» и динамично развивающаяся онлайн-платформа.

В наших гипермаркетах представлен тщательно подобранный, широкий ассортимент продукции «фреш» и собственного производства, наряду с превосходным качеством обслуживания покупателей. Наши дискаунтеры предлагают товары повседневного спроса преимущественно под собственной торговой маркой с отличным соотношением цены и качества. Онлайн-бизнес выигрывает от масштабов сети «О'КЕЙ», и мы продолжаем инвестировать в создание удобной среды для совершения покупок

в гипермаркетах, через мобильное приложение и сайт.

Сочетание четко позиционируемых и взаимодополняющих форматов позволяет охватить все потребительские сегменты и получить выгоду от синергии, такой как экономия на масштабе, совместная разработка продукции и система закупок, экспертиза в области собственных торговых марок, партнерства с лучшими поставщиками и прямой импорт.

Важным событием 2020 года стала масштабная трансформация наших гипермаркетов с целью повышения их конкурентоспособности. Мы представили новую концепцию гипермаркета, которая основана как на собственных инновационных решениях «О'КЕЙ», так и на лучших международных практиках. В магазинах нового формата усилен ассортимент категорий «фреш» и «ультрафреш», а также более эффективно используется торговая площадь. Первый гипермаркет в новой концепции был открыт в октябре 2020 года в торговом центре «Европолис» в Ростокине (г. Москва).

В 2020 году наши дискаунтеры «ДА!» вновь показали отличные результаты: рост сопоставимой выручки составил 27,8%. Как и ожидалось, в 2020 году этот бизнес вышел на самокупаемость и обеспечил положительный показатель EBITDA.

На протяжении многих лет Группа регулярно выплачивает дивиденды акционерам. В 2020 году мы традиционно выплатили дивиденды, следуя взятому на себя обязательству по созданию ценности для наших акционеров. Мы успешно осуществили листинг на Московской бирже, чтобы как можно больше инвесторов могли получить доступ к глобальным депозитарным распискам «О'КЕЙ». Размещение ценных бумаг на Московской бирже

стало дополнением к листингу на Лондонской фондовой бирже, где наши ГДР обращаются с 2010 года, и призвано диверсифицировать базу акционеров Группы и повысить ликвидность акций.

Группа компаний «О'КЕЙ» привержена принципам устойчивого развития и учитывает мнения и потребности всех заинтересованных сторон. Мы взаимодействуем со всеми основными стейкхолдерами, от сотрудников и покупателей до акционеров и местных сообществ. Компания берет на себя ответственность за снижение воздействия на окружающую среду, в том числе разрабатывая более экологичные варианты упаковки и оптимизируя использование автопарка. Кроме того, мы развиваем долгосрочные партнерские отношения с НКО и благотворительными фондами в целях содействия благосостоянию наиболее уязвимых групп населения.

ГИПЕРМАРКЕТЫ «О'КЕЙ»

Гипермаркеты «О'КЕЙ» остаются востребованными благодаря их тщательно подобранному, широкому ассортименту, конкурентным ценам и высокому уровню обслуживания.

5,9%

рост чистой розничной выручки Группы «О'КЕЙ»

8,5%

рентабельность по EBITDA



Продолжение

Несмотря на экономическую нестабильность и эпидемиологическую обстановку, в 2020 году бизнес гипермаркетов «О'КЕЙ» показал устойчивые операционные и финансовые результаты. Чистая розничная выручка выросла на 1,0% год к году и составила 146 788 млн руб., а сопоставимая выручка (LFL) выросла на 2,5% по сравнению с 2019 годом. В отчетном году показатель EBITDA гипермаркетов «О'КЕЙ» составил 14,0 млрд руб. при рентабельности по EBITDA в размере 9,5%.

В течение года мы развивали ассортимент категории «фреш» и «ультрафреш», а также улучшали стандарты качества и безопасности. Мы также повысили качество обслуживания клиентов, модернизировав наши магазины, систему выкладки товаров и запустив новую бонусную программу. Кроме того, мы продолжили развивать онлайн-бизнес для поддержания уровня удовлетворенности и лояльности покупателей.

Отказавшись от использования полиэтиленовых пакетов из первичной нефти в магазинах «О'КЕЙ», мы тем самым, минимизировали воздействие на окружающую среду. В качестве альтернативы мы предложили покупателям сети несколько видов экологичной упаковки.

Новая концепция гипермаркетов «О'КЕЙ» позволит значительно укрепить рыночные позиции компании и поддержать долгосрочные тенденции роста LFL, а также повысить эффективность использования торговых площадей. В течение ближайших нескольких лет мы планируем произвести модернизацию наших магазинов на уровне, который превышает отраслевые стандарты, и продолжим обеспечивать высокое качество обслуживания покупателей. Мы также планируем реализовать инициативы, способствующие дальнейшему росту компании, развивать нашу программу лояльности и искать новые возможности для расширения бизнеса, выбирая наилучшие локации для магазинов.

ДИСКАУНТЕРЫ «ДА!»

Дискаунтеры «ДА!» остаются основным драйвером роста Группы. За последние несколько лет данный сегмент обеспечивал существенный и стабильный рост более 30% год-к-году.

Наш принцип «низкие цены каждый день» и выгодное соотношение цены и качества вновь доказали свою эффективность даже во время непростой обстановки в прошедшем году.

В 2020 году наши дискаунтеры продемонстрировали впечатляющий рост чистой розничной выручки на 45,3% год к году, которая достигла 15% от общего дохода бизнеса Группы. Это обусловлено отличной динамикой выручки сопоставимых магазинов (LFL) в размере 27,8%, сопровождавшейся ростом среднего чека и увеличением трафика сопоставимых магазинов (LFL) на 25,1% и 2,2% год-к-году соответственно.

В течение года мы открыли 18 дискаунтеров (за вычетом закрытий) в Москве и Московской области, в результате чего общее количество магазинов «ДА!» достигло 118, а торговая площадь увеличилась на 16% год-к-году.

Дискаунтеры «ДА!» продолжали расширять ассортимент в категориях «фреш» и «ультрафреш»: их доля составила 40% всех продаж в 2020 году. Мы также продолжали уделять особое внимание ассортименту и качеству продукции под нашими собственными торговыми марками. Количество СТМ-позиций в наших дискаунтерах достигло 1 105, на них пришлось примерно 50% выручки.

Как и ожидалось, в 2020 году дискаунтеры «ДА!» вышли на самоокупаемость и обеспечили положительный показатель EBITDA на уровне 784 млн руб.

В соответствии с нашими стратегическими целями мы продолжим развивать бизнес дискаунтеров и в 2021 году рассчитываем открыть до 40 новых точек в Центральном федеральном округе России, тщательно подбирая местоположение для каждого магазина. Ожидается, что доля дискаунтеров в выручке Группы продолжит увеличиваться, тем самым поддерживая рост Группы и повышая ее операционную прибыльность. Мы будем и в дальнейшем поддерживать высокое качество собственных торговых марок, тщательно выбирая поставщиков и осуществляя строгий контроль продукции.

ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ

«О'КЕЙ» входит в десятку крупнейших продуктовых ритейлеров по размеру онлайн-бизнеса в России. Развитая сеть гипермаркетов Группы помогает нам оптимизировать модель доставки и снижать логистические расходы: семь магазинов «О'КЕЙ» в Москве и семь в Санкт-Петербурге работают как пункты выдачи онлайн-заказов.

В 2020 году чистая выручка в данном сегменте увеличилась на 28,4% и достигла 1,6% от выручки «О'КЕЙ».

В течение года Группа активно развивала собственную службу доставки и усилила присутствие в регионах за счет партнерства со специализированными службами. Мы подписали соглашение с сервисом «СберМаркет», в соответствии с которым наш партнер начал доставлять заказы из магазинов «О'КЕЙ», а также с сервисом «iGoods».

Сотрудничество со специализированными службами доставки позволяет «О'КЕЙ» получать дополнительные каналы продаж и привлекать больше покупателей.

Мы видим большой потенциал для дальнейшего развития электронной коммерции и продолжим инвестировать в нашу онлайн-платформу, ориентируясь прежде всего на Москву и Санкт-Петербург как на ключевые города нашего присутствия. Мы продолжим развитие гипермаркетов в качестве пунктов выдачи онлайн – заказов и платформ для экспресс – доставки. Вместе с этим мы планируем развивать дальнейшее сотрудничество с партнерами для доставки продукции из наших гипермаркетов в большее количество регионов.

ПРОГНОЗ

По мере осложнения экономической обстановки покупатель начинают больше экономить и демонстрируют более рациональный подход в своих покупательских привычках. В этих условиях особенно актуальной становится задача обеспечения лучшего соотношения цены и качества на рынке во всех наших форматах. Кроме того, мы стремимся поддерживать растущий спрос на продукцию для здорового питания, в частности благодаря нашим высококачественным продуктам категорий «фреш» и «ультрафреш».

Мы видим большой потенциал для развития нашей бизнес-модели. Благодаря сочетанию разных форматов – современных гипермаркетов, дискаунтеров и мощной онлайн-платформы, – мы планируем не только удовлетворять потребности во всех покупательских сегментах, но и максимально увеличить синергию трех форматов. Мы уверены, что правильно выбранная стратегия и богатый опыт управленческой команды позволит в полной мере извлечь выгоду из предлагаемых на меняющемся рынке возможностей.

Для достижения наших стратегических целей в условиях конкуренции необходимо постоянно совершенствоваться. Мы усилим наше рыночное позиционирование и будем повышать эффективность использования торговых площадей. Во-первых, продолжится развитие сбалансированного и широкого ассортимента, основанного на продуктах категории «фреш» и собственных торговых марках, что является нашим главным конкурентным преимуществом. Во-вторых, мы будем обеспечивать высокое качество сервиса и состояние магазинов на уровне, превышающем отраслевые стандарты. Наконец, продолжим развивать нашу программу лояльности и онлайн-канал в качестве дополнительных инструментов для поддержания покупательского спроса.

В будущем Группа продолжит расширять бизнес, оптимизировать внутренние процессы и совершенствовать ассортимент, уделяя основное внимание качеству. Мы остаемся верными своим обязательствам перед ключевыми заинтересованными сторонами и продолжим развивать с ними взаимовыгодные отношения.

Мы считаем гипермаркеты конкурентоспособным форматом, который всегда будет востребован благодаря значительно более широкому и богатому выбору товаров и превосходному качеству обслуживания клиентов. В ближайшие годы компания планирует увеличивать количество гипермаркетов в новой концепции в ключевых регионах присутствия, начав с 5-7 реноваций магазинов в 2021 году. Одновременно с этим мы продолжим расширение сети дискаунтеров «ДА!» в Москве и соседних регионах. Также продолжится развитие бизнеса электронной коммерции, стратегическим приоритетом которого станет удовлетворение реальных потребностей наших клиентов и обеспечение того же качества обслуживания, которое мы осуществляем в гипермаркетах «О'КЕЙ».

В завершение я хочу поблагодарить сотрудников Группы, чей неустанный труд позволил нам осуществлять высококачественное и бесперебойное обслуживание покупателей даже в самые тяжелые месяцы кризиса, связанного с COVID-19. Я также хотел бы выразить благодарность нашей управленческой команде, чей опыт и стратегическое мышление помогли Группе сохранить свои позиции на рынке и достичь поставленных целей.

АРМИН
БУРГЕР
Генеральный
директор



Новая концепция гипермаркетов «О'КЕЙ» позволит значительно укрепить рыночные позиции компании и поддержать долгосрочные тенденции роста LFL, а также повысить эффективность использования торговых площадей





Стратегия Группы направлена на развитие современного российского продовольственного ритейлера, работающего в форматах гипермаркетов и дискаунтеров, а также на развитие конкурентоспособной платформы онлайн-торговли. Мы всегда сосредоточены на создании ценности для наших клиентов, партнеров и акционеров.

85%

доля гипермаркетов «О'КЕЙ» в выручке

15%

доля дискаунтеров «ДА!» в выручке

№ 8

продовольственный ритейлер в России

ТОП-10

продовольственных онлайн-ритейлеров в стране



Реализация нашей стратегии

Операционная деятельность Группы основывается на двух форматах – гипермаркетах и дискаунтерах, а также на развитой платформе онлайн-торговли. Наши стратегические приоритеты зависят от формата, мы всегда делаем все возможное, чтобы предоставлять покупателям товары высокого качества, выгодное стоимостное предложение и безупречный сервис.



РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА



- расширение новой концепции гипермаркетов за счет повышения операционной эффективности и устойчивости
- определение лучших возможностей для развития бизнеса



- рост и расширение: ежегодное открытие до 40 дискаунтеров в Москве и соседних регионах ежегодно



- расширение зоны доставки, в том числе открытие новых точек самовывоза
- партнерство со специализированными сервисами с целью охвата всех наших клиентов



ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ НАИЛУЧШЕГО ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- обеспечение превосходного потребительского опыта за счет современного дизайна и прекрасно обученного персонала
- предоставление покупателям отличного соотношения цены и качества

- представление новых продуктов и расширение ассортимента с упором на категории «фреш» и «ультрафреш»
- увеличение доли СТМ и продукции собственного производства в общем объеме продаж

- развитие концепции «низкие цены каждый день»
- наиболее конкурентоспособное ценообразование на рынке без ущерба для качества
- расширение ассортимента продукции категорий «фреш» и «ультрафреш»

- расширение ассортимента товаров СТМ: улучшение рецептуры и упаковки, увеличение доли СТМ-продукции в общем объеме ассортиментных позиций и продаж, а также обеспечение наилучшего качества за счет тщательного отбора производителей для СТМ

- запуск обновленного мобильного приложения

- развитие популярного среди покупателей сервиса экспресс-доставки



ПРЕИМУЩЕСТВА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ФОРМАТАМИ

- развитие взаимодействия с дискаунтерами в совместных закупках и прямом импорте свежих продуктов, а также использование экспертизы дискаунтеров при работе с СТМ

- выгода от взаимодействия с гипермаркетами «О'КЕЙ» при закупке брендированного ассортимента

- повышение эффективности организации бизнеса и логистики в ходе использования гипермаркетов «О'КЕЙ» в качестве пунктов выдачи заказов и площадки для доставки онлайн-заказов

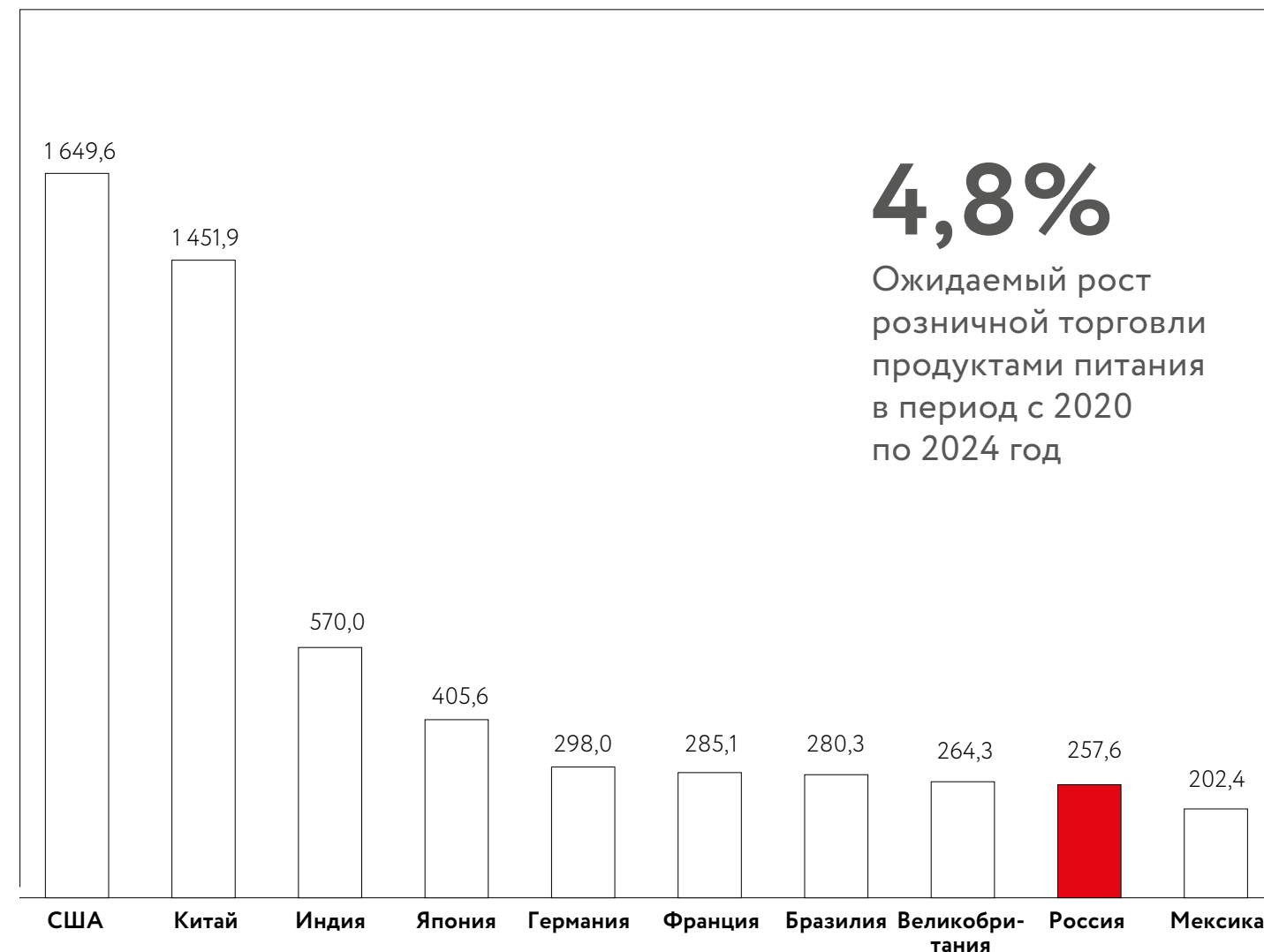
Обзор рынка

РОССИЙСКИЙ РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ ПРОДУКТАМИ ПИТАНИЯ

Российский рынок розничной торговли продуктами питания занимает девятое место в мире в денежном выражении и, как ожидается, будет расти в среднем на 4,8% ежегодно в период

с 2020 по 2024 год. Ожидается, что за этот период на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами увеличится доля дискаунтеров и онлайн-торговли.

РАЗМЕР РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ В 2020 ГОДУ, МЛРД ДОЛЛ. США



4,8%
Ожидаемый рост розничной торговли продуктами питания в период с 2020 по 2024 год

Источник: исследование IDG

ВЕДУЩИЕ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЕ РИТЕЙЛЕРЫ В РОССИИ (ПО ЧИСТОЙ РОЗНИЧНОЙ ВЫРУЧКЕ)



Источник: исследование Infoline 2020, без учета агрегаторов продовольственных магазинов и сервисов по доставке продуктов питания



144
млрд руб.
общий объем
онлайн-рынка
продуктовых
товаров

По данным агентства Infoline, в 2020 году рынок розничной торговли продуктами питания вырос до 16,4 трлн руб. При этом темп роста бизнеса топ-200 российских ритейлеров, торгующих товарами повседневного спроса, продолжил замедляться: их общая торговая площадь увеличилась на 4% год к году до 28,54 млн м² (в 2019 году – на 7,9%), а общее количество магазинов увеличилось примерно на 4,2 тыс. и превысило 74,8 тыс. магазинов.

Группа компаний «О'КЕЙ» стремится полностью удовлетворить потребности разных покупателей. Наша стратегия включает в себя сбалансированное развитие двух основных офлайн-форматов (гипермаркетов и дискаунтеров), а также сильной платформы онлайн-торговли.

Ситуация на рынке гипермаркетов в России оставалась непростой, и общее количество магазинов такого формата сократилось на 5,7% до 1 079. Однако покупателей по-прежнему привлекал широкий ассортимент и превосходный потребительский опыт. Поэтому мы считаем необходимым постоянно повышать эффективность наших гипермаркетов, а также обеспечивать высокую конкурентоспособность и привлекательность

для покупателей, что подразумевает наличие широкого ассортимента продукции. Для достижения этих целей мы внедряем новую концепцию гипермаркетов, направленную на повышение нашей конкурентоспособности.

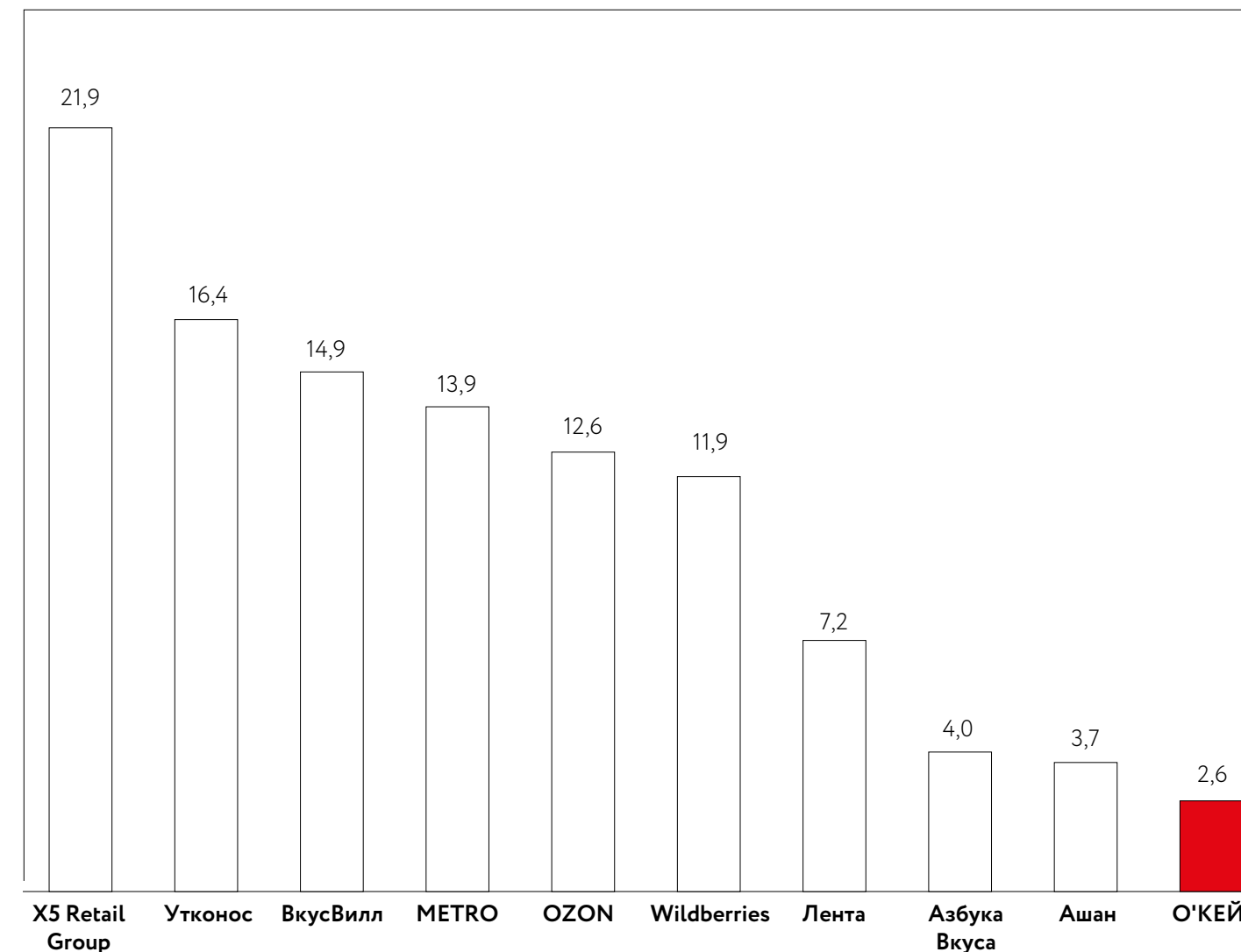
Среди топ-200 ритейлеров, торгующих товарами повседневного спроса, продолжила расти популярность дискаунтеров: в 2020 году их общая торговая площадь увеличилась на 7%, а доля торговых площадей среди топ-200 ритейлеров выросла на 1,6 п. п. (до 57%). Общее количество дискаунтеров, входящих в топ-200 ритейлеров, торгующих товарами повседневного спроса, по состоянию на 31 декабря 2020 года составило около 42,5 тыс., а их общая торговая площадь – более 16,2 млн м². В соответствии с указанной тенденцией Группа продолжила развивать дискаунтеры «ДА!», ориентированные на уникальную концепцию «соотношение цены и качества» и высокую долю собственных брендов в ассортименте. В 2020 году мы открыли 21 дискаунтер в Центральном федеральном округе и в 2021 году планируем продолжить расширение сопоставимыми темпами с упором на прибыльность.

РОССИЙСКИЙ ПРОДУКТОВЫЙ ОНЛАЙН-РЫНОК

В 2020 году российский рынок онлайн-торговли продуктами питания стремительно вырос, что было во многом связано с пандемией COVID-19 и изменениями в поведении потребителей. Доставка еды и раньше была частью повседневной жизни крупных городов, но в условиях самоизоляции гораздо больше покупателей впервые стали покупать продукты онлайн, и эта привычка сохранилась и после снятия большинства ограничений. Так, в IV квартале 2020 года онлайн-продажи продуктов питания достигли 50 млрд рублей, что превысило объем продаж за весь 2019 год.

По данным Infoline, онлайн-рынок продуктов питания (без учета продуктовых корзин и готовых блюд) в отчетном году вырос на 375% и приблизился к 144 млрд рублей. В 2020 году онлайн-оборот продуктовой розницы в России составил 0,9% от общего объема продуктового рынка по сравнению с 0,2% в 2019 году. По данным Infoline, российский рынок онлайн-торговли продуктами питания по-прежнему имеет огромный потенциал роста и к 2025 году может превысить 1 трлн рублей.

КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЕРЫ ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ, ТОВАРООБОРОТ, МЛРД РУБ.



Источник: Отчет Infoline за 2020 год, исключая агрегаторов и операторов доставки еды

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОБСТАНОВКА

В 2020 году в российской экономике наблюдался спад, вызванный пандемией, ограничительными мерами и нестабильными ценами на нефть. По данным Росстата, реальный ВВП страны в 2020 году снизился на 3,1%, хотя спад оказался меньше, чем прогнозировалось правительством (снижение на 4,2%). Население России уменьшилось более чем на 0,5 млн до 146,2 млн человек, что стало рекордным спадом за последние 15 лет. Общая численность безработных увеличилась на 24,7% и по итогам 2020 года составила 4,3 млн человек (5,8% от трудоспособного населения). Реальный располагаемый доход снизился на 3,5% год к году, однако ожидается, что показатель постепенно восстановится в течение следующих нескольких лет: вырастет на 3% в 2021 году, на 2,4% в 2022 году и на 2,5% в 2023 году.

Потребительские рынки также показали отрицательную динамику из-за пандемии COVID-19, экономического кризиса, режима самоизоляции и других ограничений. В 2020 году товарооборот розничной торговли продуктами питания в денежном выражении увеличился на 1,8% год к году (в 2019 году – на 7,1% год к году). В реальном выражении оборот розничной торговли продуктами питания снизился

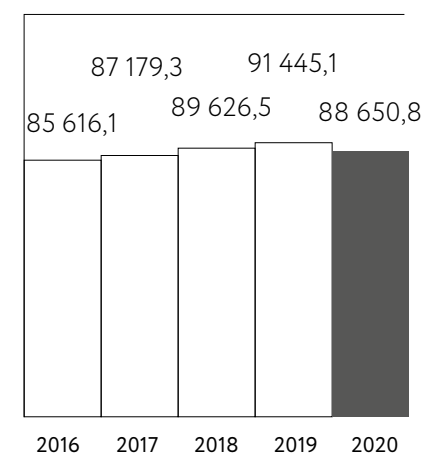
на 2,6% год к году (в 2019 году – вырос на 1,8% год к году).

Отрасль розничной торговли в течение 2020 года была опосредованно простимулирована масштабными мерами по поддержке различных групп населения, в том числе семей с детьми, пенсионеров и безработных. Сюда, в частности, входили введенные в середине года ежемесячные выплаты малообеспеченным семьям с детьми в возрасте 3-7 лет (средний размер выплат составил 5,5 тыс. руб. в месяц на ребенка). Минимальная заработная плата в 2020 году увеличилась на 7,5% до 12 130 рублей в месяц, а в 2021 году – выросла еще на 5,5% до 12 792 рублей в месяц.

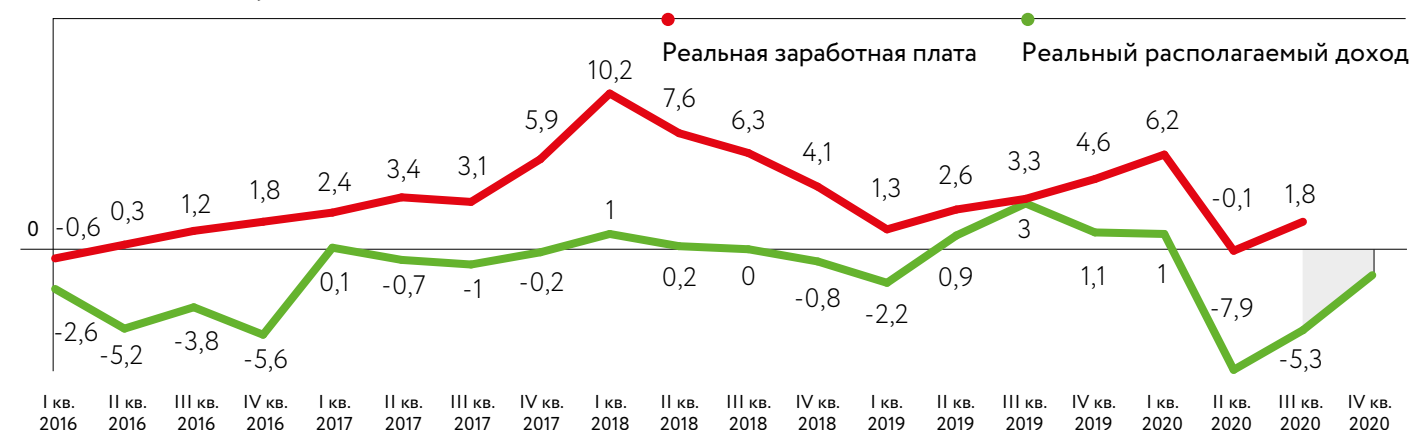
Согласно «Потребительскому индексу Иванова» Сбербанка, чувствительность покупателей к ценам оставалась высокой: в IV квартале 2020 года она составила 68%, что оказалось чуть ниже показателя прошлого года (69%). Потребление снижалось в связи с высокой чувствительностью к ценам: 66% респондентов пытались сэкономить на продуктах питания. При этом 65-66% респондентов Сбербанка отметили качество продукции как один из важнейших факторов.

Было отмечено, что покупатели стали уделять гораздо большее внимание разнообразию ассортимента: 54% респондентов Сбербанка посчитали этот фактор значимым (по сравнению с 49% в 2019 году). В это время гипермаркеты «О'КЕЙ» продолжили улучшать свой ассортимент, давая покупателям возможность приобрести все необходимое, в том числе самые свежие продукты и широкий выбор товаров высокого качества, в одном месте, а дискаунтеры «ДА!» предлагали богатый ассортимент качественных товаров под собственными торговыми марками.

РЕАЛЬНЫЙ ВВП В 2016-2020 ГГ., МЛРД РУБ.

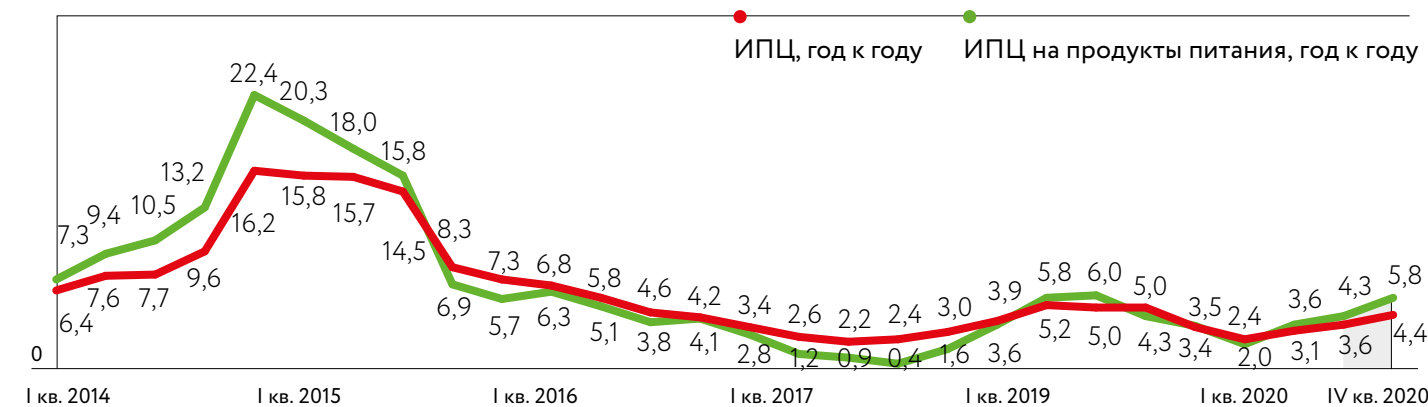


РЕАЛЬНЫЙ РАСПОЛАГАЕМЫЙ ДОХОД И РЕАЛЬНАЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА В 2016-2020 ГГ., %



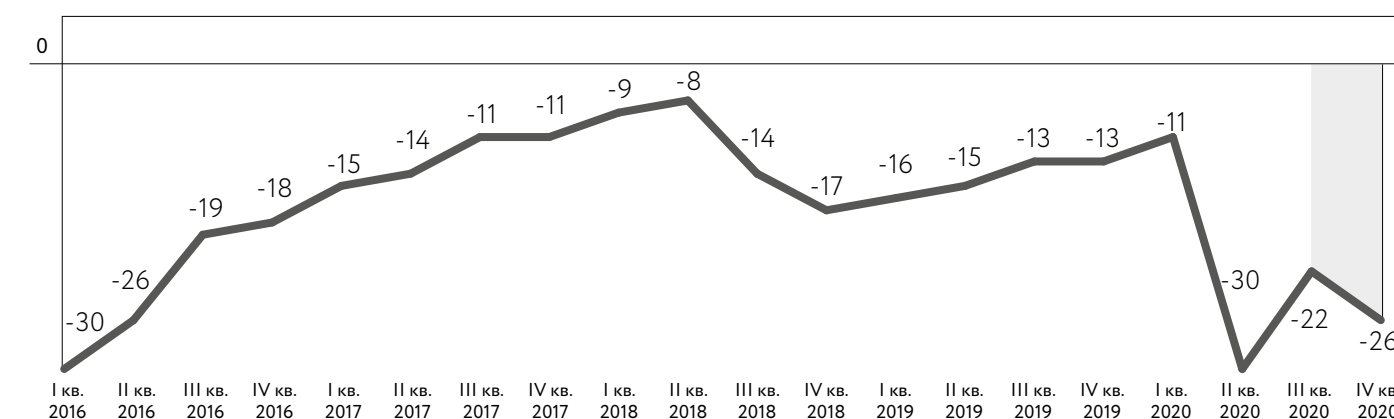
Источник: Росстат

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕН (ИПЦ) В РОССИИ, %



Источник: Росстат

ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ДОВЕРИЯ В РОССИИ В 2016-2020 ГГ., %



Источник: Росстат

ПРОГНОЗ

Ожидается, что в 2021 году российская экономика покажет признаки роста, который станет возможным благодаря восстановлению цен на нефть, программе массовой вакцинации и постепенному снятию ограничений в большинстве отраслей экономики. По прогнозам Минэкономразвития, в 2021 году реальный ВВП вырастет на 3,3%. Также ожидается, что с начала

2021 года реальная заработная плата вырастет на 2,2%.

Правительство России продолжит оказывать помощь наиболее пострадавшим секторам экономики, а также стимулировать экономический рост, инвестируя в ряд проектов.

Мы верим, что будущее принесет нам новые возможности, и потому стремимся постоянно развивать наш бизнес, чтобы получать прибыль и оставаться в числе

ведущих ритейлеров. В текущих рыночных условиях мы намерены сохранять осторожность в оценках перспектив российского розничного рынка и возможностей его роста. Мы планируем и дальше развивать наш бизнес во всех трех сегментах, уделяя особое внимание операционной эффективности и качеству, а также обеспечивая нашим покупателям доступность широкого ассортимента товаров по конкурентоспособным ценам.



Три взаимодополняющих формата – гипермаркеты «О'КЕЙ», дискаунтеры «ДА!» и платформа онлайн-торговли – обеспечивают удовлетворение всех потребностей покупателей. Мы стремимся предложить высочайшее качество по лучшим ценам и предоставить уникальный покупательский опыт.

+5,4%

рост LFL-выручки Группы

+45,3%

рост выручки «ДА!»

1,6%

доля выручки от онлайн-продаж



Операционные результаты [➤](#)

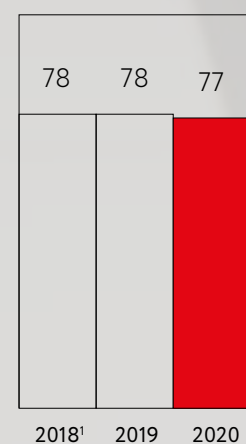
Гипермаркеты «О'КЕЙ»

Гипермаркеты «О'КЕЙ» – ключевое направление бизнеса Группы, которое остается конкурентоспособным и обладает большим потенциалом роста. Сбалансированное ценностное предложение и конкурентные преимущества позволяют нам быть в числе крупнейших игроков на российском рынке розничной торговли продуктами питания.

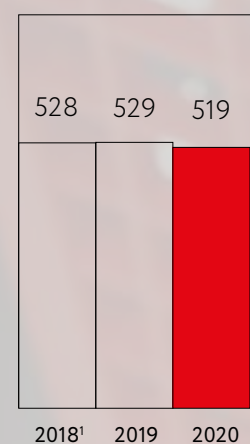
В наших гипермаркетах представлен широкий ассортимент качественной продукции по конкурентоспособным ценам, отвечающий всем потребностям наших покупателей. За последние годы мы добились существенного прогресса в преобразовании нашей сети. В 2020 году была представлена новая концепция гипермаркетов, сочетающая в себе опыт ведущих международных компаний и собственную экспертизу «О'КЕЙ». Концепция отвечает на текущие вызовы рынка и при этом нацелена на будущее и призвана повысить конкурентоспособность гипермаркетов, качество обслуживания покупателей и эффективность использования торговых площадей.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

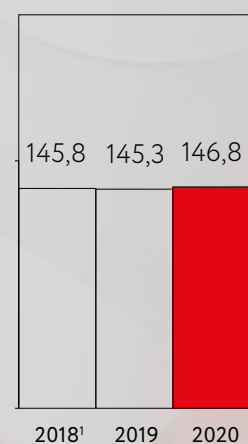
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ



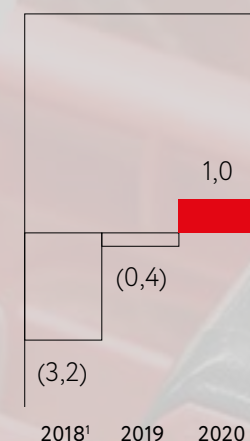
ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, ТЫС. М²



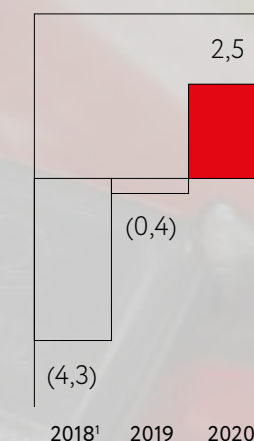
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.



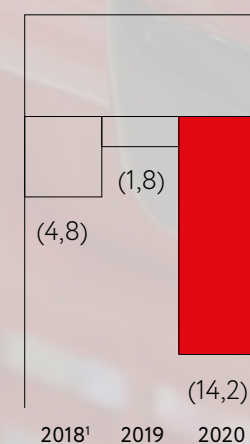
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА, %



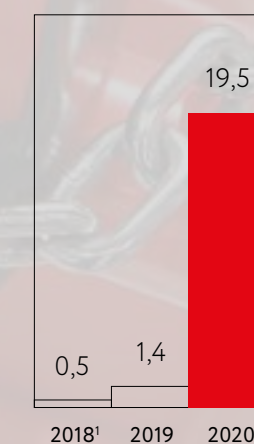
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ LFL-ВЫРУЧКА, %



LFL-ТРАФИК, %



LFL-СРЕДНИЙ ЧЕК, %



КРАТКИЙ ОБЗОР БИЗНЕСА ГИПЕРМАРКЕТОВ «О'КЕЙ» В 2020 ГОДУ

6,8 тыс. м²
Средний размер торговых площадей

135 млн
Наших покупателей

30 тыс. SKU
Средний ассортимент товаров

85%
Доля гипермаркетов в объеме продаж Группы «О'КЕЙ»

¹ Примечание: Операционные результаты представлены без учета эффекта от проданных супермаркетов в 2018 году.

ОБЗОР ОПЕРАЦИОННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

В 2020 году мы продолжали работать над улучшением покупательского опыта, сохранением высокой операционной эффективности и безупречного качества ассортимента, а также высоким уровнем обслуживания в каждом магазине. Мы разработали новую концепцию гипермаркетов, которая опирается на наш опыт и использует новейшие разработки в сфере продуктового ритейла. Особое внимание уделяется категориям «фреш» и «ультрафреш», которые являются наиболее популярными во всех магазинах «О'КЕЙ». Вместе с этим Компания активно развивала направление собственного производства и товары под собственными торговыми марками, а также внедряла технологические решения для улучшения качества обслуживания покупателей сети.

Мы продолжили совершенствовать наше уникальное ценностное предложение, которое включает в себя:

- широкий ассортимент высококачественной продукции по конкурентным ценам, в том числе категории «фреш», собственного производства и непродовольственных товаров;
- расположение магазинов вблизи основных транспортных развязок, куда можно легко добраться на общественном транспорте, и/или в густонаселенных районах;
- современный дизайн торгового пространства и приятную атмосферу в магазинах;
- омниканальную программу лояльности, позволяющую накапливать и тратить бонусные баллы как в розничном магазине, так и онлайн;
- большое количество касс, включая кассы самообслуживания и систему самостоятельного сканирования товара.

Правильные акценты и развитое ценностное клиентское предложение позволили нам

продемонстрировать в 2020 году достойные операционные и финансовые результаты несмотря на экономическую нестабильность и непростую эпидемиологическую обстановку. Чистая розничная выручка сети «О'КЕЙ» выросла на 1,0% год к году до 146 788 млн руб. на фоне увеличения LFL чистой розничной выручки на 2,5%. Начиная со II квартала 2020 года и до конца отчетного периода мы наблюдали изменения в поведении покупателей, вызванные пандемией: люди стали реже ходить по магазинам и, чтобы сократить количество посещений, приобретали большее количество товаров. В результате LFL-трафик компании «О'КЕЙ» снизился на 14,2% год к году, в то время как средний чек LFL вырос на 19,5%, что главным образом связано с увеличением количества товаров в корзине. Как и предполагалось, в декабре наблюдался устойчивый потребительский спрос и стремительный рост чистой розничной выручки на 5,3% год к году.

По состоянию на 31 декабря 2020 года общее количество гипермаркетов составило 77, общая торговая площадь – 519 тыс. м². В 2020 году мы открыли новый магазин в Санкт-Петербурге и обновили магазин в Москве в соответствии с новой концепцией. Кроме того, мы вдвое увеличили размер магазина в Сестрорецке (Ленинградская область).

В течение отчетного периода мы развивали категории «фреш» и «ультрафреш», внедряя новые стандарты и работая над операционными улучшениями данных направлений. Мы сфокусировались на улучшении покупательского опыта за счет нового зонирования и обновления магазинов, а также на повышении качества продукции собственного производства, собственных



НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ГИПЕРМАРКЕТОВ

>500 SKU
готовых к употреблению продуктов

400 SKU
свежих фруктов, овощей, ягод и зелени (от сезонных до экзотических)

500 SKU
товаров категории «ультрафреш» (свежая рыба, птица, морепродукты, мясо и т.д.)

В октябре 2020 года мы открыли первый гипермаркет в новой концепции в ТРК «Европолис» в Москве. Новая концепция в числе прочего подразумевает улучшенную систему зонирования, выкладку товаров и подход к формированию ассортимента. Данные новшества направлены на дальнейшее улучшение товарного предложения, покупательского опыта и на максимально эффективное использование торговых площадей.

Новая концепция еще больше ориентирована на самые востребованные категории «фреш» и «ультрафреш». В обновленном магазине мы модернизировали выкладку этих товаров, а торговая площадь под них была увеличена на 50%. Кроме того, новый гипермаркет отличается еще более широким ассортиментом хлебобулочных изделий, гастрономии, сыров, колбас, мяса и морепродуктов.

Мы также обновили секцию непродовольственных товаров, в частности изменили их выкладку, уделив особое внимание наиболее востребованным позициям. Наш непродовольственный ассортимент включает в себя высококачественные товары для дома и сада, детские товары, продукты для ухода за кожей, косметические средства и сезонные предложения. Сократив торговую площадь под непродовольственный ассортимент на 80%, мы одновременно улучшили внешний вид и восприятие этой секции. Данную зону отличает новый привлекательный дизайн, современная выкладка товаров и оформление промостоек.

В обновленных гипермаркетах особое внимание, как и прежде, уделяется комфорту покупателей. Мы значительно улучшили выкладку товаров, переосмыслили

подход к организации ассортимента, расширили проходы между рядами, обновили стандарты зонирования, чтобы покупатели тратили меньше времени на совершение покупок. Так, например, товары смежных категорий, а также дополняющие друг друга позиции продаются рядом.

Возле секции кулинарии мы открыли уютное кафе, где посетители могут перекусить, выпить чашечку кофе, разогреть еду, зарядить мобильные устройства. В новом гипермаркете представлены как ИТ-решения, уже действующие в других магазинах сети, такие как система самостоятельного сканирования и кассы самообслуживания, так и новый сервис по выбору вина «цифровой сомелье», цифровые экраны для более удобной навигации внутри магазина и коммуникации с покупателями.

торговых марок, гастрономии, пекарен, категории фруктов и овощей. Для повышения уровня сервиса мы продолжали внедрять в наших гипермаркетах цифровые решения, такие как система самостоятельного сканирования, интегрированная с программой лояльности, электронные ценники, а также кассы самообслуживания. Еще одним важным этапом стало обновление программы лояльности. Также нам удалось сохранить высокое качество обслуживания и наличие полного ассортимента



Фильм о новой концепции гипермаркетов «О'КЕЙ» доступен по ссылке:



на полках, что способствовало частому посещению магазинов покупателями даже в условиях пандемии.

Формат гипермаркетов по-прежнему останется ключевым направлением бизнеса Группы в 2021 году и в среднесрочной перспективе.

В 2021 году мы продолжим планомерную модернизацию гипермаркетов «О'КЕЙ» в соответствии с новой концепцией.

Мы рассчитываем, что «свежий» старт укрепит позиции Компании на рынке и создаст основу для развития в долгосрочной перспективе. Мы и далее будем совершенствовать собственное производство и развивать собственные торговые марки, повышать операционную эффективность, поддерживать высокое качество продукции и внедрять цифровые решения по всей сети.

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

Наша программа лояльности полностью отвечает стратегическим приоритетам Компании и позволяет покупателям приобретать товары высокого качества по самым привлекательным ценам. Программа использует в том числе такие инновационные ИТ-решения, как машинное обучение и ПО для персонализированной аналитики, что позволяет формировать индивидуальные предложения для покупателей на основе их истории покупок.

В 2020 году Компания представила обновленную накопительную программу лояльности, предназначенную для поощрения покупателей и привлечения их в наши магазины. В рамках новой программы можно накапливать и тратить бонусы как при покупках в розничных магазинах сети, так и онлайн, а также выбрать электронную или пластиковую карту.

В течение года компания «О'КЕЙ» работала над улучшением цифровых решений. Мы полностью обновили сайт okmarket.ru и создали новое мобильное приложение для покупателей, предпочитающих делать покупки в розничных магазинах. Приложение будет запущено в 2021 году. Теперь покупатели могут получать информацию о карте лояльности, бонусах, истории покупок и промоакциях в личном кабинете на сайте или в приложении.


Компания также расширила присутствие в социальных сетях и полностью изменила подход к промоакциям в интернете. Мы напрямую создали персональные аккаунты на основных рекламных платформах, значительно оптимизировали затраты на цифровую коммуникацию и расширили охват рекламных сообщений.


В течение года мы сотрудничали с непродовольственными ритейлерами и другими партнерами, чтобы увеличить трафик в условиях пандемии COVID-19, в частности путем проведения совместных промоакций. Компания «О'КЕЙ» запустила кросс-промо с непродовольственным ритейлером Hoff, а также со службами такси, чтобы мотивировать покупателей отказаться от использования общественного транспорта. Мы также сотрудничали с торговыми центрами, создавая с ними совместные промоакции на региональном уровне и привлекая покупателей с помощью социальных сетей.

В 2020 году мы поддерживали высокий уровень лояльности клиентов. Количество покупок, совершенных с использованием карт лояльности, увеличилось на 5% в сравнении с 2019 годом. Доля постоянных клиентов в общем объеме продаж выросла до 89%.



ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ

 **12 млн**
карт лояльности

 **102,7 млн**
покупок в рамках программы лояльности
76% всех покупок совершено с картой лояльности

 **145,5 млрд руб.**
выручка по программе лояльности
89% от выручки «О'КЕЙ»

ПЛАНЫ

- создание тематических клубов для соответствующей аудитории, например детского клуба и клуба ценителей вина, исходя из анализа данных по конкретным семьям;
- разработка и продвижение нового мобильного приложения, запуск которого намечен на март

- 2021 года и которое будет включать в себя удобные инструменты для покупателей, получения обратной связи от них и сбора информации;
- перезапуск и усовершенствование кобрендинговой карты лояльности в сотрудничестве с банками;

- улучшение омниканальной системы коммуникации с клиентами для оптимизации затрат;
- совершенствование инструментов аналитики для оптимизации выбора персональных предложений с учетом рисков привлечения, удержания и оттока клиентов.

СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Широкий выбор товаров собственных торговых марок (СТМ) «О'КЕЙ» является конкурентным преимуществом наших гипермаркетов. Наш принцип – предлагать покупателям товары высшего качества по лучшим ценам (на 15-25% дешевле, чем товары аналогичного качества от известных брендов).

В 2020 году компания продолжила активно развивать продуктовые линейки СТМ. Мы расширили ассортимент наших брендов «То, что надо!» и «О'КЕЙ» на 833 SKU, включая 423 сезонных непродовольственных товара, и перевыпустили 101 ассортиментную позицию.

Мы стремимся предложить клиентам товары премиум-класса во всех категориях, развивая О'KEY Selection – бренд, отличающийся более доступными ценами на продукты премиум-сегмента, качество которых сопоставимо с известными на рынке брендами.

В НАШЕМ АССОРТИМЕНТЕ ПРОДУКЦИИ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК ПРЕДСТАВЛЕНЫ ТРИ ОСНОВНЫХ БРЕНДА, ОХВАТЫВАЮЩИХ БЮДЖЕТНЫЙ, СРЕДНИЙ И ПРЕМИАЛЬНЫЙ ЦЕНОВЫЕ СЕГМЕНТЫ.



«То, что надо!»
бюджетный сегмент

914
SKU

«О'КЕЙ»
средний сегмент

1 484
SKU

O'KEY Selection
премиум-сегмент

84
SKU

2 482
SKU СТМ

доступны
в гипермаркетах
«О'КЕЙ»

В 2020 году доля продукции собственных торговых марок «То, что надо!», «О'КЕЙ» и O'KEY Selection в чистой розничной выручке «О'КЕЙ» увеличилась до 8% (против 7,2% в 2019 году).

В 2020 году с целью повышения продаж и узнаваемости брендов мы обновили упаковку всех трех основных СТМ (особенно в бюджетном и среднем сегментах, где мы обновили логотипы). К концу 2020 года был разработан новый дизайн для 958 ассортиментных позиций бренда «То, что надо!», 899 ассортиментных позиций бренда «О'КЕЙ» и 59 ассортиментных позиций O'KEY Selection.

Мы создали в компании новое подразделение, специализирующееся на нишевых и редких товарах, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов.

В 2020 году мы продолжили улучшать качество продукции собственных торговых марок в соответствии с высокими стандартами. Компания проводит регулярные проверки на производственных объектах, а также тестирует образцы

в независимых аккредитованных лабораториях в рамках программы «Торговая марка «О'КЕЙ» – гарантия качества для клиентов».

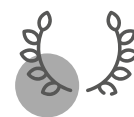
Наши усилия регулярно отмечаются различными наградами в области качества. В 2020 году 10 продуктов под собственными торговыми марками «О'КЕЙ» и O'KEY Selection завоевали золотые медали на престижном международном конкурсе «Гарантия качества – 2020», четыре продукта получили серебряные медали и еще четыре – дипломы.

В 2020 году собственная торговая марка «О'КЕЙ» стала победителем престижной премии Private Label Awards 2020, проводимой в рамках International Private Label Show (IPLS). Она признана лучшей в категории «Онлайн» и была удостоена высшей награды. Эксперты оценивали собственные бренды сетей не только по качеству, рецептуре и доступному ассортименту продукции, но и по их присутствию в различных онлайн – каналах, узнаваемости бренда среди интернет-пользователей, уровню доверия к бренду и спросу на соответствующие продукты под собственной торговой маркой.



Золотые медали

- Сыр «О'КЕЙ» Camembert
- Сыр сливочный легкий «О'КЕЙ» (Litere)
- Сельдь филе «О'КЕЙ» слабосоленая в масле
- Хлопья овсяные «О'КЕЙ»
- Горошек зеленый консервированный «О'КЕЙ»
- Мармелад «О'КЕЙ» дольки лимонные
- Зефир «О'КЕЙ» бело-розовый
- Халва «О'КЕЙ» подсолнечная
- Кешью в карамели с хрустящей корицей O'KEY Selection
- Фисташки жареные соевые O'KEY Selection



Серебряные медали

- Манго «О'КЕЙ»
- «О'КЕЙ» Сыр бри
- «О'КЕЙ» Буженина Купеческая



Дипломы

- Скунбрия «О'КЕЙ»
- Творог «О'КЕЙ» 9%
- Сало свиное соленое белое «О'КЕЙ»
- Рулька свиная «То, что надо!»

¹ Конкурс проводится организацией Всероссийский научно-исследовательский институт мяса (ВНИИМП) им. Горбатова при Российской Академии наук и при поддержке Комитета Совета Федерации по аграрной и продовольственной политике и Министерства сельского хозяйства Российской Федерации.

СОБСТВЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Образ жизни под девизом «время – роскошь» создает спрос на высококачественные, готовые к употреблению продукты безупречной свежести. Следуя этой тенденции, гипермаркеты «О'КЕЙ» предлагают широкий ассортимент продукции собственного производства – это салаты, горячие блюда, выпечка и кондитерские изделия. Компания стремится удовлетворять потребности клиентов на самом высоком уровне, поэтому постоянно расширяет ассортимент этой продукции и повышает ее качество.

Мы обеспечиваем лучший покупательский опыт для тех, кто отдает предпочтение нашим товарам собственного производства. В наших магазинах используются программы для обеспечения более

оптимальной раскладки товаров и удобства покупателей. В зонах кафе покупатели могут перекусить и насладиться горячими напитками. Помимо этого, наши клиенты каждый день могут воспользоваться вечерними промоакциями и скидками.

Собственное производство в 2020 году:

- мы существенно обновили ассортимент, представив более 150 новых SKU и расширив предложение полуфабрикатов, сэндвичей, горячих обедов и полезных хлебобулочных изделий;
- мы продолжили обучение наших поваров и технологов для совершенствования их кулинарных навыков;

- мы запустили проект «Тандыр» в отделе выпечки «О'КЕЙ»;
- мы реализовали уникальную концепцию кафе в гипермаркете нового формата, где предлагаем продукцию собственного производства.

Отличительной чертой новой концепции является предоставление услуг наивысшего качества, а также улучшенный ассортимент товаров.

В 2020 году продукция собственного производства «О'КЕЙ» приняла участие в конкурсе «Гарантия качества»¹. Пять наших продуктов (салат с копченой скумбрией, хлеб «Федоровский» и «Монастырский», чизкейк с ягодами, гречневая лапша с овощами) были отмечены серебряными медалями и дипломами.



ДОСТИЖЕНИЯ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Отдельная система поставщиков для собственного производства

> 2 тыс.
уникальных SKU

до 500 SKU
в каждом магазине

150
новых продуктов

ПЛАНЫ

Мы продолжим развивать наши собственные торговые марки. В частности, мы намерены пересмотреть ассортимент СТМ с точки зрения подхода «больше качества, меньше количество» для увеличения продаж и прибыльности в каждой категории.

Также предстоит развитие брендов «О'КЕЙ» и O'KEY Selection в новом дизайне и упаковке.

Гипермаркеты «О'КЕЙ» и дискаунтеры «ДА!» работают над развитием общих СТМ, начав с категории непродовольственных товаров (косметика, товары для здоровья и т.д.). Наша цель состоит в том, чтобы высококачественная продукция под нашими собственными брендами была представлена в каждой товарной категории, что позволит получать дополнительную экономию от масштаба на уровне Группы.

ПРИОРИТЕТ СВЕЖЕСТИ

Чтобы соответствовать концепции «Ультрасвежесть», Компания строго придерживается внутренних производственных стандартов.

Мы контролируем производство на всех этапах: от хранения в распределительных центрах до продажи в гипермаркетах. Контроль качества включает ежедневные визуальные осмотры и проверки

соблюдения санитарно-гигиенических требований: специалисты выборочно проверяют качество и безукоризненность нашей продукции.



ПЛАНЫ

В 2021 году мы намерены:

- создать шесть пунктов централизации собственного производства на основе существующей инфраструктуры сети магазинов;
- продолжить работу над улучшением качества продукции собственного производства и расширением ассортимента;
- продолжить наращивать долю сырья и ингредиентов, требующих минимальной обработки;
- провести аудит качества поставщиков сырья для собственного производства;
- реализовать концепцию кафе, где будет предлагаться продукция собственного производства;
- стандартизировать качество и технологические процессы для продукции собственного производства в наших магазинах: от сырья до отзывов клиентов;
- продолжить программу обучения наших сотрудников;
- развивать новые форматы торговли и электронной коммерции, такие как «готовые к употреблению блюда», «еда быстрого приготовления» и «еда на вынос».

КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа «О'КЕЙ» уделяет особое внимание поддержанию высочайшего качества товаров в своих магазинах. Наша система управления качеством охватывает все этапы производства и постоянно совершенствуется с учетом потребностей клиентов и текущих рыночных тенденций. Мы строго следуем как законодательству Российской Федерации в области качества и безопасности пищевых продуктов, так и системе анализа рисков и критических контрольных точек (ХААСП). Наша система управления качеством дополнена внутренними стандартами Компании, которые часто превосходят необходимые требования.

Качество и безопасность товаров в «О'КЕЙ» отслеживаются специальным отделом контроля качества. Стандартные меры включают в себя предварительные процедуры контроля качества, мониторинг ассортимента в магазинах и на складах, а также внутренний и внешний аудит магазинов и цепочки поставок. Высокое качество и безопасность собственного производства и собственных торговых марок обеспечивается лабораторным контролем. В случае претензий к качеству и безопасности продукции, «О'КЕЙ» незамедлительно проводит тщательный аудит и принимает комплексные меры во избежание подобных случаев в будущем. Такие меры могут включать в себя изъятие продукции

из магазинов, возврат товаров продавцу и прекращение договора с поставщиком.

В 2020 году на фоне пандемии COVID-19 «О'КЕЙ» оперативно отреагировала на изменившиеся обстоятельства: были введены новые санитарно-гигиенические нормы для безопасного обслуживания покупателей и обеспечено соблюдение требований государства.

Группа «О'КЕЙ» принимает участие в региональных и национальных инициативах в области качества, таких как «Сделано на Дону», а также в региональных инициативах по добровольной сертификации в Северно-Западном и Центральном регионах, что свидетельствует о высоком качестве товаров и соответствии ведущим стандартам. «О'КЕЙ» участвует в инициативах Комитета по качеству АКОРТ, в частности по ведению диалога с органами власти для обсуждения вопросов законодательства, тестирования качества продукции и бенчмаркинга, а также принимает участие в круглых столах, посвященных стандартам качества.

В 2020 году Компания осуществляла следующую деятельность по улучшению качества:

- продолжился переход на электронный ветеринарный контроль в рамках государственной

информационной системы «Меркурий» (все сопутствующие процессы были оформлены и внедрены в систему; осуществлялось взаимодействие с поставщиками, чтобы свести к минимуму расхождения в ветеринарных документах);

- компания «О'КЕЙ» запустила проекты «Тандыр» и «Шаверма» с применением системы анализа рисков и критических контрольных точек (ХААСП);
- проведены аудиты 6,2 тыс. SKU на соответствие правовым нормам (по части маркировки и наличия необходимой документации) через электронный портал для поставщиков;
- магазины «О'КЕЙ» успешно прошли 57 надзорных проверок со стороны государственных органов;
- Компания оптимизировала свои бизнес-процессы в соответствии с законодательными изменениями в сертификации и декларировании товаров прямого импорта;
- Компания наладила тесное сотрудничество с поставщиками для всестороннего соблюдения новых законов, принятых в 2020 году («Об органической продукции», «О виноградарстве и виноделии»);
- компания «О'КЕЙ» успешно прошла ежегодные аудиты в рамках программы «Сделано на Дону» и подтвердила действие сертификатов.

ПЛАНЫ

Компания намерена и в будущем совершенствовать систему управления качеством и процедуры контроля безопасности пищевых продуктов. Мы продолжим улучшать стандарты качества категорий «фреш» и «ультрафреш», а также проработаем систему аудита поставщиков, используя

риск-ориентированный подход и сосредоточившись на категориях «ультрафреш», собственном производстве и собственных торговых марках.

Компания собирается пересмотреть документы, регламентирующие отношения с поставщиками, и внедрить

процедуру бенчмаркинга, чтобы стать лидером рынка по качеству. Мы сконцентрируемся на обучении по обновленной программе сотрудников, которые задействованы в процессах обеспечения качества, а также продолжим обучать внутренних аудиторов в рамках системы управления качеством в Компании.

ЦЕПОЧКА ПОСТАВОК

Эффективная цепочка поставок «О'КЕЙ» является одним из наших конкурентных преимуществ и позволяет удовлетворять потребности клиентов во всех регионах присутствия. В 2020 году мы продолжили повышать ее производительность и эффективность с акцентом на передовые цифровые решения и прозрачность коммуникаций с поставщиками.

Логистическая система компании «О'КЕЙ» состоит из четырех распределительных центров: два в Москве и два в Санкт-Петербурге. Федеральные распределительные центры в Москве занимаются поставкой продуктов категории «фреш», фруктов и овощей, товаров повседневного спроса, а также

непродовольственной и алкогольной продукции во все магазины страны. Один из региональных распределительных центров в Санкт-Петербурге специализируется на товарах повседневного спроса и непродовольственной продукции, другой – на фруктах и овощах и продуктах из категории «фреш». Такая организация цепочки поставок выгодна Группе с точки зрения логистических затрат, управления товарными запасами и высокого уровня обслуживания.

В 2020 году мы:

- завершили внедрение Oracle RPAS (модуля прогнозирования спроса) для всех категорий товаров;
- повысили уровень централизации категории «фреш» на 5,3%

и категории непродовольственных товаров на 4,4%;

- запустили систему Yard Management, которая обеспечивает контроль въезда/выезда автотранспорта и повышает своевременность поставок;
- запустили портал для поставщиков с целью повышения уровня прозрачности;
- протестировали новую систему для повышения точности прогнозирования;
- открыли новый распределительный центр для непродовольственных товаров площадью свыше 18 тыс м² в пос. Литвиново в Московской области, увеличив складские мощности «О'КЕЙ» в регионе на треть.

РАСПОЛОЖЕНИЕ И ЗОНЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ (РЦ) «О'КЕЙ»

4

Общее количество РЦ «О'КЕЙ»

61%¹

+2,5% год-к-году

Уровень централизации

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ «О'КЕЙ»

2

Москва

53,8 тыс. м²
и 18,1 тыс. м²

2

Санкт-Петербург

21,8 тыс. м²
и 7,6 тыс. м²



¹ В 2020 году мы изменили подход к расчету уровня централизации: теперь учитываются прямые поставки, даже если они осуществляются поставщиками через РЦ.



ПЛАНЫ

В 2021 году мы планируем развивать складскую инфраструктуру и модели поставок. В частности, будет внедрена цифровая модель, которая позволит выстраивать маршруты поставок товаров исходя из прогноза спроса. Мы также повысим скорость комплектации и внедрим систему

голосового управления в распределительных центрах.

Мы также намерены завершить анализ новых систем управления складом и прогнозирования на рынке, после чего будет принято решение об обновлении или замене существующих систем.

В дополнение к этому планируется внедрение новой системы управления перевозками, которая поможет снизить расходы на транспортную логистику за счет более эффективной маршрутизации рейсов.



ИТ-РЕШЕНИЯ

В процессе трансформации «О'КЕЙ» опирается на последние разработки в сфере розничной торговли. Мы считаем, что новые цифровые технологии и мобильные приложения являются обязательными для всех, кто хочет вести индустрию вперед. Современные ИТ-решения помогают Компании находить новые способы коммуникации с клиентом, анализировать

их потребности и предпочтения и предоставлять различные возможности.

Операционная деятельность Группы поддерживается многогранной ИТ-инфраструктурой, охватывающей все аспекты бизнеса. Мы используем широко распространенное программное обеспечение, которое позволяет повышать производительность,

улучшать лояльность клиентов и достигать стратегических целей.

В 2020 году мы продолжили внедрение и расширение использования передовых ИТ-решений. Ожидаем, что инновационные ИТ-технологии будут способствовать повышению эффективности нашего бизнеса.

В 2020 году мы:

- завершили внедрение системы автозаказа на базе Oracle RPAS для категории «ультрафреш» и непродовольственных товаров;
- запустили новую бонусную программу лояльности с использованием современных решений для анализа данных и Manzana CRM, позволяющую подбирать персональные предложения;
- завершили внедрение специального программного обеспечения JDA Software по управлению категориями для оптимизации планogramм, учета размера полок, упаковки, стандартов выкладки, данных

о запасах и объемах реальных продаж, поскольку правильное представление продукции наряду с систематическим подходом к планированию ассортимента способствует увеличению продаж;

- повысили эффективность цепочки поставок за счет внедрения решения Yard Management в федеральном распределительном центре в Литвиново. Данное ПО используется для управления и оптимизации движения транспортных средств в складском комплексе, грамотного планирования интервалов

погрузки и разгрузки и сокращения времени простоя транспорта;

- продолжили обновление серверов в магазинах до SET 10;
- внедрили несколько новых модулей ERP-системы, доработав мастер-данные в Ахарта 12, за исключением финансового функционала;
- запустили портал для поставщиков с управлением мастер-данными;
- модернизировали ИТ-инфраструктуру в центре обработки данных и в магазинах, повысив стабильность и производительность ИТ-операций.



ERP

- Microsoft Dynamics АХАРТА 2012

Цепочка поставок

- Система управления складом Manhattan WMS
- Oracle RPAS
- Yard Management

Категорийный менеджмент

- JDA Software
- Oracle RPAS

Кассовый аппарат

- Crystal Service Integration
- POS-платформа решение CSI (SET 10)

Онлайн-магазин

- IBM WebSphere Commerce (управление контентом, промоакции)

Система управления персоналом

- Приложение «БОСС-Кадровик»

Взаимодействие с клиентами

- CRM Manzana

ПЛАНЫ

В 2021 году Компания продолжит внедрение инновационных ИТ-технологий, что будет способствовать сохранению ее позиций и конкурентоспособности на рынке. В частности, мы стремимся повысить вовлеченность клиентов с помощью внедрения

системы управления промо-кампаниями и персональными предложениями. Система автоматизированной генерации задач на основе аналитики в режиме реального времени позволит усовершенствовать процесс управления работой магазинов. Также

будет внедрена технология голосового управления процессом комплектации в наших распределительных центрах для повышения производительности цепочки поставок.

ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ

Группа «О'КЕЙ» входит в ТОП-10 крупнейших онлайн-ритейлеров на российском рынке продуктов питания и предлагает своим клиентам широкий выбор качественной продукции по доступным ценам. Удовлетворение потребностей покупателей, обеспечение прозрачных способов коммуникации с ними и непрерывное улучшение сервиса являются нашими приоритетами. Группа стала первым российским ритейлером, запустившим собственную службу доставки в 2015 году, и продолжает ее развивать, поскольку электронная коммерция становится одним из основополагающих аспектов бизнес-модели Компании.



18,7 тыс. тонн
доставлено в 2020 году
+25% к 2019 году
(15 тыс. тонн)

760 тыс.
заказов
+26% к 2019 году
(602 тыс. заказов)

275 тыс.
активных покупателей
+49% к 2019 году (184 тыс.
активных покупателей)

100%
городов присутствия
покрытия онлайн-торговли

В 2020 году из-за пандемии COVID-19 и соответствующих ограничений потребительский спрос на доставку онлайн-покупок в России и мире стремительно вырос. Адаптируясь к новой бизнес-среде, Группа «О'КЕЙ» оперативно увеличила пропускную способность и продемонстрировала гибкий подход, опирающийся на офлайн-инфраструктуру. Следуя запросам покупателей, мы улучшили качество доставки и оптимизировали существующие бизнес-процессы для быстрого масштабирования сервиса в будущем.

Группа остается в десятке ведущих игроков рынка по выручке в онлайн-сегменте торговли продуктами питания. Чистая выручка онлайн-платформы okeydostavka увеличилась на 28,4% год к году и достигла 2,3 млрд руб. Было выполнено 760 тыс. онлайн-заказов.

Онлайн-торговля продуктами питания имеет огромный потенциал для роста: тысячи покупателей, особенно из крупных городов, в период ограничений, связанных с пандемией, начали пользоваться услугами доставки. Ожидается, что в будущем спрос на доставку онлайн-покупок сохранится.

 **3,7%**

Доля онлайн-торговли в выручке в Москве

 **2,1%**

Доля онлайн-торговли в выручке в Санкт-Петербурге

Наша онлайн-платформа обладает преимуществами за счет синергии с существующей офлайн-инфраструктурой. Покупатели получают доступ к широкому ассортименту высококачественных товаров из гипермаркетов «О'КЕЙ», собираются онлайн-заказы. Это позволяет увеличивать масштабы и эффективность бизнеса.

Важной тенденцией на рынке электронной коммерции является унификация клиентской базы всех каналов продаж. В связи с этим «О'КЕЙ» продолжает развивать концепцию One retail, чтобы предоставить клиентам сети возможность беспрепятственно совершать покупки с максимальной выгодой.

Скорость доставки – еще один важный тренд: клиенты часто просят доставить заказ в течение одного-двух часов и готовы платить за это больше. Это мотивирует участников рынка совершенствовать логистику и внедрять передовые ИТ-решения. Следуя этой тенденции, «О'КЕЙ» в 2020 году успешно провел пилотный запуск нового сервиса по экспресс-доставке заказов в течение 90 минут и в дальнейшем планирует расширять его.

Компания продолжает развивать онлайн-торговлю, чтобы предоставлять услуги лучшего качества

и облегчить процесс совершения покупок. Каждая инициатива проходит тщательную проверку до внедрения. В 2020 году мы:

- оптимизировали работу всех систем интернет-магазина (сайта, мобильного приложения, бэк-офиса) для обеспечения их стабильной работы при резком увеличении спроса;
- провели автоматическое скалирование сети Интернет для выявления незаконного использования бренда «О'КЕЙ»;
- запустили новое кассовое программное обеспечение в гипермаркете «Путилково», которое позволяет быстрее размещать заказы и продавать маркированную продукцию;
- перешли на новую версию терминала сбора данных;
- внедрили систему бухгалтерского учета рабочих смен сотрудников;

- запустили решения по обеспечению безопасности данных (защита WAF+DDOS);
- усовершенствовали приложение по сборке заказов;
- оптимизировали процесс обмена данными между онлайн- и офлайн-каналами, чтобы сократить долю недоступной к заказу продукции.

В 2020 году мы значительно увеличили зону покрытия доставки онлайн-заказов.

Группа также является членом Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), которая способствует честной конкуренции, инновациям и позитивному развитию отрасли в России.

СОТРУДНИЧЕСТВО С ПАРТНЕРАМИ

Одним из ключевых приоритетов Компании стало развитие омниканальности благодаря сотрудничеству с партнерами. В 2020 году «О'КЕЙ» заключил соглашение со специализированными сервисами для обеспечения дополнительных каналов продаж, увеличения объема доставки и привлечения новой аудитории.

Мы начали сотрудничать с сервисом СберМаркет, который принимает, собирает и доставляет заказы из гипермаркетов «О'КЕЙ». Изначально СберМаркет охватывал четыре города присутствия сети (Омск, Уфа, Ростов-на-Дону и Нижний Новгород), но к концу года география была расширена на 20 городов, где представлены наши гипермаркеты.

Мы также заключили соглашение с сервисом iGooods, который теперь доставляет товары из гипермаркетов «О'КЕЙ» в пяти городах (Екатеринбурге, Тюмени, Сургуте, Ростове-на-Дону и Краснодаре).



47%

онлайн-заказов совершалось с помощью мобильного приложения

ЛОГИСТИКА И ИНФРАСТРУКТУРА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Компания имеет 12 пунктов выдачи в Москве и Санкт-Петербурге, равномерно распределенных между двумя городами. В сентябре 2020 года пункт выдачи «Ростокино» в Москве вновь открылся после реконструкции, что позволило увеличить объем обрабатываемых заказов на 35%, при этом логистические расходы и время доставки уменьшились.

Наш собственный парк транспортных средств насчитывает около 140 единиц, доставка осуществляется ежедневно в двух городах.

В 2020 году мы расширили зоны доставки в Москве и Санкт-Петербурге, что позволило нам увеличить объем заказов и лучше удовлетворять потребности клиентов. Компания провела ребрендинг транспорта, что повысило узнаваемость бренда «О'КЕЙ».

В части логистического обеспечения Группа пересмотрела методику учета услуг транспортных компаний, что позволило сократить документооборот, повысить прозрачность и оптимизировать расходы на доставку, при этом сохраняя высокое качество сервиса.

Мы продолжили активное внедрение технологий. Компания приобрела пробную партию портативных терминалов сбора данных с предустановленным собственным программным обеспечением для сборки и выполнения заказов. Удобный и простой программный интерфейс упрощает процесс обучения новых сотрудников и повышает общую эффективность операций.

МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ И ВЕБ-САЙТ

Популярность мобильного приложения «О'КЕЙ» продолжает расти: в 4 кв. 2020 г. с его помощью совершалось более 47% онлайн-заказов. Приложение успешно справилось с резким увеличением количества заказов, во время пандемии COVID-19, благодаря его улучшенной производительности.

Пользователям мобильного приложения доступен широкий функционал: от возможности поделиться своей корзиной с другими клиентами до использования голосового помощника. В 2020 году мы продолжили расширять возможности приложения, внедрили новую программу лояльности и добавили информацию о персональных предложениях.

ПРИ ПОМОЩИ МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ «О'КЕЙ» КЛИЕНТЫ МОГУТ:

- совершать покупки;
- пользоваться поиском и фильтрами;
- использовать простые шаблоны;
- следить за промоакциями;
- оплачивать покупки онлайн;
- просматривать историю заказов;
- смотреть офлайн-каталоги;
- искать ближайшие магазины и проверять товары в наличии;
- создать электронную карту лояльности;
- заходить в историю покупок и просматривать чеки, а также все траты за месяц;
- проверять накопленные баллы по программе лояльности и персональные предложения;
- пользоваться голосовым помощником;
- просматривать персональные предложения (новая услуга).



Онлайн-платформа предоставляет возможность использовать разные способы оплаты:

- онлайн при оформлении заказа на сайте (необходимая сумма блокируется и списывается в момент доставки заказа клиенту);
- оплата наличными в момент доставки заказа;
- банковской картой / Apple Pay / Google Pay в момент доставки заказа.

В 2020 году мы разработали MVP¹ для платформ iOS и Android и в дальнейшем планируем обновить наше мобильное приложение.

Большая часть заказов осуществляется на сайте okeydostavka.ru, который предоставляет пользователям различные функции. В личном кабинете клиенты могут просматривать доступные акции и купоны (которые действуют как в онлайн-, так и в офлайн-магазинах), текущий

баланс баллов и статистику покупок, накапливать бонусные баллы, начисляемые с онлайн- и офлайн-покупок. Сайт адаптирован под мобильные устройства для увеличения конверсии.

В 2020 году мы продолжили работу над удобством сайта и оптимизировали процесс поиска товаров. Также была запущена английская версия сайта и мобильного приложения.

ПЛАНЫ

В 2021 году мы продолжим расширять зону доставки онлайн-заказов и цифровое присутствие бренда, развивать концепцию One Retail и партнерские отношения с другими игроками рынка.

Мы уже расширили радиус доставки онлайн-заказов на 100 км от МКАД в Москве и КАД в Санкт-Петербурге. В целях снижения логистических

затрат в регионе в 2021 году будет открыт пункт выдачи онлайн-заказов в гипермаркете в Ногинске для 600 тыс. потенциальных покупателей.

Другие планы Группы:

- дальнейшая закупка терминалов сбора данных с предустановленным специальным программным обеспечением;

- выпуск обновленного мобильного приложения;
- расширение экспресс-доставки за 90 минут;
- продолжение перехода на микросервисную архитектуру для обеспечения высокой скорости и отказоустойчивости систем;
- создание сайта интернет-магазина новой концепции.



ДОСТАВКА ОНЛАЙН-ЗАКАЗОВ О'КЕЙ

ДОСТАВКА ОНЛАЙН-ЗАКАЗОВ ЧЕРЕЗ ПАРТНЕРОВ

¹ Минимально жизнеспособный продукт (minimum viable product, MVP) – базовая версия мобильного приложения с минимальным необходимым функционалом.

Дискаунтеры «ДА!»

Сеть продуктовых дискаунтеров «ДА!» остается одной из самых быстро-развивающихся на рынке и является основным драйвером роста Группы. В течение года чистая розничная выручка показывала устойчивый рост, увеличившись на 45,3%, преимущественно за счет впечатляющего роста LFL на 27,8% в сравнении с 2019 годом, благодаря положительной динамике как среднего чека, так и клиентского трафика.

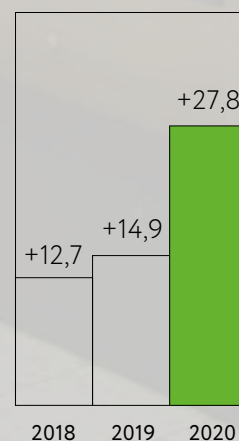
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ:

- Разработка собственных брендов
- Рост и расширение
- Достижение превосходных финансовых результатов

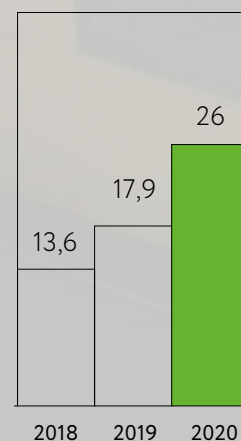
Магазины «ДА!» предлагают сбалансированный ассортимент высококачественных продуктов по конкурентным ценам, включая товары категории «фреш». Наши дискаунтеры придерживаются принципа «низкие цены каждый день» и в основном реализуют товары под собственными торговыми марками. Ассортимент СТМ обладает явным ценовым преимуществом (20–30% в сравнении с другими брендованными товарами аналогичного качества), что особенно важно для покупателей, ориентированных на цены. Удобное расположение наших магазинов, высокие стандарты обслуживания, современное оборудование и просторные торговые залы создают у покупателей приятное впечатление от совершения покупок. Принимая во внимание качество нашей продукции и ее упаковки, мы считаем себя ценовым лидером на рынке.

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ 2020 ГОДА

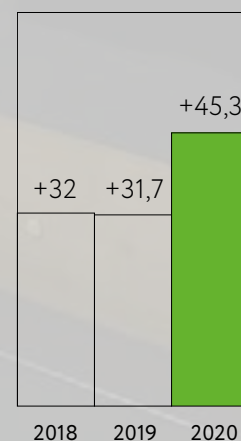
LFL ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА, %



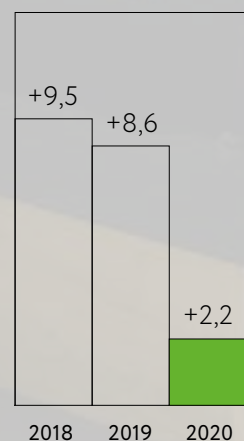
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА, МЛРД РУБ.



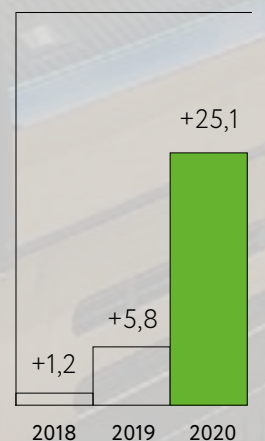
ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА, %



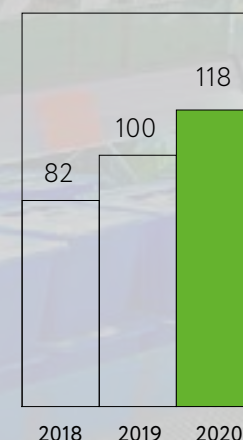
LFL-ТРАФИК, %



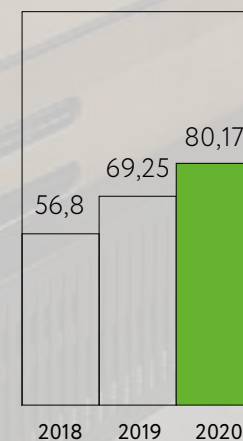
LFL-СРЕДНИЙ ЧЕК, %



КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ



ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М



ОБЗОР БИЗНЕСА

700 м²

Средний размер торговой площади

15%

Доля дискаунтеров в продажах Группы в 2020 году

20%

Доля собственных магазинов

26 млрд руб.

Чистая розничная выручка в 2020 году

18

Новых магазинов (с учетом закрытий) в 2020 году

118

дискаунтеров
Общее количество магазинов

2,8 тыс. SKU

Средний ассортимент товаров

1 105 SKU

Ассортимент СТМ

РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2020 году магазины «ДА!» показали рекордный рост за последние три года: чистая розничная выручка увеличилась на 45,3% в сравнении с прошлым годом и составила 25 950 млн руб. в результате роста чистой розничной выручки сопоставимых магазинов (LFL) на 27,8%, а также увеличения торговых площадей на 15,8%. В отчетном году доля дискаунтеров «ДА!» в выручке Группы достигла 15%, тем самым продолжая лидировать

в этом направлении. В 2020 году Группа открыла 18 дискаунтеров (с учетом закрытий) в Центральном федеральном округе, что увеличило общее количество магазинов «ДА!» до 118.

В 2020 году дискаунтеры вышли в прибыльность по показателю EBITDA (784 млн руб.), что свидетельствует об успешном подходе Группы к ведению данного бизнеса.

В течение всего года дискаунтеры «ДА!» эффективно управляли сбалансированным ассортиментом и собственным портфелем брендов, а также поддерживали справедливое соотношение цены и качества, включая конкурентную ценовую политику. В 2020 году 86 новых товаров под собственной торговой маркой было добавлено в ассортимент сети.

продуктов, а также добавили орехи и сухофрукты в ассортимент отдела сыпучих товаров.

Для обеспечения высокого уровня производительности «ДА!» внедряет ИТ-решения в свою операционную деятельность. В 2020 году мы:

- организовали современное хранилище данных для обеспечения более быстрого доступа и восстановления информации на основе технологии MetroCluster;
- обновили канал связи третьего уровня – L3, соединяющий все площадки Компании (включая все магазины и РЦ);
- внесли ряд изменений в наши ERP, BI и POS- системы для повышения эффективности;
- добавили нового поставщика облачных услуг с целью увеличения компьютерной производительности для ведения новых проектов и обеспечения географического резервирования.

ПРОДУКТЫ КАТЕГОРИИ «ФРЕШ»

Дискаунтеры «ДА!» следуют тренду популярности продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш», предлагая широкий ассортимент молочных продуктов, свежее мясо и птицу, фрукты и овощи. В 2020 году продажи продуктов категорий «фреш» и «ультрафреш» составили около 40%.

Категория «фреш» включает в себя также продукты под собственными торговыми марками. Некоторые из них представлены в рамках «фермерской коллекции», объединяющей региональных производителей товара высокого качества. Еще одной особенностью наших дискаунтеров является широкий (более 40 SKU) выбор свежей выпечки.

Свежесть обеспечивается в том числе за счет прямого импорта

и ежедневной поставки фруктов и овощей во все наши магазины.

СОБСТВЕННЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

Согласно нашим исследованиям, покупательский спрос движется в сторону экономного рационального потребления, что обусловлено фундаментальными макроэкономическими факторами. Потребители заинтересованы в приобретении товаров высокого качества, но по более привлекательным ценам, в сравнении с товарами широко известных брендов. В русле последних тенденций розничной торговли и стремления соответствовать меняющимся предпочтениям покупателей одним из наших приоритетов является развитие ассортимента продукции под собственными торговыми марками.

«Низкие цены каждый день» – сильное предложение по соотношению «цена – качество»

26 млрд руб.
+45,3% год к году
Чистая розничная
выручка в 2020 году



Дискаунтеры «ДА!» получают дополнительную выгоду от синергии с гипермаркетами «О'КЕЙ» в области закупок, импорта и отношений с поставщиками и производителями. Это создает экономию от масштаба, повышает наши закупочные возможности и поддерживает высокий уровень качества приобретаемой продукции.

«ДА!» стремится действовать оперативно в конкурентной среде, определяя тенденции

и быстро реагируя на потребности клиентов. Мы нацелены на поддержание высокой производительности внутренних процессов и логистики, а также на поставку лучшего ассортимента для наших клиентов.

В 2020 году мы:

- усовершенствовали систему логистики для поставки самых свежих продуктов;
- оптимизировали стандартные планыграммы, чтобы расположить товары на полках

способствовало увеличению продаж и было удобным для покупателей;

- протестировали молочную продукцию местных поставщиков и продолжили сотрудничество с некоторыми из них;
- открыли дополнительный склад для замороженных продуктов чтобы сгладить колебания спроса и фактор сезонности;
- оптимизировали устройства для продажи сыпучих продуктов в кондитерском отделе и отделе замороженных

Собственные бренды «ДА!»:

на **20-30%** дешевле, чем продукты других брендов такого же качества



Мы тщательно выбираем производителей и развиваем с ними долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество, чтобы

обеспечить лучшее качество товаров и дизайн упаковки, не уступающий популярным брендам.

РАЗРАБОТКА СОБСТВЕННОГО БРЕНДА



1 Тщательный отбор производителей: молодые инновационные компании, готовые предложить продукцию особого качества по оптимальной цене в соответствии с нашими требованиями



2 Совместная разработка продукции и упаковки, близких или похожих по качеству на фирменный ассортимент



3 Строгий контроль качества

Продукция, производимая под собственными торговыми марками, составляет значительную долю в нашем товарообороте. В 2020 году на СТМ приходилось около 40% от общего количества ассортиментных позиций и около

50% выручки дискаунтеров. В отчетном году мы представили 86 новых SKU под собственными брендами и пересмотрели принципы выкладки и дизайна 155 существующих SKU. Ассортимент товаров СТМ расширился до 1 105

позиций. Для наших СТМ мы используем 91 зарегистрированный бренд, который применяется как зонтичный бренд для разных категорий продукции и уровней качества.

Наш приоритет – это ежедневное обеспечение неизменно высокого качества товаров под собственными торговыми марками. Мы строго следуем требованиям законодательства и организуем дополнительные проверки качества услуг поставщиков и продукции. Производители товаров наших СТМ проходят внешний аудит на соответствие требованиям

GFSI (Глобальной инициативе по безопасности пищевых продуктов). Частота проверок зависит от результатов предыдущего аудита и потенциальных факторов риска. Кроме того, мы иницилируем проверки во внешних независимых аккредитованных лабораториях для оценки и обеспечения качества продукции. Частота лабораторных проверок

варьируется от 1 до 12 раз в год и зависит от потенциального риска, связанного с категорией продукции, или самого продукта.

В 2020 году мы увеличили количество проверок для повышения качества и обеспечения высокого уровня безопасности.



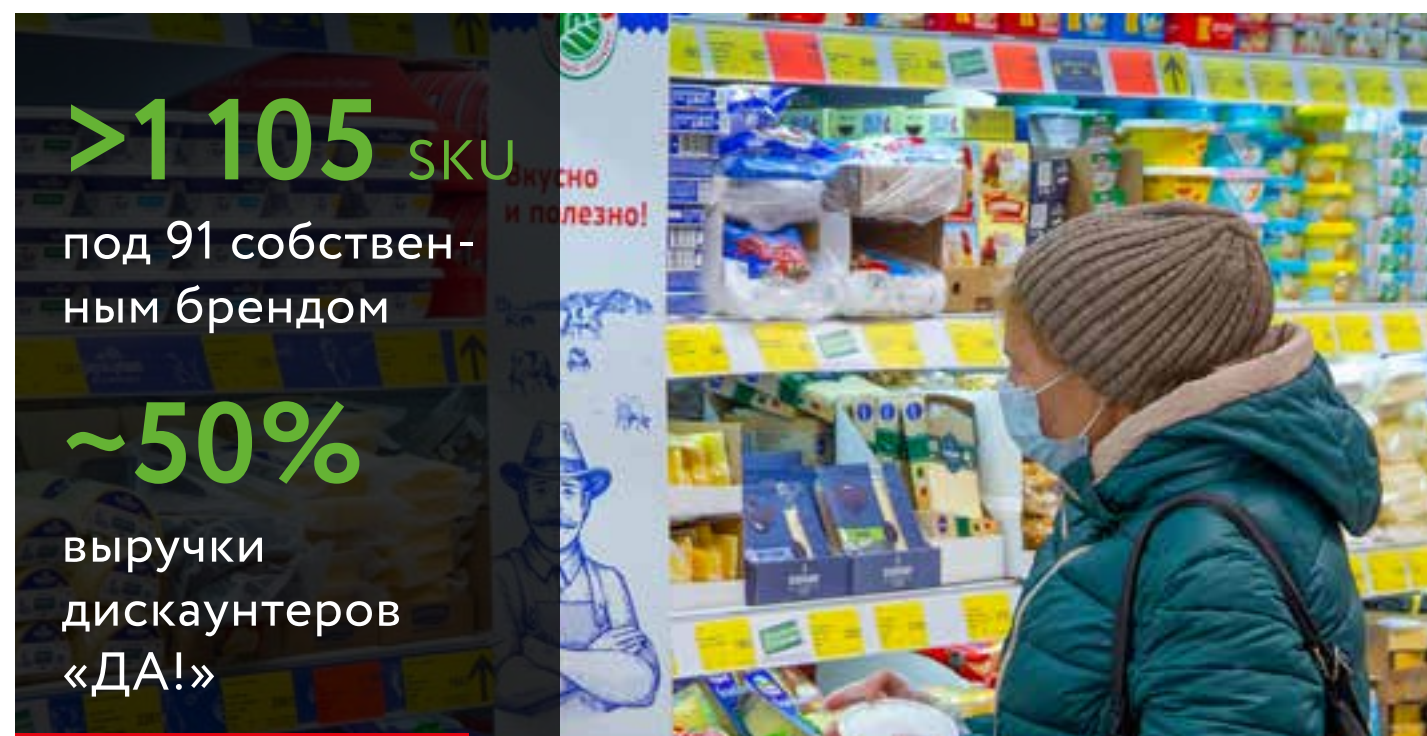
Двухуровневая проверка качества:



уровень поставок – сертификация GFSI



уровень продукта – лабораторные проверки



>1 105 SKU

под 91 собственным брендом

~50%

выручки дискаунтеров «ДА!»

Наша цель – дальнейшая оптимизация и расширение ассортимента СТМ за счет увеличения доли собственных брендов. В будущем

мы продолжим внедрять новые продукты под собственными торговыми марками и улучшать внешний вид упаковки.

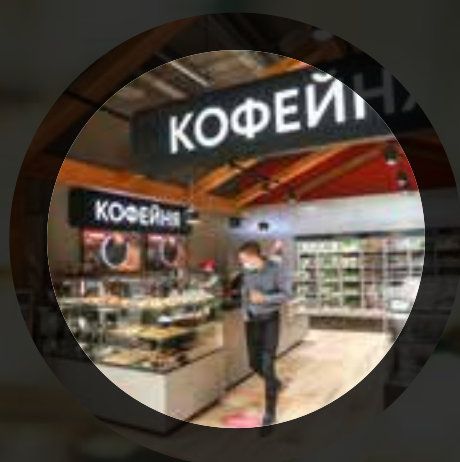
ПЛАНЫ

Успех нашего бизнеса мотивирует нас на дальнейшую экспансию сети магазинов «ДА!»: в 2021 году мы планируем открыть до 40 новых дискаунтеров. Компания нацелена поддерживать высокую эффективность бизнеса, улучшать ассортимент и укреплять свои рыночные позиции.

Кроме того, мы продолжим работу над упаковкой и планируем расширить портфель собственных брендов, уделяя особое внимание качеству, внешнему виду и количеству ассортиментных позиций. В частности, мы видим потенциал для разработки и внедрения продукции СТМ с более высокой добавленной

стоимостью за счет особого происхождения сырья, метода производства или состава.

Мы также внедрим современную систему контроля наличия товара на полках, которая позволит оперативно реагировать на резкие изменения в бизнес-среде.



В 2020 году группа компаний «О'КЕЙ» добилась отличных финансовых результатов благодаря своей устойчивой бизнес-модели и успешной стратегии, основанной на трех взаимодополняющих форматах. Финансовое положение и структура долга Группы оставались стабильными, несмотря на беспрецедентные вызовы, с которыми столкнулась экономика страны в течение года.

+5,6%

рост выручки

14,8 млн руб.

ЕБИТДА

8,5%

рентабельность по ЕБИТДА



Основные финансовые показатели 2020 года

Выручка Группы выросла на 5,6% в годовом выражении до

174 341 млн руб.

Выручка гипермаркетов «О'КЕЙ» выросла на 0,8% в годовом выражении до

148 341 млн руб.

за счет роста выручки сопоставимых магазинов (LFL) на 2,5%

ЕБИТДА Группы увеличилась на 5,5% в годовом выражении до

14 832 млн руб.

при этом рентабельность по ЕБИТДА Группы составила 8,5%

ЕБИТДА «ДА!» по итогам 2020 года увеличилась до

784 млн руб.

по сравнению с убытком в размере 215 млн руб., полученным годом ранее, благодаря росту выручки и повышению эффективности дискаунтеров Группы

Выручка «ДА!» увеличилась на 45,3% в годовом выражении до

26 000 млн руб.

благодаря росту LFL-выручки на 27,8% и расширению торговых площадей

Валовая прибыль Группы выросла на 5,4% до

39 288 млн руб.,

а валовая маржа по итогам 2020 года составила 22,5%

Коммерческие, общие и административные расходы Группы составили

18,8%

и снизились на 0,5 п. п. в годовом выражении в 2020 году

Чистый долг в годовом выражении уменьшился и составил

3,6x

по состоянию на 31 декабря 2020 года отношение процентных обязательств (за вычетом денежных средств) к ЕБИТДА

ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА И ВЫРУЧКА СОПОСТАВИМЫХ МАГАЗИНОВ (LFL) ГРУППЫ ЗА 12 МЕСЯЦЕВ 2020 ГОДА

млн руб.	2020	2019	год-к-году, %	LFL-выручка, %
Группа компаний «О'КЕЙ»	172 738	163 154	5,9%	5,4%
Гипермаркеты «О'КЕЙ»	146 788	145 298	1,0%	2,5%
Дискаунтеры «ДА!»	25 950	17 856	45,3%	27,8%



Более подробная информация представлена в пресс-релизе Группы с объявленными операционными результатами за IV квартал 2020 года



ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2020 ГОД¹

млн руб.	2020	2019	год-к-году, %
Общая выручка Группы	174 341	165 086	5,6%
«О'КЕЙ»	148 341	147 175	0,8%
«ДА!»	26 000	17 911	45,3%
Валовая прибыль	39 288	37 260	5,4%
Валовая маржа, %	22,5%	22,6%	(0,1 п. п.)
Коммерческие, общие и административные расходы (КОАР)	(32 792)	(31 790)	3,2%
КОАР, % от выручки	18,8%	19,3%	(0,5 п. п.)
Прочие операционные (расходы)/доходы, нетто	(1 457)	(569)	2,6x
Операционная прибыль	5 039	4 901	2,8%
Финансовые расходы, нетто	(4 884)	(4 965)	(1,6%)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц	(1 787)	938	н/д
Чистая прибыль (убыток)	(1 444)	747	н/д
ЕБИТДА Группы	14 832	14 061	5,5%
ЕБИТДА маржа Группы, %	8,5%	8,5%	-
ЕБИТДА «О'КЕЙ»	14 048	14 277	(1,6%)
ЕБИТДА маржа «О'КЕЙ», %	9,5%	9,7%	(0,2 п. п.)
ЕБИТДА «ДА!»	784	(215)	н/д
ЕБИТДА маржа «ДА!», %	3,0%	(1,2%)	4,2 п. п.

¹ В отчетном периоде некоторые расходы, связанные с производством продуктов питания под собственными торговыми марками, были переведены из категории «коммерческие, общие и административные расходы» в категорию «себестоимость реализованной продукции». В целях сравнения соответствующие изменения в презентации были применены к финансовым результатам за 2019 год. Данные изменения не оказали влияния на показатели ЕБИТДА и чистой прибыли.

ВЫРУЧКА ГРУППЫ

млн руб.	2020	2019	год-к-году, %
Общая выручка Группы	174 341	165 086	5,6%
Розничная выручка	172 738	163 154	5,9%
Доход от аренды	1 603	1 932	(17,0%)

Розничная выручка Группы в 2020 году увеличилась на 5,9% в годовом выражении до 172 738 млн руб. Рост обусловлен сильной динамикой LFL-показателей дискаунтеров «ДА!» и расширением их торговых площадей, а также уверенным ростом LFL-продаж гипермаркетов.

В 2020 году арендный доход снизился на 17% (или 329 млн руб.) в годовом выражении до 1 603 млн руб. в основном из-за массового закрытия бизнеса арендаторами во время пандемии.

Общая выручка Группы в 2020 году увеличилась на 5,6% в годовом выражении до 174 341 млн руб.

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

В 2020 финансовом году валовая прибыль Группы выросла на 5,4% в годовом выражении до 39 288 млн руб., главным образом вследствие роста розничной выручки.

Валовая маржа Группы снизилась на 0,1 п. п. в годовом выражении до 22,5% на фоне снижения арендного дохода и увеличения списаний товара (в процентах от выручки), что, однако, было в значительной степени компенсировано повышением эффективности закупок и более низкими затратами на логистику в процентах от выручки.

Арендный доход в процентах от общей выручки снизился на 0,2 п. п. в годовом сопоставлении, как указано выше.

В 2020 году уровень товарных потерь в процентах от выручки вырос на 0,2 п. п. в годовом выражении, что в основном связано с отменой возвратов поставщикам продукции со сроком годности менее 30 дней. Изменения в законодательстве в июне 2019 года привели к уменьшению сопоставимой базы 2019 года по сравнению с 2020 годом. За счет появления

нового законодательства сопоставимая база 2019 года сократилась по сравнению с 2020 годом. Кроме того, совокупная доля товаров категорий «фреш» и «ультрафреш», фруктов и овощей, составляющих основное конкурентное преимущество гипермаркетов «О'КЕЙ», увеличилась на 0,7 п. п. в годовом выражении, до 46,4% от чистой розничной выручки Группы в 2020 финансовом году.

Торговая маржа в 2020 году выросла на 0,2 п. п. в годовом выражении, что объясняется постоянной работой по улучшению и расширению ассортимента, а также синергией от операционного взаимодействия дискаунтеров и гипермаркетов Группы.

Уровень логистических затрат в процентах от выручки сократился на 0,1 п. п. в годовом сопоставлении благодаря непрерывному совершенствованию процессов поставок.

КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ (КОАР) ГРУППЫ

млн руб.	2020	% от выручки	2019	% от выручки	год-к-году, п. п.
Расходы на персонал	13 607	7,8%	13 006	7,9%	(0,1 п. п.)
Амортизация	8 204	4,7%	8 100	4,9%	(0,2 п. п.)
Коммуникации и коммунальные услуги	3 720	2,1%	3 612	2,2%	(0,1 п. п.)
Реклама и маркетинг	2 124	1,2%	2 267	1,4%	(0,2 п. п.)
Расходы на ремонт и техническое обслуживание	1 345	0,8%	1 284	0,8%	-
Страхование и банковские комиссии	1 026	0,6%	916	0,6%	-
Операционные налоги	735	0,42%	579	0,35%	0,07 п. п.
Инвентарь и материалы	712	0,4%	705	0,4%	-
Юридические и консультационные расходы	685	0,4%	637	0,4%	-
Расходные материалы	435	0,25%	312	0,19%	0,06 п. п.
Расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью	161	0,1%	347	0,2%	(0,1 п. п.)
Прочие расходы	38	0,0%	23	0,0%	-
Итого КОАР	32 792	18,8%	31 790	19,3%	(0,5 п. п.)

Коммерческие, общие и административные расходы Группы в 2020 году увеличились на 3,2% в годовом выражении до 32 792 млн руб., при этом их доля в выручке снизилась на 0,5 п. п. в годовом выражении до 18,8%.

В 2020 году расходы на персонал в процентном отношении к выручке уменьшились на 0,1 п. п. в годовом выражении, до 7,8% в основном за счет увеличения эффективности работы магазинов и высоких темпов роста выручки дискаунтеров «ДА!». Это частично компенсировалось выплатой дополнительных премий работникам магазинов во время пандемии.

Расходы на коммуникации и коммунальные услуги выросли на 3,0% в годовом выражении до 3 720 млн руб., а в процентном отношении к выручке уменьшились на 0,1 п. п. в годовом выражении вследствие роста выручки.

Расходы на рекламу и маркетинг в процентах от выручки снизились на 0,2 п. п. в годовом выражении до 1,2% в связи с пересмотром рекламной деятельности Группы в условиях изменения поведения покупателей. Компания увеличила долю рекламы через цифровые и персональные каналы коммуникаций за счет традиционных каналов, с учетом перемен в модели потребления во время пандемии.

Операционные налоги выросли на 26,9% в годовом выражении до 735 млн руб. и на 0,07 п. п. главным образом вследствие увеличения кадастровой стоимости имущества, находящегося в собственности, и роста числа магазинов.

Расходы на сырье и материалы увеличились на 39,4% в годовом выражении до 435 млн руб. и на 0,06 п. п. в годовом сопоставлении, что главным образом связано с пандемией и закупкой средств защиты для магазинов и офисов Группы.

В 2020 году расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, в процентном отношении к выручке снизились на 0,1 п. п. в годовом выражении благодаря пересмотру и временному снижению арендной платы в период карантина.

В 2020 году расходы на амортизацию практически не изменились в годовом выражении, а в процентах от выручки сократились на 0,2 п. п. в годовом сопоставлении.

ЕБИТДА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ЕБИТДА ГРУППЫ

Показатель ЕБИТДА Группы в 2020 году вырос на 5,5% в годовом выражении до 14 832 млн руб. в результате роста выручки и сокращения затрат. Рентабельность по ЕБИТДА Группы осталась на прежнем уровне – 8,5%.

Показатель ЕБИТДА дискаунтеров «ДА!» увеличился с минус 215 млн руб. в 2019 году до положительной суммы 784 млн руб. по итогам 2020 года.

Показатель ЕБИТДА «О'КЕЙ» в 2020 году снизился на 1,6% в годовом выражении до 14 048 млн руб. Снижение главным образом связано с уменьшением арендного дохода, о чем упоминалось ранее, и сокращением неденежной прибыли от модификации договоров аренды (по МСФО 16) в 2020 году по сравнению 2019 годом.

ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Прочие операционные расходы Группы увеличились с 569 млн руб. в 2019 году до 1 457 млн руб. в 2020 году. Разница преимущественно обусловлена выбытием внеоборотных активов по итогам пересмотра и оптимизации портфеля магазинов и земельных участков в отчетном периоде. Чистый убыток в 2020 году

составил 485 млн руб. в сравнении с прибылью в размере 47 млн руб. в 2019 году.

Кроме того, в 2019 году вследствие модификации договоров аренды был получен единовременный доход в размере 377 млн руб. В 2020 году такой доход составил всего 56 млн руб., поскольку основной эффект в результате перехода на МСФО 16 был учтен в 2019 году. Обе статьи являются неденежными.

В 2020 году операционная прибыль Группы выросла на 2,8% в годовом выражении до 5 039 млн руб. благодаря росту показателя ЕБИТДА. Это частично компенсировалось увеличением прочих операционных расходов.

ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ, ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТ КУРСОВЫХ РАЗНИЦ И ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

Значительная часть процентных расходов относилась к долгосрочным обязательствам по аренде (учтенным в соответствии с МСФО 16). В 2020 году чистые финансовые расходы сократились на 1,6% в годовом выражении до 4 884 млн руб. Основным фактором стало уменьшение процентных расходов по обязательствам по аренде вследствие снижения объема арендных обязательств и средневзвешенной процентной ставки.

В 2020 году чистый убыток от курсовых разниц составил 1 787 млн руб. по сравнению с прибылью в размере 938 млн руб. в 2019 году. Убыток главным образом относится к внутригрупповым займам, номинированным в долларах США, и договорам аренды, номинированным в иностранных валютах. Операции прямого импорта не оказали существенного влияния на результаты Группы в отчетном периоде.

В 2020 году Группа понесла чистый убыток в размере 1 444 млн руб. по сравнению с чистой прибылью в размере 747 млн руб. в 2019 году. Чистый убыток в 2020 году был получен в основном за счет убытка по курсовым разницам, описанным выше.

Чистый поток денежных средств от операционной деятельности в 2020 году составил 11 946 млн руб. по сравнению с 11 078 млн руб. в 2019 году. Существенное увеличение было вызвано ростом розничной выручки и оптимизацией структуры оборотного капитала.

Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности в 2020 году, составила 3 755 млн руб. по сравнению с 1 352 млн руб. годом ранее. В 2020 году Группа вложила более 1 800 млн руб. (без НДС) в развитие бизнеса гипермаркетов и свыше 1 900 млн руб. (без НДС) в расширение сети

ЧИСТЫЙ ДОЛГ ГРУППЫ

млн руб.	на 31.12.2020	на 31.12.2019
ЕБИТДА	14 832	14 061
Общий долг	36 227	31 719
Краткосрочный долг ¹	4 419	1 629
Долгосрочный долг	31 808	30 090
Денежные средства и их эквиваленты	7 714	5 507
Чистый долг	28 513	26 212
Всего обязательства по аренде	24 639	25 123
Краткосрочные обязательства по аренде	4 472	3 950
Долгосрочные обязательства по аренде	20 167	21 173
Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов)	53 152	51 335
Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов)/ЕБИТДА	3,6x	3,7x

[1] Краткосрочный долг не включает проценты, начисленные по кредитам и займам.

На протяжении отчетного периода финансовое положение Группы оставалось стабильным. По состоянию на 31 декабря 2020 года отношение общей

ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ГРУППЫ

млн руб.	2020	2019
Чистый поток денежных средств от операционной деятельности	11 946	11 078
Чистый поток денежных средств, использованный в инвестиционной деятельности	(3 755)	(1 352)
Чистый поток денежных средств, использованный в финансовой деятельности	(5 988)	(12 922)
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	2 202	(3 196)
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	4	(9)

дискаунтеров. В 2019 году Группа продала два земельных участка на общую сумму 1 533 млн руб., что частично компенсировало капитальные затраты в соответствующем периоде.

Чистый поток денежных средств, использованных в финансовой деятельности, сократился с 12 922 млн руб. в 2019 году до 5 988 млн руб. в 2020 году. Сокращение объема произошло в основном за счет авансового погашения долгосрочных кредитов в 2019 финансовом году.

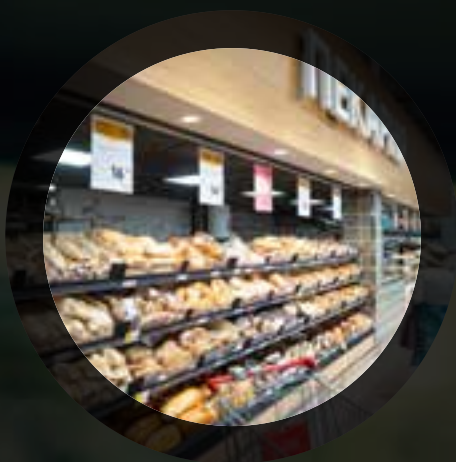
В 2020 году сумма чистых денежных средств увеличилась на 2 202 млн руб.

по сравнению с их снижением на 3 196 млн руб. годом ранее.

По состоянию на 31 декабря 2020 года Группе доступны предоставленные и неиспользованные кредитные линии в российских рублях на общую сумму 12 400 млн руб. с фиксированными и плавающими ставками в период до марта 2021 года – ноября 2024 года, для использования которых были соблюдены все необходимые требования. Денежные средства, полученные по этим кредитным линиям, могут быть использованы в случае необходимости для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

суммы процентных обязательств (за вычетом денежных средств) к ЕБИТДА снизилось до 3,6x с 3,7x по состоянию на 31 декабря 2019 года.

На 31 декабря 2020 года и в течение года, закончившегося на указанную дату, Группа соблюдала все кредитные ковенанты.



В 2020 году Компания обеспечила эффективное функционирование системы риск-менеджмента, своевременно определяя и оценивая риски, а также развивая и применяя меры по управлению ими. Топ-менеджмент уделял особое внимание управлению ключевыми рисками, которые отличаются высокой важностью и высокой вероятностью. Совет директоров оценивал информацию об управлении ключевыми рисками Компании на квартальной основе.

14

ключевых рисков определено, и по ним проводится управление

RAEX 'ruA-'

кредитный рейтинг со стабильным прогнозом



Управление рисками



Система управления рисками нацелена на своевременное и гарантированное достижение стратегических целей Компании, а также на обеспечение приемлемого с точки зрения руководства и акционеров уровня рисков. Мы используем единый подход к управлению рисками в соответствии со стандартами Группы, которые включают в себя широкий спектр соответствующих инструментов и методологий, направленных на раннее выявление рисков и снижение их влияния.

Совет директоров несет общую ответственность за систему риск-менеджмента Группы. Комитет по аудиту контролирует осуществление менеджментом политики и процедур управления рисками Группы, а также проверяет соответствие системы риск-менеджмента тем рискам, с которыми сталкивается Компания. Функция внутреннего аудита оказывает поддержку Комитету по аудиту, проводя регулярные и внеплановые проверки работы системы риск-менеджмента, результаты которых доводятся до сведения Комитета

по аудиту. Группа с помощью системы обучения, а также стандартов и процедур управления стремится создать среду, в которой все сотрудники понимают свою роль и обязанности в системе риск-менеджмента. Определенные зоны риска контролируются ежеквартально, затем осуществляется скоординированная программа оптимизации. Выявленные существенные риски также проходят ежеквартальный мониторинг, после чего вносятся уточнения в программу по их предотвращению и минимизации последствий.

В 2020 году Компания обеспечила эффективное функционирование системы риск-менеджмента за счет своевременного выявления и оценки рисков, а также разработки и реализации мер по их управлению. Высшее руководство уделяло значительное внимание управлению ключевыми рисками, которые оказывают существенное влияние и имеют высокую вероятность возникновения. Совет директоров

ежеквартально изучал информацию об управлении ключевыми рисками Компании. В 2020 году Компания продолжила развивать систему управления рисками:

- Советом директоров были одобрены декларация и положение о приемлемых рисках Компании. Под приемлемым риском подразумевается допустимый уровень риска с точки зрения достижения целей

Компании и эффективности принятия решений с учетом данного риска.

- Компания обновила внутренние документы, устанавливающие единую методологию и процедуру взаимодействия и ответственности в области управления рисками. В целом система корпоративного управления Компании не подвергалась существенным изменениям в 2020 году ввиду внесения изменений в систему управления рисками.



Комитет по аудиту

- Контролирует осуществление менеджментом политики и процедур управления рисками Группы
- Проверяет соответствие системы риск-менеджмента рискам, с которыми сталкивается Компания



Внутренний аудит

- Оказывает поддержку Комитету по аудиту
- Проводит регулярные и внеплановые проверки работы системы риск-менеджмента, результаты которых доводятся до сведения Комитета по аудиту



Совет директоров

- Несет общую ответственность за систему риск-менеджмента Группы



Исполнительные органы управления

(Президент и Правление)

- Несут ответственность за реализацию и соблюдение политик в области управления рисками
- Проводят мониторинг и управление рисками, связанными с должностными обязанностями
- Определяют риски и предоставляют соответствующую отчетность
- Управляют операционными рисками

КАРТА ОСНОВНЫХ РИСКОВ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

1. Экономический прогноз
2. Риск конкуренции
3. Политический риск
4. Риск изменения законодательства

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

5. Изменение ожиданий клиентов
6. Привлечение и удержание персонала
7. Риск цепочки поставок
8. Разработка ИТ-платформы
9. Угрозы в области ИТ-безопасности

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

10. Обеспечение достаточного уровня финансирования
11. Налоговое регулирование
12. Изменения в оборотном капитале
13. Риск искажений в финансовой отчетности
14. Риски, связанные с изменением процентной ставки и курса валют

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Ниже приведено описание основных рисков, которые в случае реализации могут иметь существенное негативное влияние на бизнес Компании, снизить ее

финансовые и операционные результаты, что, в свою очередь, может отразиться на цене акций и нашей репутации. Риски, которые нам не известны или которые мы в настоящее время считаем несущественными, также

могут повлиять на деятельность Компании. При этом мы не ожидаем реализации рисков, которые могут поставить под угрозу непрерывность нашей деятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ

	Название риска	Определение и потенциальное воздействие	Корректирующие действия
1	Экономический прогноз	На нашу деятельность оказывает влияние неопределенность, связанная с изменением экономических условий, при текущей глобальной экономической нестабильности. Таким образом, мы можем столкнуться с дальнейшим снижением потребительского спроса, поскольку доходы и покупательная способность наших клиентов снижаются под воздействием сложной макроэкономической обстановки, связанной со снижением цен на нефть и волатильностью курса рубля, а также с пандемией коронавируса.	Мы внимательно следим за изменениями в макроэкономике, уровне доходов населения, индекса доверия потребителей и другими показателями. При наступлении значительных неблагоприятных событий, мы готовы принять необходимые меры по исправлению положения и корректировке своей бизнес-модели.
2	Риск конкуренции	Сектор розничной торговли в России является высококонкурентным. Мы сталкиваемся с сильной конкуренцией со стороны других ритейлеров (российских и международных), некоторые из которых больше по объемам и обладают большими ресурсами. Розничные сети конкурируют главным образом за месторасположение магазинов, ассортимент продуктов, цены, условия обслуживания и хранения. Некоторые конкуренты могут быть более эффективными и быстрыми в захвате определенных рыночных возможностей, что, в свою очередь, может негативно повлиять на нашу долю на рынке и нашу способность достичь финансовых целевых показателей и целей по экспансии.	Мы сосредотачиваемся на повышении ценностного предложения для клиентов за счет внедрения конкурентной ценовой политики, реализации эффективных маркетинговых инициатив и совершенствования структуры ассортимента. В отчетном году мы запустили новую концепцию гипермаркетов и открыли обновленный магазин «О'КЕЙ» в Ростокине в Москве. Мы постоянно развиваем сервис доставки продуктов, в том числе в сотрудничестве с партнерами. В 2020 году мы расширили службу доставки «О'КЕЙ» на еще 20 городов, где присутствуют гипермаркеты сети. Мы активно развиваем бизнес дискаунтеров «ДА!» и каждый год открываем 20+ магазинов в Центральном федеральном округе. Мы рассматриваем наилучшие возможности для расширения бизнеса гипермаркетов и в 2020 году открыли новый гипермаркет в Санкт-Петербурге, что укрепило позиции «О'КЕЙ» в стратегически важном регионе.
3	Политический риск	Политические изменения могут негативно сказаться на макроэкономике и отразиться на рынке, на котором работает наша Компания. Хотя политическая стабильность в России улучшилась, Россия по-прежнему является государством, где политическая, экономическая и финансовая системы стремительно развиваются и меняются.	Хотя эти риски находятся вне контроля Группы, «О'КЕЙ» внимательно следит за политическими событиями и поддерживает тесные взаимоотношения с различными национальными отраслевыми органами.
4	Регуляторный риск	Наша деятельность подпадает под различные нормативные ограничения Правительства и отраслевые законодательные акты в отношении качества продукции, упаковки, здравоохранения, безопасности, маркировки, дистрибуции и других стандартов. При этом некоторые положения в России все еще разрабатываются. Действующие и будущие постановления Правительства и поправки к ним могут потребовать от нас изменения способа ведения деятельности, что может привести к увеличению расходов. Несоблюдение требований может также привести к репутационному ущербу.	Мы стремимся обеспечить соблюдение всех применимых правовых норм, отслеживая изменения в нормативных актах, а также изменения правовых норм и стандартов и реагируя на них. Новые требования к маркировке товаров (фотопродукции, парфюмерии, обуви, автомобильных шин) оказали существенное влияние на всех игроков рынка. В отчетном году мы своевременно разрабатывали и вносили необходимые коррективы в основные бизнес-процессы Компании (заказ/получение/возврат товаров, инвентаризация), обновляли соответствующие внутренние политики, процедуры и информационные системы для соответствия новым правилам.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

	Название риска	Определение и потенциальное воздействие	Корректирующие действия
5	Изменение ожиданий клиентов	Мы стремимся предоставить нашим клиентам широкий спектр товаров и услуг по конкурентоспособным ценам. Однако мы признаем, что предпочтения и ожидания наших клиентов находятся под влиянием экономических условий и будут меняться со временем.	Чтобы максимизировать эффективность и актуальность таких оценок, мы непрерывно отслеживаем изменения в развитии розничного рынка и положении Группы «О'КЕЙ». В связи с изменением поведения покупателей в 2020 году на фоне пандемии мы значительно нарастили наши мощности по онлайн-доставке. Кроме того, мы развивали сотрудничество со специализированными сервисами доставки для привлечения новой аудитории. Кроме того, мы продолжили развивать наши категории «фреш» и «ультрафреш» и представили новую концепцию гипермаркета с упором на них.
6	Привлечение и удержание персонала	В России сохраняется высокая конкуренция за высококвалифицированные управленческие кадры и складской персонал. Для воплощения наших планов по расширению бизнеса нам нужны высококвалифицированные сотрудники. Наш будущий успех зависит в том числе от нашей способности нанимать и удерживать новых сотрудников на постоянной основе. Мы понимаем, что любая неспособность привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников и ключевых сотрудников в будущем может негативно повлиять на наш бизнес.	Для удержания ценных сотрудников и повышения их мотивации мы разработали систему аттестации, которая проводится на регулярной основе и позволяет работникам получать дополнительное вознаграждение на основе своих результатов. При этом у нас созданы все возможности для развития карьеры посредством проведения тренингов и специальных программ обучения.
7	Риск цепочки поставок	Наши финансовые показатели зависят от надежного и эффективного управления цепочкой поставок. Мы частично полагаемся на поставки товаров и услуг от третьих сторон, которые также имеют других клиентов и могут не обладать достаточным потенциалом для удовлетворения всех потребностей своих клиентов, включая нас, в период повышенного спроса. Нехватка товаров и задержки поставок могут нанести существенный вред нашей деятельности. Непредвиденное увеличение цен также может отрицательно сказаться на нашей работе. Кроме того, мы можем подвергаться риску задержек и перебоев в нашей цепочке поставок вследствие стихийных бедствий, если мы не способны своевременно выявить альтернативные источники поставок.	Мы продолжаем повышать эффективность работы распределительных центров, магазинов и головных офисов. Эффективность цепочки поставок и устойчивые отношения с поставщиками помогли нам своевременно обеспечить наполнение распределительных центров и избежать нехватки запасов из-за пандемии и резкого повышения спроса на определенные товары в начале 2020 года. Кроме того, мы начали внедрять систему управления перевозками для более грамотного планирования и управления поставками товаров в гипермаркеты. Мы также увеличили площадь РЦ «Литвиново» в Москве на 11 тыс. м².
8	Разработка ИТ-платформы	Достижение наших стратегических целей требует адаптации нашей текущей ИТ-инфраструктуры к меняющимся потребностям бизнеса. По мере роста бизнеса будет возрастать сложность поддерживающих его процессов и разнообразие задач вокруг такого роста. Запоздалые или неудачные решения по развитию ИТ-инфраструктуры могут привести к трудностям в достижении текущих целей и препятствовать осуществлению долгосрочных планов.	Мы внедряем передовые ИТ-решения (приложения и системы), которые охватывают основные бизнес-процессы и положительно влияют на работу наших магазинов и головного офиса.
9	Угрозы в области ИТ-безопасности	Мы отмечаем усиление угроз ИТ-безопасности и возрастающий уровень подготовки компьютерных преступников. Системы информационной безопасности Компании и наших контрагентов остаются потенциально уязвимыми для атак, которые могут привести к утечке конфиденциальной информации, неправильному использованию наших систем, манипуляции и уничтожению данных, перерывам в торговой деятельности и нехватке запасов, что, в свою очередь, может отрицательно сказаться на нашей репутации, конкурентоспособности, а также финансовых и операционных результатах.	Мы используем целый ряд мер, включая обучение сотрудников, комплексный мониторинг своих сетей, системы резервного копирования и защиты, такие как брандмауэры и антивирусные сканеры, чтобы снизить уровень угрозы нашей ИТ-безопасности и бизнесу.

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Название риска	Определение и потенциальное воздействие	Корректирующие действия
10 Обеспечение достаточного уровня финансирования	Недавние изменения макроэкономической ситуации могут привести к снижению уровня ликвидности и ужесточению кредитной политики российских банков. Учитывая нашу программу по расширению деятельности в будущем, проблемы с доступностью внешнего финансирования или значительные изменения стоимости финансирования могут негативно сказаться на возможностях Группы выполнять эту программу.	Мы используем доступные нам кредитные линии для устранения потенциальных проблем с ликвидностью. Группа диверсифицирует и расширяет список банков-партнеров для усиления контроля над доступностью и стоимостью финансирования. Ценные бумаги Группы котируются на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже, что позволяет нам использовать вторичное размещение акций как альтернативный способ финансирования. В 2020 году агентство RAEX («Эксперт РА») подтвердило кредитный рейтинг ООО «О'КЕЙ», основной операционной дочерней компании O'KEY Group S.A., на уровне «ruA-». Прогноз по рейтингу – стабильный. Рейтинг отражает устойчивое положение Группы в российской продуктовой рознице, сильные позиции по ликвидности, а также высокое качество корпоративного управления и риск-менеджмента. Кроме того, мы закрыли книгу заявок на биржевые облигации объемом 5 млрд руб. с целью рефинансирования облигаций серии 001P-01 со сроком погашения в апреле 2021 года, находящихся в обращении на Московской бирже.
11 Налоговое регулирование	Российское налоговое законодательство имеет довольно строгие требования, которые могут иметь различное толкование, а также подвержены частым изменениям. Проверки со стороны налоговых органов и изменения в налоговых правилах могут негативно повлиять на наши финансовые и операционные результаты. Изменения в налоговом законодательстве могут привести к увеличению налоговых выплат. Кроме того, изменения в законодательстве могут оказать существенное влияние на налоговые отчисления и возмещения, а также на отложенные налоговые активы и обязательства.	Наши специалисты по налогам и праву анализируют соблюдение применимых налоговых требований, текущие толкования, исходящие от властей, и судебные прецеденты, являющиеся результатом налоговых споров. Эта работа проводится последовательно и на регулярной основе и гарантирует, что мы осведомлены о любых касающихся нас изменениях.
12 Изменения в оборотном капитале	Неспособность контролировать и управлять элементами оборотного капитала может привести к негативным последствиям для операционного денежного потока, спровоцировать недостаток ликвидности и увеличить зависимость от заемного капитала.	Мы осуществляем постоянный контроль за оборотным капиталом, что подробно описано в нашей денежно-кредитной политике. Целью этой политики является минимизация баланса предоплаты и управление просроченной дебиторской задолженностью. Мы также предпринимаем шаги по повышению эффективности управления торговыми запасами путем применения и мониторинга ключевых индикаторов производительности и организации обучения для сотрудников магазинов.

13 Риск искажений в финансовой отчетности	Мы подвержены риску, связанному с искажениями в финансовой отчетности и классификации бухгалтерских записей, а также рискам неточных бухгалтерских расчетов.	Мы регулярно осуществляем внутренний контроль процесса составления финансовой отчетности для предотвращения искажений. В Группе работает команда квалифицированных профессионалов, которые занимаются подготовкой финансовой отчетности, при том что процесс создания консолидированной финансовой отчетности по стандартам МСФО полностью автоматизирован. Для описания финансовых рисков и расчета оценки их воздействия на Группу см. Примечания 28 и 30 в Консолидированной финансовой отчетности Группы.
14 Риски, связанные с изменением процентной ставки и курса валют	Группа зависит от изменения курсов иностранных валют, поскольку имеет непогашенные кредиты в долларах США, а также обязательства по договорам в долларах США и ЕВРО. Хотя мы принимаем меры для минимизации этого риска, не может быть никаких гарантий, что будущие колебания валютного курса и процентных ставок не будут негативно влиять на наши результаты.	Определенные валютные и процентные риски контролируются путем перевода платежей в рубли, установления лимитов или хеджирования с использованием производных финансовых инструментов. По состоянию на 31 декабря 2020 года портфель Группы на 100% состоял из кредитов с фиксированной процентной ставкой, из которых почти 97% – в рублевом исчислении.

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В отношении внутреннего контроля в области бухгалтерской и финансовой отчетности важно отметить следующее:

- Сотрудники, ответственные за подготовку бухгалтерской и финансовой отчетности Компании, обладают необходимой квалификацией и поддерживают отчетность в актуальном состоянии в соответствии с изменениями в Международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). Помимо этого, при необходимости проводится специальное обучение персонала и предоставляется письменное руководство по конкретным вопросам. Данное руководство регулярно обновляется с учетом последних разработок и нормативных изменений и доступно всем задействованным сотрудникам. В нем содержится краткая информация о политике

и процедурах в области бухгалтерской и финансовой отчетности Компании.

- Введены механизмы контроля за обработкой бухгалтерских операций с целью обеспечения наличия необходимых решений на их проведение, эффективного распределения должностных обязанностей, а также гарантий полноты и точности финансовой информации.
 - Полнота и своевременный учет финансовой информации обеспечиваются с помощью регулярных проверок, мониторинга конкретных ключевых показателей эффективности и процедур подтверждения функциональными руководителями, а также за счет проведения внутреннего и внешнего аудита в качестве дополнительной меры контроля.
 - В Компании сформирована комплексная система учета и контроля финансовых показателей. Стратегические и бизнес-планы, информация о бюджетах, а также промежуточная и годовая консолидированная отчетность подготавливаются и предоставляются Совету директоров, который, помимо прочего, утверждает все существенные инвестиции. Совет директоров рассматривает ежемесячные отчеты, которые содержат информацию о финансовых результатах деятельности Компании в сравнении с утвержденным бюджетом и прошлогодними показателями.
 - Любые недостатки в системе внутреннего контроля, выявленные в ходе внутренних или внешних аудитов, оперативно устраняются.
 - Внешние аудиторы проводят обзорную проверку консолидированной финансовой отчетности Компании по итогам шести месяцев и аудит консолидированной финансовой отчетности по итогам года.
- В соответствии с требованиями МСФО Компания раскрывает подробную информацию о рыночных, кредитных и валютных рисках, которым она подвергается, и предоставляет стратегию управления такими рисками.



Мы взаимодействуем со всеми ключевыми заинтересованными сторонами, от сотрудников и клиентов до акционеров и местных сообществ. Компания берет на себя ответственность за снижение воздействия на окружающую среду, что подразумевает разработку более экологичных вариантов упаковки и оптимизацию использования нашего автопарка, задействованного в доставке продуктов.

20,3 тыс. человек
общее число сотрудников

71,5 тыс.
онлайн-тренингов для сотрудников
было проведено в 2020 году

78,4 млн
эко-сумок продано в 2020 году



Корпоративная социальная
ответственность





Мы считаем социальную ответственность важнейшим фактором долгосрочного развития любого бизнеса и в своей деятельности учитываем не только финансовые и операционные результаты, но и развиваем ответственный подход к обществу.

Группа «О'КЕЙ» осуществляет свою деятельность в различных регионах России, от мегаполисов до маленьких городов, и взаимодействует с бизнес-партнерами, местными сообществами, органами власти, СМИ и некоммерческими организациями. Мы на постоянной основе развиваем механизмы взаимодействия, что позволяет нам формировать и поддерживать взаимовыгодное партнерство, обеспечивает постоянный прогресс и способствует развитию бизнеса в целом.

НАШИМИ КЛЮЧЕВЫМИ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:



покупатели
и партнеры



акционеры
и финансовое
сообщество



сотрудники



государство
и местные
органы власти



местные
сообщества



СМИ

Наши сотрудники

Кадровая политика Группы «О'КЕЙ» направлена на непрерывное улучшение процессов и сервисов, связанных с адаптацией, обучением, развитием и профессиональным признанием специалистов Компании. Мы создаем продуктивную рабочую среду и открываем новые возможности для раскрытия профессионального и личностного потенциала сотрудников. Особое внимание уделяется командной работе, укреплению и развитию эффективного взаимодействия внутри коллектива, поскольку мы осознаем, что влияние рабочей атмосферы на качество предоставляемых услуг и, следовательно, на эффективность всех операционных процессов магазина очень велико.

Мы придерживаемся принципа гендерного разнообразия и предоставляем равные возможности как мужчинам, так и женщинам. При найме сотрудников мы опираемся на их уровень образования, релевантный опыт и готовность развивать профессиональные навыки. Мы относимся к нашим сотрудникам одинаково, независимо от их возраста, пола или национальности.

Ключевыми направлениями HR-стратегии являются:

- создание культуры вовлеченности и результативности;
- внедрение современных технологий и автоматизация HR-сервисов;
- формирование эффективной организационной структуры и управленческой команды;
- формирование положительного имиджа бренда «О'КЕЙ» работодателя на рынке труда России;
- системное управление текучестью кадров;
- внедрение лучших HR-практик.

Компания продолжает фокусироваться на осознанном управлении качеством работы и сервисной составляющей, трансформации роли лидера и формировании культуры наставничества в магазинах. Одновременно с этим мы ориентированы на повышение производительности и эффективности труда, автоматизацию

всех процессов, в том числе процессов HR. В 2020 году мы завершили внедрение HR-системы «Босс Кадровик» по автоматизации всех ключевых HR-процессов (от кадровых операций и расчета заработной платы до управления компенсациями и льготами и Личного кабинета сотрудника и руководителя). В отчетном году были внедрены модули по управлению расходами на персонал и бюджетированию, охране труда, HR-отчетности, добавлены дополнительные сервисы в Личном кабинете сотрудника (управление отпусками, заказ справок).

Для повышения производительности магазинов Группа «О'КЕЙ» использует различные формы занятости работников и варьирует графики работы персонала в зависимости от потребностей бизнеса. Внедрение системы «Босс Кадровик» позволило руководителям магазинов применять гибкое планирование рабочего времени и прогнозировать размер фонда оплаты труда, что было особенно важно для эффективной работы магазинов в период пандемии COVID-19.

Компания проводит работу по непрерывному улучшению процессов, влияющих на операционную эффективность. В 2020 году в управленческой структуре гипермаркетов произошел ряд изменений: около 300 внутренних

кандидатов получили карьерный рост, были разработаны новые программы обучения для каждого уровня должности – все это позволило обеспечить качественный переход и успешную работу в период новогодних праздников 2020-2021 гг.

В 2021 году мы сосредоточимся на программах, которые будут способствовать дальнейшему развитию культуры сервиса, лидерского потенциала команды и непрерывному улучшению рабочих процессов, а также обеспечивать защиту здоровья наших сотрудников и укрепление брендов «О'КЕЙ» и «ДА!» как бренда работодателя. В центре нашего внимания будут:

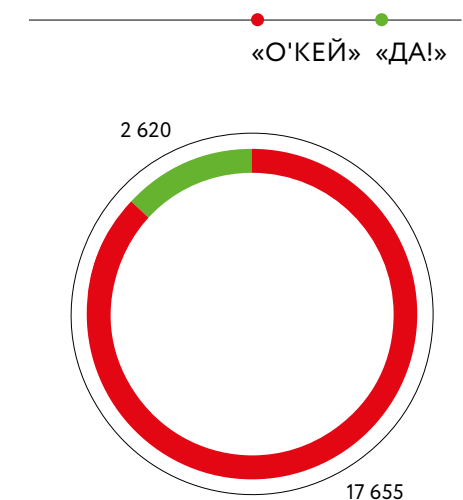
- качество адаптации и развития сотрудников;
- развитие системы дистанционного обучения в Академии «О'КЕЙ»;
- обеспечение высокого уровня сервиса в магазинах для внутреннего и внешнего клиента;
- развитие системы внутреннего информирования о целях, деятельности и результатах работы Компании;
- поддержка здоровья сотрудников;
- управление профессиональным развитием через регулярную работу с обратной связью;
- деятельность комитетов по непрерывному улучшению процессов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В 2020 году средняя численность сотрудников Группы составила 20 285 чел., из них 17 655 чел. – сотрудники «О'КЕЙ», 2 620 чел. – сотрудники «ДА!».

Кроме того, по розничному подразделению бизнеса гипермаркетов нам удалось снизить показатели текучести персонала на 3,5 п. п. год-к-году.

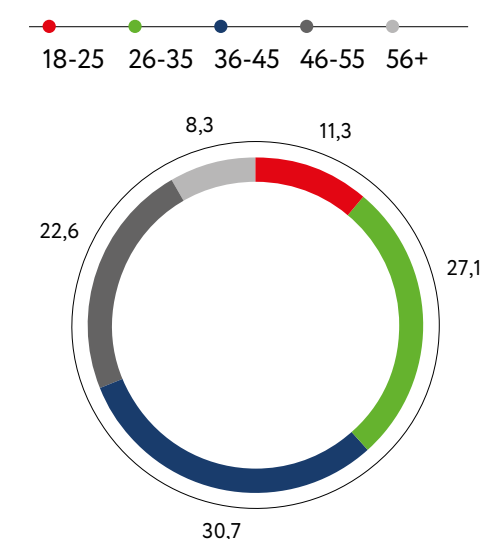
ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ, ЧЕЛ.



ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ, %



ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ, %



В 2020 году мы столкнулись с вызовами, обусловленными пандемией COVID-19. Нашим приоритетом стала защита здоровья сотрудников и безопасное обслуживание покупателей с сохранением традиционно высокого уровня сервиса. См. *Ответ на пандемию COVID-19.*

Мы стремились максимально сохранить рабочие места. Кроме того, с целью поддержки людей в период самоизоляции мы предоставляли возможности временного трудоустройства для сотрудников непродуктивных ритейла и сферы услуг. В период первой и второй волн пандемии мы сотрудничали с 25 компаниями, персонал которых имел возможность временно трудоустроиться в наши магазины.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Ценности «О'КЕЙ»



В 2020 году ключевым направлением в развитии корпоративной культуры стало постоянное информирование сотрудников о необходимых мерах защиты и профилактики COVID-19, правилах работы и передвижения в городах деятельности Компании, поддержка корпоративной атмосферы «О'КЕЙ», традиций и сервиса для наших клиентов.

Кроме того, мы развивали аккаунты в социальных сетях – корпоративный аккаунт в сети VK, посвященный нашим сотрудникам и их работе, – и запустили аккаунт

с аналогичным содержанием в Instagram. Ожидается, что развитие присутствия Компании в социальных сетях позволит в ближайшие годы перевести большую часть работы с брендом и рекрутмент в digital-формат.

Мы продолжили развивать конкурс профессионального мастерства «Профи на все 100», который был запущен в 2018 году. В отчетном году большая часть активностей конкурса была переведена в онлайн. Также мы сократили его этапы и добавили

дополнительные конкурсы для детей и команд болельщиков. Мы существенно нарастили призовой фонд, одновременно увеличив количество конкурсных профессий с четырех до семи, поддержав практически все ключевые профессии в рознице.

В 2020 году проект конкурса «Профи на все 100» победил в номинации «Приз зрительских симпатий» в категории «Play Hard» всероссийской HR-премии WOW HR.

2018

3 профессии

- кассир
- пекарь
- повар

12 победителей

2019

4 профессии

- кассир
- продавец
- пекарь
- повар

16 победителей

2020

7 профессий

- кассир
- продавец
- пекарь
- повар
- рубщик мяса
- продавец рыбы
- пекарь-кондитер

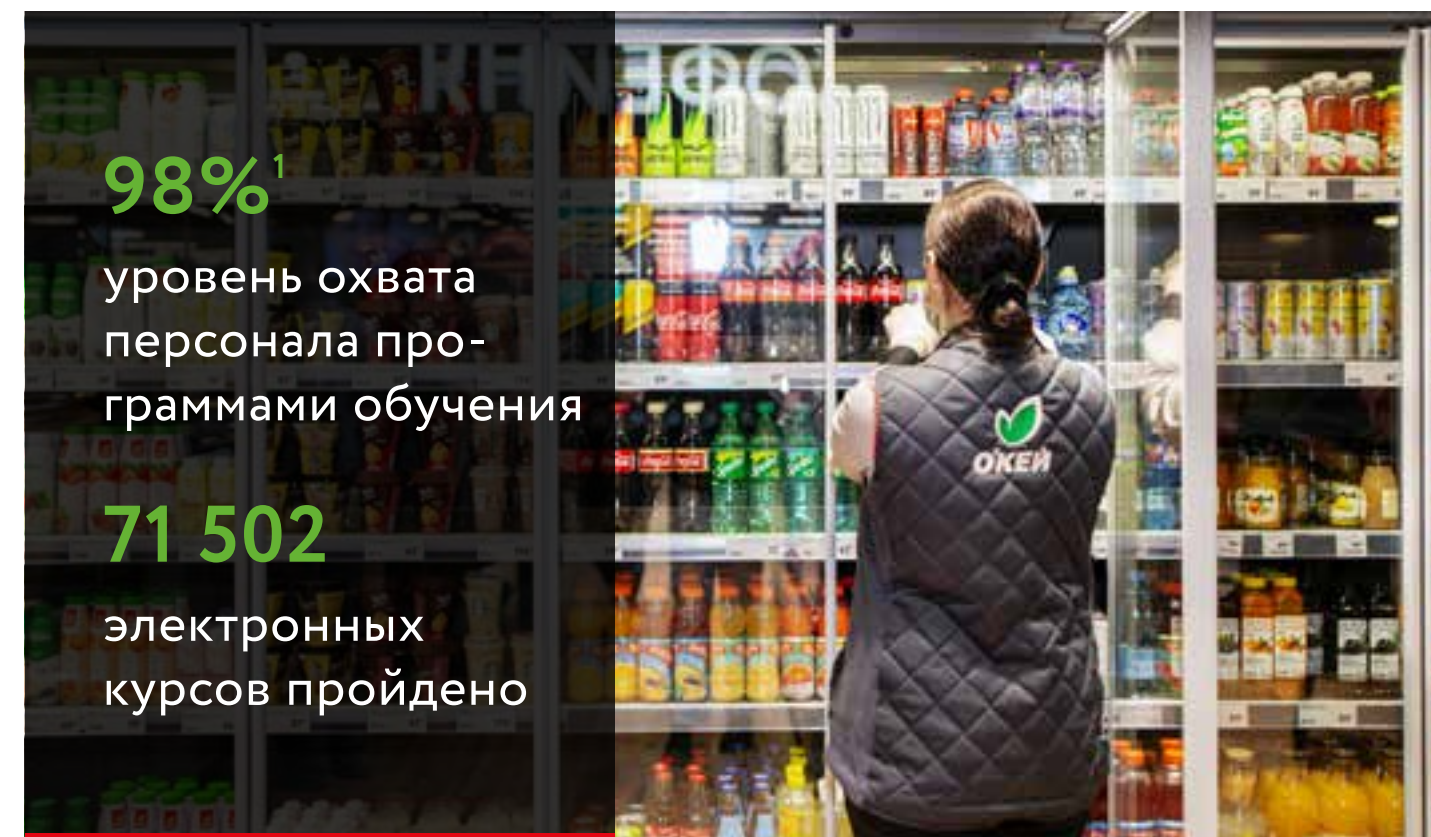
401 победитель

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В 2020 году компания «О'КЕЙ» продолжила уделять большое внимание личностному и профессиональному росту своих сотрудников и заниматься

обучением и развитием персонала как ключевого фактора успеха. В отчетном году из-за долгосрочного карантина мы были вынуждены оперативно

изменить систему обучения, внедрить новые подходы и форматы: на несколько месяцев обучение было полностью переведено в онлайн-формат.



Ключевые проекты 2020 года:

- запуск и полноценная работа проекта «Эксперты направлений», цель которого – повышение профессионализма менеджмента отделов Fresh и собственного производства;
- разработка и реализация программ обучения и развития для подразделения e-commerce;
- обучение сотрудников в новой должности «заместитель руководителя отдела» для поддержки эффективности

и бесперебойной работы бизнеса в период заболеваемости COVID-19.

В 2020 году впервые в онлайн-формате была проведена оценка сотрудников коммерческого департамента федеральных офисов.

В 2021 году основными приоритетами в части развития персонала будут:

- внедрение культуры результативности;

- дальнейшее развитие менеджмента в розничном подразделении Компании и программ обучения в департаменте e-commerce;
- перевод всей системы оценки в онлайн-формат;
- развитие программ обучения для сотрудников офисов;
- совершенствование программ адаптации;
- федерализация всех программ обучения.

¹ Показатель находится на уровне 2019 года, однако результат был достигнут в условиях карантина и ограничений, касающихся организации очных мероприятий.



УДЕРЖАНИЕ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

«О'КЕЙ» эффективно использует современные инструменты материальной и нематериальной мотивации и обеспечивает сотрудникам конкурентный уровень заработной платы, что позволяет привлекать и удерживать лучших специалистов. В 2020-2021 гг. для поддержания конкурентного уровня заработной платы сотрудников

Компания проводит ее поэтапный пересмотр.

В Компании действует система КПЭ, которая учитывает как индивидуальные, так и общекорпоративные цели. В зависимости от достигнутого результата определяется размер бонуса, составляющего определенную долю от оклада.

В 2020 году Компания обновила систему премирования в магазинах, внесла изменения в состав КПЭ. Кроме того, была пересмотрена система премирования сотрудников кассы: теперь премия сотрудников увеличивается при росте производительности, благодаря чему размер премии сотрудников кассовой линии вырос на 15-20%.

КОМПЕНСАЦИИ И ЛЬГОТЫ

«О'КЕЙ» обеспечивает необходимую социальную поддержку своим сотрудникам в полном соответствии с требованиями законодательства, а также реализует дополнительные программы, направленные на создание для них максимально комфортных условий.

«О'КЕЙ» предоставляет своим сотрудникам следующие льготы:

- ДМС на условиях софинансирования (оплата компанией в размере 80-90%);
- скидки в магазинах Группы;
- оплата обедов для сотрудников распределительных центров;

- подарки детям сотрудников на праздники;
- материальная помощь сотрудникам, оказавшимся в тяжелой жизненной ситуации;
- рассрочка по оплате членства в фитнес-клубах.

В 2020 году одним из приоритетов Компании стала поддержка сотрудников в период пандемии, забота об их здоровье и материальном благополучии:

- организованы дополнительные выплаты (доплата больничного до оклада, доплата к окладу для сотрудников магазинов и РЦ);

- оказана материальная поддержка: доплаты к окладу сотрудникам магазинов и РЦ в наиболее сложный весенний период; финансовая помощь семьям сотрудников, пострадавшим от COVID-19;
- оказана нематериальная поддержка: перевод максимального числа сотрудников на удаленную работу, оплата передвижения на такси в период пандемии для снижения рисков заражения, организация тестирования и вакцинации.

ИНФОРМИРОВАНИЕ О НАРУШЕНИЯХ

В целях создания атмосферы прозрачности и доверия, в «О'КЕЙ» разработана политика информирования о нарушениях, которая на протяжении

нескольких лет регулирует вопросы нарушения этики, трудового законодательства, вопросы взаимодействия между сотрудниками и руководством. В Компании

функционирует несколько каналов для сообщения о нарушениях: кол-центр, обязательные часы приема у руководства, утренние собрания.



Результаты были достигнуты благодаря грамотному информированию персонала в области

кадрового администрирования и стандартов Компании.

Охрана труда и безопасность

Компания «О'КЕЙ» на постоянной основе стремится минимизировать производственные риски и создавать безопасные условия труда для всех сотрудников, а также обеспечивать комфорт при совершении покупок для каждого покупателя.

В 2021 году Группа компаний «О'КЕЙ» планирует внедрить новую систему менеджмента охраны труда и промышленной

безопасности, провести оценку профессиональных рисков и особую проверку соблюдения условий труда на новых рабочих

местах, а также организовать обучение сотрудников безопасным методам работы и оказанию первой помощи.

ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ



проводим мониторинг условий труда на рабочих местах



отслеживаем состояние здоровья сотрудников



обучаем сотрудников технике безопасности



расследуем несчастные случаи на производстве



принимаем меры по предотвращению подобных инцидентов в будущем



сопровождаем проверки по охране труда органами государственного надзора

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

Все рабочие места

были особым образом оценены на соблюдение условий труда

44

несчастных случаев на производстве

0

летальных исходов

В Компании действует эффективная система менеджмента в области охраны труда и промышленной безопасности, которая полностью соответствует законодательству Российской Федерации. Основным регулирующим документом является Политика в области охраны труда, окружающей среды, промышленной и пожарной безопасности сроком действия до 2023 года.

Мы регулярно проводим аудиты охраны труда в наших магазинах

и распределительных центрах. В 2020 году в Компании было проведено 103 комплексные проверки по охране труда. Количество таких проверок сократилось, поскольку в разгар пандемии аудиторы работали удаленно. Была проведена оценка 3 625 рабочих мест (61%) на наличие производственных рисков.

Компания отслеживает и систематически расследует любые несчастные случаи с участием наших сотрудников и покупателей.

В 2020 году произошло 44 несчастных случая (по сравнению с 25 случаями в 2019 году), в том числе один – с тяжелыми последствиями (травма головы в результате падения). Рост числа несчастных случаев главным образом обусловлен большим количеством временного персонала, который подменял постоянных сотрудников, больных COVID-19 или находящихся на карантине, а также тем, что некоторые из временных сотрудников не прошли полный курс обучения по безопасности труда.



1 004 сотрудника прошли обучение по производственной безопасности

917 сотрудников прошли обучение по пожарной безопасности

728 сотрудников прошли обучение по оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве

Противодействие коррупции

Группа компаний «О'КЕЙ» не приемлет коррупцию ни в каком виде. Мы стремимся обеспечивать максимальную прозрачность нашей деятельности на всех уровнях, совершенствовать инструменты, направленные на борьбу с коррупцией, и проводить обучение сотрудников по данной теме.

Методы противодействия коррупции в Компании регулируются соответствующей внутренней политикой и соответствуют Федеральному закону № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». Любые подозрительные действия, в том числе информация, полученная внутри Компании или от наших партнеров по горячей линии, тщательно изучаются в соответствии с нашими правилами и политикой, после чего принимаются соответствующие меры.

Для защиты конфиденциальной коммерческой информации мы используем ряд инструментов (например, «красные флаги»), благодаря которым мы можем немедленно отреагировать на инциденты, связанные

с информационной безопасностью, а также оперативно выявить любые отклонения и нарушения корпоративных политик. Чтобы обеспечить прозрачность деятельности, сотрудники Отдела экономической безопасности регулярно принимают участие в заседаниях тендерных комитетов, посвященных некоммерческим закупкам.

В отчетном году мы внедрили несколько новых методик и инструментов для обеспечения прозрачности закупочных процедур. С 2020 года на электронной торговой площадке CISLink регулярно проводится выборочный мониторинг коммерческих закупок. Мы разместили обращение к контрагентам и подрядчикам на онлайн-платформе с указанием

контактной информации, куда можно обратиться и сообщить о неправомерных или подозрительных действиях в ходе проведения электронных аукционов. Мы также усилили контроль за складскими и логистическими операциями.

Все перечисленные меры способствовали повышению прозрачности операций и более полной проверке принятых решений.

Вместе с этим мы обновили информационные плакаты по противодействию коррупции в наших офисах, на торговых объектах и складах, а также обновили информацию о контактах, куда можно сообщить о неправомерных действиях и фактах, связанных с коррупцией.

Внутренние меры по противодействию коррупции:

- все сотрудники добровольно подписывают документ о соблюдении политики по противодействию коррупции;
- перед приемом на работу потенциальные сотрудники проходят проверку на предмет коррупционных рисков;
- действия сотрудников наших отделов закупок и операций с недвижимостью находятся под постоянным контролем;
- каждые шесть месяцев проводится мониторинг и анализ процедуры разработки договоров;
- процедуры контроля критически важных бизнес-процессов (таких как получение, списание и возврат) реализуются и проводятся с помощью ИТ-программ мониторинга;
- в отделах закупок и операций с недвижимостью, а также в наших магазинах проводятся тематические брифинги и тренинги для сотрудников.

Внешние меры по противодействию коррупции:

- перед заключением договора с потенциальными поставщиками (в том числе поставщиками услуг) мы проводим тщательную проверку:
 - отчетности и документации,
 - финансового состояния (баланс, активы, оборот, долги, кредиты и судебные разбирательства),
 - отсутствия аффилированности с другими нашими поставщиками или сотрудниками,
 - клиентской базы и соответствия оборота заявленным налоговым отчислениям;
- местные поставщики подвергаются дополнительному контролю;
- поставщики подписывают обязательное соглашение, согласно которому они принимают все положения, связанные с политикой по противодействию коррупции;
- в случае, если действия поставщиков и подрядчиков не соответствуют данной политике, «О'КЕЙ» имеет право незамедлительно расторгнуть договор.

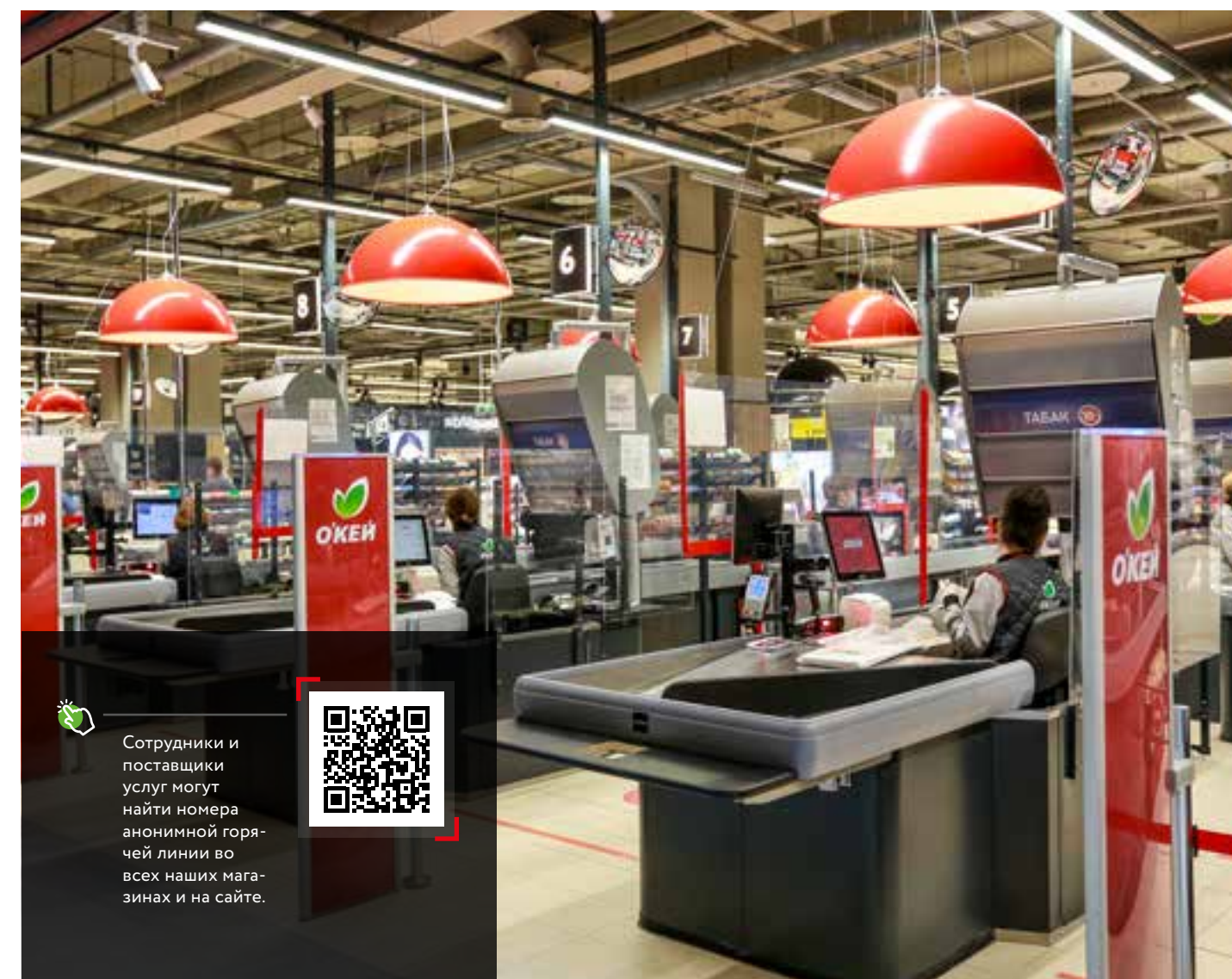
Все потенциальные конфликты интересов сразу же передаются на рассмотрение в наши отделы внутреннего аудита и безопасности. В Компании существуют электронная почта и горячая линия, куда принимаются анонимные сообщения о нарушениях.

В 2020 году мы получили несколько сообщений, связанных с нарушением правил и стандартов Компании. Все обращения

были оперативно расследованы сотрудниками Отдела управления рисками, отвечающими за противодействие коррупции.

В отчетном периоде мы провели расследование четырех случаев нарушения политики по противодействию коррупции в соответствии со стандартной процедурой. Один случай с участием нашего сотрудника был передан в полицию; в двух других случаях,

связанных с нарушением политики по противодействию коррупции со стороны контрагентов, были расторгнуты договоры; в одном случае были приняты внутренние меры. Кроме того, мы обновили соответствующие процедуры с целью более оперативного реагирования и предотвращения подобных инцидентов в будущем.



Сотрудники и поставщики услуг могут найти номера анонимной горячей линии во всех наших магазинах и на сайте.



В 2021 году мы планируем перенести процесс закупок для нескольких категорий на автоматизированную торговую площадку. Мы также намерены принять меры, направленные

на повышение доверия сотрудников и подрядчиков к Компании, а также вовлекать больше сотрудников в культуру нулевой толерантности ко всем формам коррупции. Все это будет

способствовать упрощению и ускорению расследований, связанных с анонимными обращениями, спорами и юридическими запросами.

Наши сообщества

В рамках своей деятельности «О'КЕЙ» стремится повысить качество жизни людей в регионах присутствия. В 2020 году, в связи со сложной эпидемиологической и макроэкономической обстановкой, мы реализовали новые инициативы по оказанию помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации. Вместе с этим мы продолжили реализацию инициатив в области социальных инвестиций в соответствии с нашими основными приоритетами в сфере благотворительности, помогая тяжелобольным детям, нуждающимся людям и ветеранам Великой Отечественной войны. С этой целью мы продолжили укреплять партнерские отношения с разными заинтересованными сторонами: местными органами власти, НКО, средствами массовой информации и покупателями.



ПОДДЕРЖКА НЕЗАЩИЩЕННЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ

В 2020 году гипермаркеты «О'КЕЙ» в Краснодаре, Тюмени, Иваново и Воронеже приняли участие в федеральной благотворительной инициативе #МыВместе, организованной Общероссийским народным фронтом (ОНФ) для оказания помощи нуждающимся (малоимущим, пожилым, людям с ограниченными возможностями, а также большим семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации из-за пандемии COVID-19 и экономического кризиса).

добра». Покупатели могли приобрести товары с длительным сроком хранения и положить их в специальные корзины, расположенные у входа в магазин, откуда их забирали волонтеры ОНФ и передавали нуждающимся.

За самоотверженный вклад в организацию акции #МыВместе Компания была удостоена медали, подписанной Президентом Российской Федерации.

В Компании действует постоянная программа по оказанию помощи незащищенным группам населения. Держатели социальных

карт получают дополнительную скидку 3% в гипермаркетах «О'КЕЙ» в Москве и Московской области. Также действуют особые скидки для пенсионеров в Красноярске, Мурманске, Сыктывкаре, Тюмени и в двух магазинах в Санкт-Петербурге. Скидки не распространяются на алкоголь и табачные изделия. Мы также предлагаем дополнительные скидки на детские товары владельцам социальной карты для молодых мам в Санкт-Петербурге.

В гипермаркетах «О'КЕЙ» акция получила название «Корзина

ПОДДЕРЖКА ЗДОРОВЬЯ

С 2017 года Группа активно сотрудничает с Русфондом, одним из старейших российских благотворительных фондов, оказывающих адресную помощь детям,

нуждающимся в лечении и реабилитации. За эти годы благодаря нашим клиентам мы собрали более 34 млн рублей, которые были направлены на лечение 76

детей по всей России и на содействие разработке национального регистра доноров костного мозга.

С 22 октября по 19 ноября отчетного года «О'КЕЙ» провела пятую по счету национальную благотворительную акцию «Добрая покупка». Для участия в акции покупателям нужно было приобретать товары, выпускаемые под собственными торговыми марками «О'КЕЙ» или O'KEY Selection (более 1,5 тыс. ассортиментных позиций), или тематические сумки с рисунком победителя детского конкурса рисунков, организованного

Компанией в 2019 году. Часть выручки от продажи товаров СТМ и сумок была направлена на лечение и реабилитацию юных пациентов.

Другим постоянным партнером Компании выступает AdVita – благотворительный фонд из Санкт-Петербурга, специализирующийся на оказании помощи детям и взрослым, страдающим от рака. В гипермаркетах Санкт-Петербурга коробки

для пожертвований находятся рядом с кассовой зоной, чтобы наши покупатели имели возможность помочь тем, кто в этом нуждается. Большая часть пожертвований была направлена на программы по диагностике и лечению заболеваний, в том числе на покупку реактивов и расходных материалов для лабораторий Научно-исследовательского института детской онкологии, гематологии и трансплантологии им. Р.М. Горбачевой.



40 коробок для пожертвований размещены в гипермаркетах

ПОДДЕРЖКА ВЕТЕРАНОВ

«О'КЕЙ» оказывает поддержку ветеранам Великой Отечественной войны с 2002 года. Каждый год мы проводим специальную акцию, посвященную людям, которые боролись за освобождение и мир в нашей стране. В 2020 году мы провели акцию, приуроченную к 75-летию Великой Победы: более 5 тыс.

1,8 млн руб. собрано с помощью коробок для пожертвований в 2020 году

ветеранов по всей России получили наши подарочные карты.

В отчетном году Компания также принимала участие во всероссийской акции «Красная гвоздика», организованной благотворительным фондом «Память поколений» для предоставления высокотехнологичной медицинской

12,5 млн руб. собрано с 2016 года

помощи, лекарственных препаратов и реабилитационного оборудования ветеранам Великой Отечественной войны и других боевых действий. Чтобы поддержать ветеранов, покупатели могли приобрести на кассах магазинов памятные значки с символом красной гвоздики.

Экологическая ответственность

Растущая осведомленность клиентов в вопросах экологии, внесение поправок в законодательство об охране окружающей среды и изменения в подходах инвесторов к ESG-практикам говорят о том, что экологическая ответственность необходима бизнесу для сохранения позиций на рынке в долгосрочной перспективе. Группа поддерживает ответственный подход и прикладывает все усилия, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду, для чего принимает ряд мер: с 2019 года в Компании действует корпоративная политика «Жизнь в стиле Green».

Мы строго соблюдаем российское природоохранное законодательство и проводим регулярные внутренние аудиты. Чтобы убедиться, что наши магазины не оказывают негативного влияния на условия жизни людей, мы проводим ежеквартальный мониторинг атмосферного и шумового загрязнения в буферной зоне.

В рамках нашей политики мы реализуем инициативы по снижению

воздействия на окружающую среду и проводим различные акции совместно с экологическими и социальными неправительственными организациями, такими как Всероссийское общество охраны природы.

В 2020 году компания «О'КЕЙ» стала первым ритейлером в России, который полностью отказался от продажи полиэтиленовых пакетов из первичной

нефти. Вместо них мы предлагаем клиентам на выбор два варианта упаковки: из биоразлагаемого кукурузного крахмала или полиэтиленовые пакеты из 100% переработанного пластика. Кроме того, мы предлагаем многоцветные сумки для покупок из разных материалов и любой вместительности: от сверхпрочных бумажных пакетов до джутовых, хлопковых, нейлоновых и поливинилхлоридных сумок.

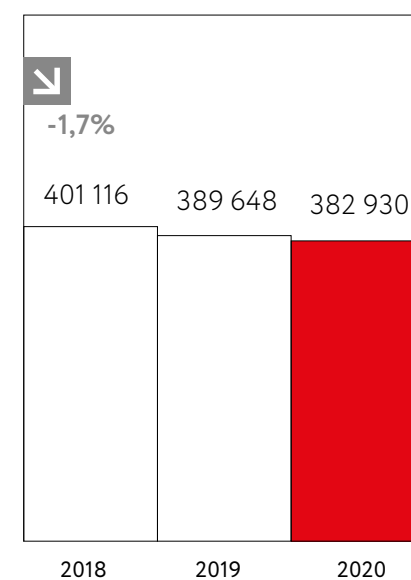


В декабре 2020 года мы запустили акцию, направленную на защиту диких животных, находящихся на попечении Всероссийского общества охраны природы: арктических лис, лосей из Ильменского заповедника и снежных барсов, находящихся на грани вымирания. В рамках акции в гипермаркетах «О'КЕЙ» продавались мягкие игрушки в виде этих животных, и часть вырученных средств была направлена во Всероссийское общество охраны природы. При этом за покупку на сумму свыше 1,2 тыс. руб. покупатели получали в подарок экологичное елочное украшение. Украшение и упаковка были изготовлены из материалов, сертифицированных FSC, а значит, не представляли опасности для окружающей среды¹.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мы заботимся об энергоэффективности нашего бизнеса и прилагаем усилия для постепенного сокращения общего потребления энергии. Компания осуществляет контроль за использованием энергии в своих магазинах. Они оснащены современными рекуператорами и энергоэффективными светодиодными лампами и вывесками; устаревшие холодильные элементы и условные системы заменяются на передовые энергосберегающие устройства, внедряются энергоэффективные системы управления зданием. В результате в 2020 году общее потребление энергии снизилось на 2% по сравнению с 2019 годом.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭНЕРГИИ (НЕТТО), ТЫС. КВТ/Ч



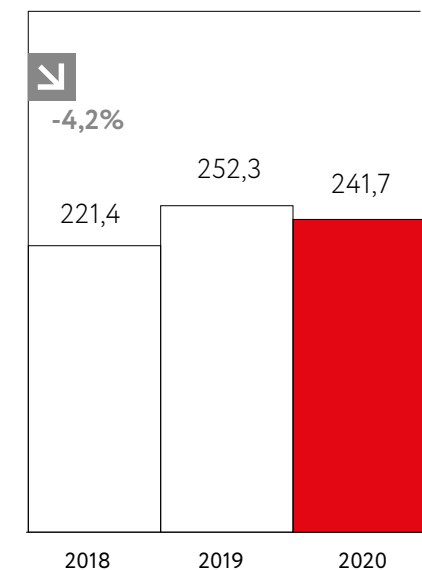
ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

Процессы обращения с отходами регулируются Политикой Группы, реализуемой повсеместно.

Во всех наших магазинах предусмотрен отдельный сбор с целью уменьшения количества отходов, подлежащих захоронению на полигонах. Кроме того, биологические отходы и лампы транспортируются на специальные заводы. Перерабатываемые отходы, такие как полиэтиленовая пленка, пластиковые коробки и макулатура, спрессовываются и продаются для дальнейшей переработки. Мы собираем и продаем для последующей переработки коробки из-под бананов, отработанное масло, поддоны и металлолом.

Наши основные производственные площадки оснащены водоочистными сооружениями, в том числе улавливателями бензина и песка, очищающими ливневые воды с парковочных зон, а также жиросъемниками, которые очищают сточные воды с наших собственных производственных объектов до их попадания в городскую канализацию.

ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ВТОРСЫРЬЯ, МЛН РУБ.



¹ Лесной попечительский совет (Forest Stewardship Council®, FSC) — международная некоммерческая неправительственная организация, целью которой является продвижение ответственного управления лесами во всем мире.



Группа «О'КЕЙ» сохраняет свою приверженность созданию акционерной стоимости. В 2020 году, в дополнение к существующему листингу на Лондонской фондовой бирже, мы успешно провели листинг на Московской бирже, чтобы сделать наши глобальные депозитарные расписки (ГДР) доступными большему числу инвесторов. В соответствии с давно установленной практикой регулярного возврата денежных средств акционерам в 2020 году мы объявили о выплате дивидендов.

С **2010** года
листинг на Лондонской фондовой бирже

С **2020** года
листинг на Московской бирже

10 лет
выплаты дивидендов



Система корпоративного управления

О'KEY Group S.A. зарегистрирована в соответствии с законодательством Великого Герцогства Люксембург, а ее глобальные депозитарные расписки (ГДР) котируются на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже, в связи с чем Компания не обязана соблюдать Кодекс корпоративного управления Великобритании.

Группа «О'КЕЙ» стремится осуществлять свою управленческую и операционную деятельность в соответствии с действующим законодательством Люксембурга и правилами Лондонской фондовой биржи. В декабре 2020 года депозитарные расписки были допущены к торгам на Московской бирже: с этого времени Группа «О'КЕЙ» должна обеспечивать соответствие требованиям российского законодательства в области корпоративного управления или правилам Московской биржи, которые могут быть применены к Группе. На дату публикации Годового отчета российские правила корпоративного управления не применяются к Группе «О'КЕЙ».

Мы признаем обязательства перед своими акционерами по внедрению применимых стандартов корпоративного управления и контроля как на уровне Совета директоров, так и в текущем управлении. Мы стремимся укреплять и совершенствовать систему корпоративного управления в интересах развития бизнеса и в соответствии с ожиданиями наших акционеров.

Наиболее значимые решения, затрагивающие жизнь Компании и права акционеров, в том числе утверждение финансовой отчетности и годового отчета, назначение директоров, поправки к Уставу, утверждение окончательных дивидендов за финансовый год, подлежат рассмотрению и утверждению на собрании акционеров.

Совет директоров и его комитеты осуществляют общее руководство бизнесом и стратегическое планирование деятельностью Группы. Он устанавливает стратегические цели и контролирует их достижение генеральным директором и топ-менеджментом Группы.

Правление и генеральный директор отвечают за повседневную деятельность Группы и реализуют стратегию, утвержденную Советом директоров.

НАШИ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:



ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Мы стремимся назначать лиц с соответствующими навыками и опытом в Совет директоров и его комитеты, чтобы они могли эффективно выполнять свои обязанности. Совету своевременно предоставляется информация в такой форме и такого качества, которая позволяет ему выполнять свои обязанности.



ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Совет директоров отчитывается перед Общим собранием акционеров Группы «О'КЕЙ» и отвечает за:

- формулирование стратегии Группы;
- создание и поддержание систем, обеспечивающих должное рассмотрение ключевых решений опытными лицами, в том числе в области вознаграждения и стимулирования, внутреннего контроля и управления рисками;
- поддержание ответственности руководства за успешную реализацию стратегии Группы.



РАВЕНСТВО

Система корпоративного управления Группы «О'КЕЙ» предназначена для защиты прав акционеров и обеспечения равного отношения ко всем акционерам.



ПРОЗРАЧНОСТЬ

Мы стремимся обеспечить надлежащее раскрытие достоверной информации по всем существенным вопросам, связанным с нашей деятельностью, включая финансовое состояние, социальную ответственность, операционную деятельность и вопросы собственности.

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления O'KEY Group S.A. Общее собрание акционеров созывается и проводится в соответствии с законодательными требованиями Люксембурга и Уставом O'KEY Group S.A. Согласно Уставу O'KEY Group S.A., годовое Общее собрание проводится в течение шести (6) месяцев после окончания каждого финансового года в Великом Герцогстве Люксембург по местонахождению Компании или в любом другом месте Великого Герцогства Люксембург, как это может быть указано в уведомлении о созыве собрания.

Следующее ежегодное Общее собрание будет проведено до 30 июня 2021 года. Уведомление о созыве, в котором указываются дата, время, адрес собрания и повестка дня, будет отправлено и опубликовано не позднее чем за четырнадцать дней до собрания.

ОГРАНИЧЕНИЕ НА ПЕРЕДАЧУ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА АКЦИИ

По состоянию на 31 декабря 2020 года и на дату настоящего документа, согласно данным, имеющимся у Компании, на все акции Компании, находящиеся в обращении, разрешена передача прав собственности, при условии выполнения формальностей по передаче акций, приведенных в статье 6 Устава.

Компания не имеет сведений о каких-либо соглашениях между акционерами, которые могут привести к ограничению на передачу ценных бумаг или прав голоса, как упомянуто в статье 11 (1) (g) Директивы 2004/25/ЕС Европейского парламента и Совета от 21 апреля 2004 года «О предложениях по поглощению».

ОСОБЫЕ ПРАВА КОНТРОЛЯ

Все выпущенные и находящиеся в обращении акции Компании имеют равные права голоса, и за акциями Компании не закреплено никаких особых прав контроля.

Акционер Caraden (в соответствии с Уставом) имеет, при условии обладания минимальным количеством акций Компании, особое право в отношении назначения и снятия с должности директоров, в силу того, что, по крайней мере, один директор (обозначаемый как директор Caraden) назначается из списка кандидатов, предложенных акционером Caraden, и может быть снят с должности по инициативе Caraden (см. дополнительную информацию в статье 8 Устава).

При определенных условиях необходим голос в поддержку от акционера Caraden при внесении поправок в положения Устава, касающиеся: (i) прав и прерогатив акционера Caraden; (ii) назначения, снятия с должности, замены, прав, прерогатив и голоса «за» от директора Caraden (см. дополнительную информацию в статье 16.4 Устава).

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОГРАММЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АКЦИЙ СРЕДИ РАБОТНИКОВ

Компания не имеет программы распределения акций среди работников, которая позволяла бы сотрудникам приобретать акции Компании.

ПРАВО ГОЛОСА

Каждая выпущенная и находящаяся в обращении акция Компании имеет один голос.

Устав не предусматривает каких-либо ограничений голосования.

В соответствии с Уставом дата внесения в список участников Общего собрания акционеров может устанавливаться Советом директоров (статья 15 Устава). Только те акционеры, которые внесены в список на дату внесения, имеют право получать уведомление об Общем собрании и голосовать на нем или на перенесенном Общем собрании или давать свое согласие на такие действия в случае необходимости.

В соответствии с Уставом Совет директоров может определить иные условия, которые должны выполняться акционерами для допуска к участию в собрании акционеров лично или через представителя (статья 15 Устава).

СОГЛАШЕНИЕ АКЦИОНЕРОВ С ОГРАНИЧЕНИЯМИ ПО ПЕРЕДАЧЕ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА АКЦИИ

Компания не имеет сведений о каких-либо соглашениях между акционерами, которые могут привести к ограничениям по передаче ценных бумаг или прав голоса.

НАЗНАЧЕНИЕ ДИРЕКТОРОВ, ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В УСТАВ

Правила, регулирующие назначение и замену директоров и внесение изменений в Устав, изложены в соответствии с Законом о компаниях Люксембурга и Уставом (в частности, статьи 8, 15 и 16).



Консолидированная версия Устава публикуется в разделе «Для акционеров» на сайте okeygroup.lu/sharedocs.



ВАЖНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ ИЛИ СУЩЕСТВЕННЫЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ДОГОВОРЫ

Совету директоров неизвестно о каких-либо значимых соглашениях, в которых Компания является участвующей стороной и которые вступят в силу будут изменены или прекратят действие при смене контроля над Компанией после предложения по поглощению. Совет директоров рассмотрел возможность наличия существенных хозяйственных договоров и пришел к выводу об их отсутствии.

Совет директоров

Совет директоров Компании играет ключевую роль в организации эффективной системы корпоративного управления. Совет директоров наделен широкими полномочиями по управлению деятельностью Компании, по одобрению и осуществлению всех действий в соответствии с задачами Компании.

Совет директоров отвечает за принятие стратегических решений в отношении функционирования и развития Группы, а также контролирует функции управления рисками и внутреннего аудита

Группы. Решения, связанные с текущей деятельностью Группы, делегируются топ-менеджменту.

Совет директоров также является органом управления O'KEY Group S.A. и уполномочен принимать все решения в отношении O'KEY Group S.A., за исключением тех решений, которые отнесены к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров не вправе выпускать или выкупать акции без согласования с Общим собранием акционеров. Выкуп Компанией собственных акций регулируется

правилами, закрепленными в Законе «О компаниях» и Уставе.

В Совет директоров входят пять членов, включая одного независимого директора. Общее собрание акционеров назначает членов Совета директоров простым большинством голосов на срок, не превышающий шести лет, или до избрания их преемников¹.

Текущий состав Совета директоров был избран на Общем собрании акционеров, состоявшемся 13 октября 2015 года и переизбран 24 июня 2020 года.

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров проводятся регулярно, в соответствии с утвержденным рабочим графиком на год. Рабочий график Совета директоров определяется на основе стратегического планирования и цикла отчетности. При необходимости рассмотрения срочных вопросов организуются внеочередные заседания Совета директоров, или, если заседание в очной форме не может быть организовано в краткие сроки, Совет

директоров может принять решение в заочном порядке единогласным голосованием. В сферу ответственности Председателя Совета директоров входит определение плана работы Совета директоров и включение дополнительных вопросов повестки дня в план.

В 2020 году Совет директоров работал над следующими ключевыми задачами:

- подготовка финансовой отчетности и годового отчета, а также обзор результатов за 2019 год;
- утверждение бюджета и бизнес-стратегии на 2020 год;
- анализ квартальных финансовых результатов, утверждение финансовой отчетности за шесть месяцев 2020 года и контроль за соблюдением стратегии управления рисками;
- определение стратегических и оперативных приоритетов Группы.

ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Член	Совет директоров (3 заседания)	Комитет по аудиту (4 заседания)	Комитет по вознаграждениям (1 заседание)
Хейго Кера	3 присутствовал	4 присутствовал	присутствовал
Дмитрий Троицкий	3 через представителя	не является членом	через представителя
Дмитрий Коржев	3 присутствовал	3 присутствовал, 1 через представителя	не является членом
Борис Волчек	3 через представителя	1 присутствовал, 3 через представителя	через представителя
Микола Буйницкий	3 присутствовал	4 присутствовал	не является членом

¹ Правила, регулирующие назначение и замену Директоров, соответствуют Закону о коммерческих компаниях от 10 августа 1915 г. со всеми поправками, а также Уставу Компании (в частности, статьям 8, 15 и 16). Консолидированная версия Устава публикуется в разделе «Для акционеров» на сайте: <http://okeygroup.lu/sharedocs>

ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ О'KEY GROUP S.A. ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

Хейго Кера

Председатель Совета директоров,
Член Комитета по аудиту,
Председатель Комитета по вознаграждениям

Назначение

Впервые избран в Совет директоров в июне 2010 года и с тех пор был неоднократно переизбран

Образование

Высшее экономическое образование, Таллинский технический университет (Эстония)

Квалификация и опыт

2015-2017: Генеральный директор Группы «О'КЕЙ» с 1 мая 2015 года

С 2008 года по настоящее время: владелец и член Совета директоров Silverko Consult OU

2002-2008: консультационные услуги, в том числе исследования розничных рынков в Белоруссии, Казахстане и Китае

Членство в комитетах

Председатель Комитета по вознаграждениям

Член Комитета по аудиту

Акции «О'КЕЙ»

Г-н Кера не является держателем акций О'KEY Group S.A.

Дмитрий Троицкий

Директор
Член Комитета по вознаграждениям

Назначение

Впервые избран в Совет директоров в июне 2010 года и с тех пор был неоднократно переизбран

Образование

Высшее образование, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Квалификация и опыт

2005-2007: член совета директоров Очаковского молочного завода

2005-2012: член наблюдательного совета Банка «Санкт-Петербург»

С 2005 года по настоящее время: директор по развитию АО «Капитал Групп» (ранее ЗАО «Нева-Русь»)

Членство в комитетах

Член Комитета по вознаграждениям

Акции «О'КЕЙ»

Г-н Троицкий косвенно владеет ок. 29,046% акций О'KEY Group S.A.

Борис Волчек

Директор Caraden
Член Комитета по аудиту и Комитета по вознаграждениям

Назначение

Впервые избран в Совет директоров в июне 2010 года и с тех пор был неоднократно переизбран

Образование

Высшее образование, Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта (Петербургский государственный университет путей сообщения)

Квалификация и опыт

С 1995 года по настоящее время: Президент Группы компаний «Союз»

С 2000 года по настоящее время: Генеральный директор Санкт-Петербургского автомобильного музея

Членство в комитетах

Член Комитета по вознаграждениям

Член Комитета по аудиту

Акции «О'КЕЙ»

Г-н Волчек косвенно владеет ок. 29,53% акций О'KEY Group S.A.

Дмитрий Коржев

Директор
Член Комитета по аудиту

Назначение

Впервые избран в Совет директоров в июне 2010 года и с тех пор был неоднократно переизбран

Образование

Высшее образование, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Квалификация и опыт

2005-2009: Член Наблюдательного совета Банка «Санкт-Петербург»

С 2005 года по настоящее время: Генеральный директор ЗАО «Совместный капитал»

2015-2019: Директор АО «Капитал Групп»

С 2019 года по настоящее время: Коммерческий директор АО «Капитал Групп»

Членство в комитетах

Член Комитета по аудиту

Акции «О'КЕЙ»

Г-н Коржев косвенно владеет ок. 10,31% акций О'KEY Group S.A.

Микола Буйницкий

Независимый директор
Председатель Комитета по аудиту

Назначение

Впервые избран в Совет директоров в октябре 2015 года. Также работал в Совете директоров в 2010-2013 годах

Образование

Высшее образование, Эдинбургский университет в Великобритании

Член Сертифицированного института специалистов по управленческому учету

Член Британского института управления

Двойной диплом по управленческому учету

Квалификация и опыт

Более 35 лет в международном финансовом управлении и более 20 лет работы в России

Семь лет в качестве консультанта по вопросам управления в Coopers & Lybrand

Членство в комитетах

Председатель Комитета по аудиту

Акции «О'КЕЙ»

Г-н Буйницкий не является держателем акций О'KEY Group S.A.

Комитеты Совета директоров

Основная роль комитетов – оказывать помощь Совету директоров в подготовке и принятии решений в соответствии с их полномочиями, а также обеспечивать,

чтобы вопросы, которые передаются на рассмотрение Совету директоров, проходили тщательную проверку до заседаний Совета.

При Совете директоров действуют два комитета – Комитет по аудиту и Комитет по вознаграждениям.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ



ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

По состоянию на 31 декабря 2020 года в состав Комитета по аудиту входили:

- **Микола Буйницкий**, Председатель Комитета, независимый директор Совета директоров;
- **Борис Волчек**, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- **Дмитрий Коржев**, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- **Хейго Кера**, член Комитета, Председатель Совета директоров;
- **Илья Ильин**, член комитета, не являющийся директором, внешний консультант;
- **Ирина Никифорова**, член комитета, не являющийся директором, внешний консультант.



КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Комитет по аудиту осуществляет надзор за функцией внутреннего аудита, эффективностью управления рисками и внутренним контролем Компании и Группы. Он также утверждает и контролирует выполнение плана внутреннего аудита на год. Комитет по аудиту оказывает помощь Совету директоров в выполнении его надзорных обязанностей в отношении финансовой отчетности, в том числе периодически отчитываясь перед Советом директоров о его деятельности и адекватности систем внутреннего контроля над финансовой отчетностью.

В соответствии с Уставом Комитета по аудиту Компании «ОКЕЙ» Комитет по аудиту состоит не менее чем из трех действующих членов Совета директоров и возглавляется независимым директором.



КОМПЕТЕНЦИИ КОМИТЕТА

- рассмотрение финансовой отчетности по МСФО на предмет достоверности и прозрачности;
- анализ процессов финансовой отчетности, включая проведение регулярных обзоров и вынесение рекомендаций;
- рекомендации Совету директоров о назначении и вознаграждении внешнего аудитора Компании и поддержании постоянных отношений с внешним аудитором;
- анализ и поддержка системы внутреннего аудита и процедур управления рисками, включая разработку проектов рекомендаций по их улучшению.



МЕРОПРИЯТИЯ В 2020 ГОДУ

В течение отчетного периода Комитет по аудиту провел четыре заседания, на которых:

- организовал надзорную деятельность, связанную с объективностью годовой финансовой отчетности Компании;
- организовал надзорную деятельность, связанную с объективностью полугодовой финансовой отчетности Компании;
- рассмотрел отчеты, подготовленные отделом внутреннего аудита;
- проанализировал эффективность систем управления рисками и внутреннего контроля Компании;

- рассмотрел политики и процедуры, опубликованные в Компании;
- провел мониторинг отчетов в соответствии с Политикой по раскрытию информации Компании;
- запланировал и согласовал объем аудита финансовой отчетности за год, закончившийся в 2020 году, с внешним аудитором Группы «ОКЕЙ»;
- рассмотрел и утвердил положения о неаудиторских услугах, предоставляемых Компании внешним аудитором;
- утвердил план внутреннего аудита на 2021 год.



ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

Комитет по аудиту и Компания продолжают уделять основное внимание следующим областям в 2021 году:

- контроль соблюдения топ-менеджментом Компании политики и процедур управления рисками Группы, проверка адекватности структуры управления рисками в отношении рисков, с которыми сталкивается Группа;
- оптимизация внутренних бизнес-процессов, связанных с подготовкой финансовой отчетности.



КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ



ЧЛЕНЫ КОМИТЕТА ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

- **Хейго Кера**, Председатель Комитета, Председатель Совета директоров;
- **Борис Волчек**, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- **Дмитрий Троицкий**, член Комитета, неисполнительный директор Совета директоров;
- **Илья Ильин**, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант;
- **Ирина Никифорова**, член Комитета, не являющийся директором, внешний консультант.



КОМПЕТЕНЦИИ КОМИТЕТА:

- пересмотр политики компенсации;
- консультирование по любым схемам льгот или стимулирования;
- внесение предложений Совету директоров относительно вознаграждения исполнительных директоров топ-менеджмента (включая генерального директора).



МЕРОПРИЯТИЯ В 2020 ГОДУ:

В отчетном периоде Комитет по вознаграждениям провел одно заседание, на котором:

- рассмотрел отчет о вознаграждениях, премиях и расходах Совета директоров и его комитетов;
- рассмотрел размер вознаграждения, направляемого топ-менеджменту Группы в 2019 году;
- утвердил отчет Комитета по вознаграждениям;
- предложил представить максимальную сумму вознаграждения директоров на 2020 год для утверждения акционерами Компании.



ПЛАНЫ НА 2021 ГОД:

В 2021 году Группа планирует придерживаться существующей в 2020 году политики по вознаграждениям и бонусам.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Члены Совета директоров O'KEY Group S.A. получают вознаграждение в размере, утвержденном Общим собранием акционеров. Члены Совета и его комитеты могут получать компенсацию за расходы, понесенные ими в ходе выполнения своих обязанностей, в соответствии с политикой деловых и командировочных расходов O'KEY Group S.A.

РАЗНООБРАЗИЕ

Группа «О'КЕЙ» работает над принятием политики разнообразия. Однако, как следует из информации о высшем руководстве Группы, «О'КЕЙ» стремится привлекать лиц с наиболее подходящим опытом и квалификацией, независимо от возраста, пола и происхождения. Требования к образованию и профессиональному опыту призваны гарантировать, что член команды обладает необходимыми навыками и опытом для выполнения своих функций.

ИЗМЕНЕНИЯ, ВНЕСЕННЫЕ В СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ В 2020 ГОДУ

Имя	Дата	Изменение
Ольга Кузякина	01 июня 2020 года	Директор по недвижимости
Игорь Шацкий	04 сентября 2020 года	Директор по логистике

Правление

Топ-менеджмент Группы «О'КЕЙ» объединяет высокопрофессиональных специалистов, обладающих обширным опытом и глубоким пониманием российского рынка ритейла. Мы привлекаем в команду наиболее мотивированных менеджеров из России и зарубежных стран, чье видение способствует развитию нашего бизнеса. В 2020 году команда была еще больше усилена за счет найма нескольких топ-менеджеров с богатым опытом работы в ритейле.



Армин Бургер
Генеральный директор

Назначение

Член Правления с 2013 года

Образование

Фрайбургский университет, факультет экономики

Квалификация и опыт

1990-1998: различные должности в Aldi GmbH

1999-2008: генеральный директор Hofer KG, Sattledt, Австрия

2008-2011: член наблюдательного совета Aldi Süd

2012-2013: генеральный директор и член наблюдательного совета Praktiker AG



Константин Арабидис
Финансовый директор

Назначение

Член Правления с 2016 года

Образование

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, кафедра технической кибернетики

Санкт-Петербургский государственный университет, факультет экономики

Квалификация и опыт

До 2012 года: различные должности в PwC

2012-2016: различные должности в Группе «О'КЕЙ»

Член Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (АССА)



Павел Локшин
Операционный директор

Назначение

Член Правления с 2019 года

Образование

Московский государственный технический университет гражданской авиации, факультет экономики

Лондонская бизнес-школа, программа подготовки руководителей высшего звена

Квалификация и опыт

2001-2012: различные должности в METRO Cash & Carry

2013-2016: генеральный директор K-Rauta, Россия

2016-2018: генеральный директор «Перекресток Экспресс»



Иван Дропулич
Коммерческий директор

Назначение

Член Правления с 2017 года

Образование

Университет Загреба, факультет экономики

Квалификация и опыт

До 2007 года: различные должности в Pik Vrbovec и Jamnica

2007-2012: директор по свежим продуктам питания в Kaufland, Хорватия

2012-2017: директор по закупкам и маркетингу, член правления в Kaufland, Хорватия



Елена Полозова
Директор по работе с персоналом

Назначение

Член Правления с 2015 года

Образование

Липецкий государственный технический университет, факультет психологии

Московская международная высшая школа бизнеса (МИРБИС), MBA

Квалификация и опыт

2003-2013: HR-бизнес-партнер «Магнит»

2013-2015: Старший менеджер по работе с персоналом, «О'КЕЙ»



Ольга Сурнина
Директор по маркетингу

Назначение

Член Правления с 2019 года

Образование

Алматинский технологический университет, факультет экономики

Университет КИМЭП, факультет экономики

Chartered Institute of Marketing (Великобритания) – профессиональный диплом аспиранта

Квалификация и опыт

2010-2013: директор по маркетингу, филиал южного дивизиона CHG Nokia International

2013-2016: директор по маркетингу и PR, Nautica

2016-2018: глава департамента собственного производства, «Магнит»

2018-2019: директор по маркетингу в России и странах СНГ в Arnest



Ольга Кузякина
Директор по недвижимости

Назначение

Член Правления с 2020 года

Образование

Институт Сколково, Executive MBA

Университет Генриха Гейне (Германия)

Самарский государственный университет

Квалификация и опыт

2001-2007: проект-менеджер, Metro Cash&Carry

2007-2010: младший партнер, Cushman & Wakefield

2010-2013: директор по недвижимости, Castorama

2013-2020: директор по недвижимости, Aton Investment Group



Елена Ременникова
Директор по E-Commerce

Назначение

Член Правления с 2015 года

Образование

Санкт-Петербургский университет торговли и экономики им. Фридриха Энгельса

Стокгольмская школа экономики, Executive MBA

Квалификация и опыт

2000-2009: федеральный директор по закупкам, X5 Retail Group

2010-2011: коммерческий директор, «Утконос»

2011-2012: генеральный директор, международная служба доставки цветов и подарков AMF



Игорь Шацкий
Директор по логистике

Назначение

Член Правления с 2020 года

Образование

Национальный исследовательский ядерный институт МИФИ, MBA в области логистики

Квалификация и опыт

2011-2014: различные должности в SolPro и Группе ОЗК

2014-2019: директор по развитию логистики и снабжению «ДИКСИ Групп»

2019-2020: директор по логистике и транспорту, Auchan



Светлана Гончарук
Директор по снабжению

Назначение

Член Правления с 2020 года

Образование

Национальный университет пищевых технологий, Киев

Квалификация и опыт

2005-2011: различные должности в департаменте цепочки поставок Orangina Schweppes (Росинка, Киев)

2011-2015: X5 Retail Group, снабжение и пополнение запасов

В «О'КЕЙ» с 2015 года, с 2017 года – глава департамента снабжения

Информация для акционеров и инвесторов

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акционерный капитал O'KEY Group S.A. составляет 2 690 740 евро и разделен на 269 074 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 евро каждая. На дату составления настоящего отчета уставный капитал Компании остается неизменным с 30 ноября 2010 года.

Все акции Компании имеют равные права в соответствии с Законом о коммерческих компаниях от 10 августа 1915 года со всеми поправками («Закон о компаниях»), а также в соответствии с Уставом, за исключением специальных прав, предоставляемых акционеру Caraden.

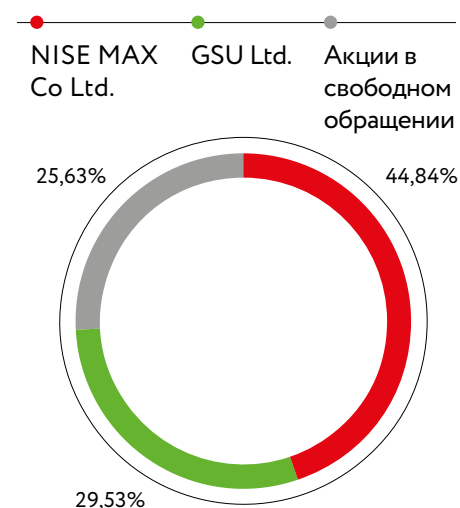
Компания не владеет собственными акциями и не приобретала их в течение 2020 финансового года.

ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ДОЛИ В АКЦИОНЕРНОМ КАПИТАЛЕ

Тремя основными акционерами Группы являются ее основатели:

- Дмитрий Троицкий (косвенно владеющий приблизительно 29,046% выпущенного акционерного капитала O'KEY Group S.A.);
- Дмитрий Коржев (косвенно владеющий приблизительно 10,31% выпущенного акционерного капитала O'KEY Group S.A.);
- Борис Волчек (косвенно владеющий приблизительно 29,53% от выпущенного акционерного капитала O'KEY Group S.A.).

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА – ПРЯМОЕ ВЛАДЕНИЕ



ГЛОБАЛЬНЫЕ ДЕПОЗИТАРНЫЕ РАСПИСКИ (ГДР)

Глобальные депозитарные расписки (ГДР) выпускаются на обыкновенные акции в соотношении одна обыкновенная акция на одну ГДР. ГДР торгуются на Лондонской фондовой бирже. 9 декабря 2020 года ГДР Компании были допущены к торгам на Московской бирже и начали торговаться 14 декабря 2020 года.

ТОРГОВЫЕ ПЛОЩАДКИ ГДР O'KEY GROUP S.A.

Торговая площадка	Тикер
Лондонская фондовая биржа	OKEY
Московская биржа	OKEY

ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЕ НОМЕРА ЦЕННЫХ БУМАГ O'KEY GROUP S.A.

CUSIP ¹	Код
Положение S ГДР	670866201
«Правило 144а» ГДР	670866102

ISIN ²	Code
Положение S ГДР	US6708662019
«Правило 144а» ГДР	US6708661029

¹ CUSIP (Комитет по присвоению ценным бумагам стандартных номеров и кодов) – идентификационный номер, присвоенный выпуску акций для облегчения клиринга.

² ISIN (Международный идентификационный код ценной бумаги) – международный идентификационный номер акции.

ДИНАМИКА ЦЕНЫ АКЦИИ И ОБЪЕМЫ ТОРГОВ О'KEY GROUP S.A. В 2020 ГОДУ



ИНФОРМАЦИЯ О ТОРГАХ ГДР О'KEY GROUP S.A. (РЫНОЧНЫЕ СДЕЛКИ)

	2020	2019
Годовая максимальная цена, долл. США	1,4	2,1
Годовая минимальная цена, долл. США	0,5	1,2
Цена в конце года, долл. США	0,9	1,3
Объем торгов (млн штук)	15,6	9,2

Источник: Bloomberg

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

	RAEX
Кредитный рейтинг	ruA –
Прогноз	Стабильный
Дата последней оценки	03 июля 2020 года

В июле 2020 года агентство RAEX («Эксперт РА») подтвердило кредитный рейтинг Компании на уровне «ruA-» со стабильным прогнозом. Рейтинг отражает устойчивое положение Группы в российской продуктовой рознице, сильные позиции по ликвидности, а также высокое качество корпоративного управления и риск-менеджмента.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПОКРЫТИЕ

Аналитическое покрытие Группы на регулярной основе осуществляют шесть аналитиков из ведущих российских и международных банков. Команда по связям с инвесторами «О'КЕЙ» регулярно отслеживает и передает консенсус-прогноз аналитиков высшему руководству Компании.

Компания	Аналитик	Телефон
Атон	Виктор Дима	+7 (495) 213-03-44
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 (495) 980-41-87
Goldman Sachs	Максим Некрасов	+7 (495) 645-40-13
J. P. Morgan	Елена Журонова	+7 (495) 967-38-88
Райффайзен Банк	Егор Макеев	+7 (495) 221-98-51
Сбербанк КИБ	Михаил Красноперов	+7 (495) 933-98-38

Источник: Bloomberg

ДИВИДЕНДЫ

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

При определении рекомендуемой суммы дивидендов Совет директоров Группы придерживается дивидендной политики. Общее собрание акционеров по рекомендации Совета директоров определяет, каким образом должен быть распределен

остаток годовой чистой прибыли Компании, включая выплату дивидендов по акциям, с учетом того, что остаток чистой прибыли Компании после выплаты дивидендов должен использоваться для развития деятельности Компании и ее дочерних компаний и развития розничной деятельности Группы в России. Совет

директоров может объявлять и выплачивать предварительные дивиденды (в том числе путем выплаты в рассрочку) в денежном эквиваленте или в натурально-вещественной форме при соблюдении требований законодательства.

Период	Дата записи	Сумма дивидендов на 1 ГДР (в долларах и центах США, с учетом НДС)	Сумма начисленных дивидендов (в долларах и центах США, с учетом НДС)
Предварительные дивиденды 2011	12.09.2011	9,9481	26 767 750,594
Предварительные дивиденды 2012	23.02.2012	10,254	27 590 847,96
Предварительные дивиденды 2013	15.02.2013	18,953	50 997 595,22
Предварительные дивиденды 2014	18.02.2014	22,670	60 999 075,80
Предварительные дивиденды 2014	17.10.2014	7,433	20 000 270,42
Предварительные дивиденды 2015	11.09.2015	8,920	24 001 400,80
Предварительные дивиденды 2016	08.07.2016	8,548	23 000 445,52
Предварительные дивиденды 2017	20.01.2017	9,167	24 666 013,58
Предварительные дивиденды 2018	25.01.2018	12,367	33 276 381,58
Предварительные дивиденды 2019	03.10.2019	0,05635	15 162 319,90
Предварительные дивиденды 2020	04.11.2020	0,028275	7 608 067,35

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ

Как правило, Компания удерживает 15% налога на дивиденды, выплачиваемого из Люксембурга для распределения держателям ГДР.

Эта информация предоставляется только в информационных целях. Потенциальным и текущим инвесторам следует обратиться за консультацией к профессиональным консультантам по налоговым вопросам, связанным с инвестициями в акции и ГДР Компании.

АО О'КЕЙ ГРУПП

Консолидированная финансовая отчетность

за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, и Аудиторское заключение независимого аудитора

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Инвестиционная недвижимость	13	1 897 449	1 249 969
Основные средства	14	41 252 458	41 962 175
Незавершенное строительство	14	2 784 595	2 976 838
Активы в форме права пользования	15	20 601 991	21 512 397
Нематериальные активы	16	1 269 804	1 292 185
Отложенные налоговые активы	12	4 709 712	4 175 871
Прочие внеоборотные активы	18	507 746	831 632
ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ		73 023 755	74 001 067
Оборотные активы			
Запасы	19	16 460 125	15 219 769
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	3 042 208	4 141 984
Предоплаты выданные по налогу на прибыль		58 882	180 966
Предоплаты выданные	17	1 092 150	895 033
Прочие оборотные активы		63 250	42 662
Денежные средства и их эквиваленты	21	7 713 568	5 507 079
Итого оборотных активов		28 430 183	25 987 493
ИТОГО АКТИВОВ		101 453 938	99 988 560
Капитал и обязательства			
Капитал			
Акционерный капитал	22	119 440	119 440
Резервы, создаваемые исходя из требований законодательства		10 597	10 597
Добавочный капитал		8 555 657	8 555 657
Резерв по хеджированию		(155 056)	(155 518)
Нераспределенная прибыль		3 185 645	5 233 827
Резерв по пересчету иностранной валюты		1 761 152	1 204 897
ИТОГО КАПИТАЛ		13 477 435	14 968 900
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	31 808 417	30 089 758
Обязательства по аренде	25, 28	20 166 661	21 172 587

тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Отложенные налоговые обязательства	12	559 741	527 796
ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		52 534 819	51 790 141
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	4 418 673	1 629 220
Проценты, начисленные по кредитам и займам	24	204 467	211 181
Обязательства по аренде	25, 28	4 472 445	3 949 756
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	25 928 027	27 182 739
Задолженность по текущему налогу на прибыль		418 072	256 623
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		35 441 684	33 229 519
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ		87 976 503	85 019 660
Итого капитала и обязательств		101 453 938	99 988 560

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

тыс. руб.	2020 г.	2019 г.
	34	Пересмотрено
Выручка	6	174 341 169
Себестоимость проданных товаров		(135 053 236)
Валовая прибыль		39 287 933
Коммерческие и административные расходы	8	(32 792 114)
Прочие операционные доходы и расходы, нетто	9	(1 457 222)
Прибыль от операционной деятельности		5 038 597
Финансовые доходы	10	86 846
Финансовые расходы	10	(4 971 224)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам	11	(1 786 951)
(Убыток)/прибыль до налогообложения		(1 632 732)
Доход/ (расход) по налогу на прибыль	12	188 668
(Убыток)/прибыль за отчетный год		(1 444 064)
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/ (УБЫТОК)		
Статьи, которые не будут реклассифицированы в состав прибылей или убытков:		
Пересчет финансовой информации по иностранным подразделениям в валюту представления отчетности		556 255
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыли или убытки:		
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования и реклассификации из резерва по хеджированию		577
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе/ (убытке)	12	(115)
Прочий совокупный доход/ (убыток) за отчетный год, за вычетом налога на прибыль		556 717
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ГОД		(887 347)
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ		
Базовый и разводненный (убыток) / прибыль на акцию (в рублях на акцию)	23	(5,4)
		2,8

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	Акционерный капитал	Резервы, создаваемые исходя из требований законодательства	Добавочный капитал	Резерв по хеджированию	Нераспределенная прибыль	Резерв по пересчету иностранной валюты	Итого капитал
Остаток на 1 января 2019 года		119 440	10 597	8 555 657	-	5 474 381	1 595 368	15 755 443
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД								
Прибыль за отчетный год		-	-	-	-	746,958	-	746,958
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК								
Пересчет в валюту представления отчетности		-	-	-	-	-	(390 471)	(390 471)
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования и реклассификации из резерва по хеджированию		-	-	-	(194 398)	-	-	(194 398)
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе		-	-	-	38 880	-	-	38 880
Итого прочий совокупный убыток за отчетный год		-	-	-	(155 518)	-	(390 471)	(545 989)
Общий совокупный доход за отчетный год		-	-	-	(155 518)	746 958	(390 471)	200 969
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО В КАПИТАЛЕ								
ВКЛАДЫ СОБСТВЕННИКОВ И ВЫПЛАТЫ СОБСТВЕННИКАМ								
Объявленные дивиденды	22	-	-	-	-	(987 512)	-	(987 512)
Итого операции с собственниками, отраженные непосредственно в капитале		-	-	-	-	(987 512)	-	(987 512)
Остаток на 31 декабря 2019 года		119 440	10 597	8 555 657	(155 518)	5 233 827	1 204 897	14 968 900
Остаток на 1 января 2020 года		119 440	10 597	8 555 657	(155 518)	5 233 827	1 204 897	14 968 900
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК								
Убыток за отчетный год		-	-	-	-	(1 444 064)	-	(1 444 064)
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД								
Пересчет в валюту представления отчетности		-	-	-	-	-	556 255	556 255
Изменение справедливой стоимости инструментов хеджирования и реклассификации из резерва по хеджированию		-	-	-	577	-	-	577
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе		-	-	-	(115)	-	-	(115)
Итого прочий совокупный доход за отчетный год		-	-	-	462	-	556 255	556 717
Общий совокупный убыток за отчетный год		-	-	-	462	(1 444 064)	556 255	(887 347)
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО В КАПИТАЛЕ								

тыс. руб.	Примечание	Акционерный капитал	Резервы, создаваемые исходя из требований законодательства	Добавочный капитал	Резерв по хеджированию	Нераспределенная прибыль	Резерв по пересчету иностранной валюты	Итого капитал
ВКЛАДЫ СОБСТВЕННИКОВ И ВЫПЛАТЫ СОБСТВЕННИКАМ								
Объявленные дивиденды	22	-	-	-	-	(604 118)	-	(604 118)
Итого операции с собственниками, отраженные непосредственно в капитале		-	-	-	-	(604 118)	-	(604 118)
Остаток на 31 декабря 2020 года		119 440	10 597	8 555 657	(155 056)	3 185 645	1 761 152	13 477 435

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

тыс. руб.	Примечание	2020	2019
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Поступление денежных средств от покупателей		201 037 196	191 108 706
Прочие поступления денежных средств		462 954	698 981
Полученные проценты		53 117	49 475
Денежные средства, выплаченные поставщикам и в связи с оплатой труда работников		(185 135 037)	(175 781 669)
Операционные налоги		(696 595)	(668 837)
Прочие выплаты денежных средств		(91 602)	(43 199)
НДС уплаченный		(3 507 733)	(3 494 010)
Налог на прибыль уплаченный		(176 610)	(791 615)
Чистый поток денежных средств от операционной деятельности		11 945 690	11 077 832
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Приобретение объектов основных средств и первоначальные прямые затраты, связанные с активами в форме права пользования (исключая НДС)		(3 625 557)	(2 508 942)
Приобретение нематериальных активов (исключая НДС)		(481 331)	(410 157)
Погашение займа выданного связанной стороне	31	346 025	-
Поступление от продажи дочерних компаний		-	1 552 785
Поступления от продажи основных средств и нематериальных активов (исключая НДС)		5 773	14 612
Чистый поток денежных средств использованных в инвестиционной деятельности		(3 755 090)	(1 351 702)
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Привлечение кредитов и займов		11 450 000	13 252 720
Погашение кредитов и займов		(7 125 405)	(15 843 795)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(2 893 597)	(2 885 956)
Погашение суммы основного долга по аренде		(4 455 487)	(4 083 535)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		(2 031 117)	(2 286 559)
Выплаченные дивиденды	22	(604 118)	(987 512)
Прочие финансовые платежи		(328 472)	(87 453)
Чистый поток денежных средств, использованных в финансовой деятельности		(5 988 196)	(12 922 090)
Нетто увеличение/ (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		2 202 404	(3 195 960)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	21	5 507 079	8 712 253
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		4 085	(9 214)
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	21	7 713 568	5 507 079

Общие сведения

(А) ГРУППА И ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Данная консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, подготовлена для АО О'КЕЙ ГРУПП (далее – «Общество») и его дочерних обществ (далее совместно – «Группа»).

Общество было зарегистрировано и находится в Люксембурге. Общество является публичной компанией (société anonyme) и было создано в соответствии с законодательством Люксембурга. Основная часть Группы находится и ведет свою деятельность в Российской Федерации.

Общество не имеет непосредственного материнского или конечного контролирующего лица.

По состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 года основными

непрямыми акционерами Общества являются г-н Д. Э. Троицкий, г-н Б. М. Волчек и г-н Д. В. Коржев.

По состоянию на 31 декабря 2020 года и на протяжении всего отчетного года, а также в течение 2019 года, закончившегося 31 декабря 2019 года, а также на протяжении лет, закончившихся на указанные даты, 38,172% акций Общества было допущено к торгам на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок («ГДР»). С 14 декабря 2020 года ГДР Компании также торгуются на Московской бирже.

Общество зарегистрировано по адресу: Люксембург, улица Жан Монне, 6, Л-2180.

Основным видом хозяйственной деятельности Группы является управление сетями розничной торговли в Российской Федерации под брендами «О'КЕЙ» (гипермаркеты) и «Да!» (магазины-дискаунтеры). По состоянию на 31 декабря 2020 года Группа управляла 195 магазинами, включая 118 магазинов-дискаунтеров (31 декабря 2019 года: 178 магазинов, включая 100 магазинов-дискаунтеров) в крупнейших городах России, включая (помимо прочих) следующие: Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Мурманск, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Краснодар, Липецк, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, Уфа, Астрахань и Сургут.

поставок и своевременному обеспечению товарного запаса, онлайн сервису, а также социальным инициативам. Эти меры позволили Группе преодолеть трудности, с которыми столкнулся рынок в 2020 году, и полностью удовлетворить потребительский спрос, создав безопасные и комфортные условия для совершения покупок во всех форматах и каналах продаж.

Поскольку Группа в основном ведет свою деятельность на рынке розничной торговли продуктами питания, руководство не отметило значительного снижения общего покупательского спроса, который, напротив, даже вырос в отношении определенных товарных категорий. Кроме того, организации, обеспечивающие население продуктами питания и товарами первой необходимости, вышли из-под действия ограничений, установленных российскими властями в целях обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения в связи с распространением COVID-19. Однако во 2 квартале 2020 года из-за местных ограничений, введенных в некоторых регионах России, было отмечено временное снижение посещаемости торговых центров, которая начала восстанавливаться во второй половине года без значительного влияния на общие результаты деятельности Группы. Также, начиная со второго квартала 2020 года и до конца года наблюдались изменения в поведении потребителей, вызванные пандемией. Покупатели реже совершали покупки, но, как правило, стали покупать больше продуктов про запас, чтобы свести посещения магазинов к минимуму.

В результате пандемии Группа понесла определенные непредвиденные расходы, связанные с COVID-19 (закупка дезинфицирующих средств, масок

и перчаток, пластиковых экранов при кассах для защиты клиентов и сотрудников), что привело к некоторому увеличению ряда статей в составе коммерческих и административных расходов Группы, как раскрыто в Примечании 8.

Кроме того, как представлено в Примечании 6, из-за ограниченного в свете пандемии и соответствующего воздействия на бизнес арендаторов Группа отметила снижение выручки от аренды. Это было частично компенсировано уступками по аренде, полученными от некоторых арендодателей в связи со снижением посещаемости торговых центров.

В целом, операционная бизнес-модель Группы продемонстрировала свою гибкость и устойчивость в условиях турбулентности макроэкономической среды, вызванной пандемией, показав устойчивый рост выручки сегмента гипермаркетов и впечатляющее увеличение продаж магазинов-дискаунтеров, как представлено в Примечании 6.

Негативное влияние ситуации с COVID-19 на экономическую среду, в которой Группа осуществляет свою деятельность, было учтено Группой при оценке обесценения ее внеоборотных активов, как подробно описано в Примечании 14, при оценке справедливой стоимости инвестиционной недвижимости, принадлежащей Группе, как раскрыто в Примечании 13, а также при анализе финансовых рисков, включая кредитный риск и риск ликвидности, которым подвержена Группа, как раскрыто в Примечании 28.

Вследствие распространения COVID-19 и падения цен на нефть в первом квартале 2020 года произошло ослабление российского рубля по отношению к основным иностранным валютам

по сравнению с 31 декабря 2019 года. Это привело к значительному чистому убытку по курсовым разницам за отчетный период (Примечание 11).

Несмотря на то, что по-прежнему существует высокая степень неопределенности относительно дальнейшего развития ситуации с COVID-19, включая ее продолжительность, руководство Группы продолжает проводить оценку связанных с этим рисков и принимает меры для дальнейшего позитивного развития деятельности Группы, включая планы по расширению. Группа успешно рефинансировала кредиты и займы с наступающим сроком погашения и обеспечила стабильную ликвидность за счет увеличения остатков денежных средств и сохранения имеющихся неиспользованных кредитных линий. В июле 2020 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило рейтинг кредитоспособности для компании Группы, управляющей сетью гипермаркетов "О'КЕЙ", на уровне ruA- и прогноз по рейтингу как стабильный, на основании улучшения показателей выручки и рентабельности Группы. В сочетании с продолжающимся улучшением операционной деятельности данный факт свидетельствует о том, что вспышка пандемии COVID-19 не оказала значимого влияния на деятельность Группы.

Руководство Группы продолжает следовать действующим предписаниям и рекомендациям государственных органов и принимает необходимые меры для обеспечения устойчивости деятельности Группы с учетом всех правил безопасности. Однако будущие последствия сложившейся ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

(В) УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Группа осуществляет свою деятельность в основном в Российской Федерации. Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Экономика страны особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены часто вносимым изменениям, а также допускают возможность разных толкований. Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских

компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику.

Кроме того, 11 марта 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила эпидемию новой коронавирусной инфекции COVID-19 глобальной пандемией. В связи с пандемией российские органы власти приняли целый ряд мер, направленных на сдерживание распространения и смягчение последствий COVID-19, таких как запрет и ограничение передвижения, карантин, самоизоляция и ограничение коммерческой деятельности, включая закрытие предприятий.

Эти меры, в частности, значительно ограничили экономическую деятельность в России и уже оказали и могут еще оказать негативное влияние на бизнес, участников рынка, клиентов Группы, а также на российскую и мировую экономику в течение неопределенного периода времени.

Группа оперативно отреагировала на ситуацию с распространением COVID-19 и предприняла необходимые меры для обеспечения безопасной и бесперебойной работы своих магазинов и цепочки поставок, уделяя особое внимание безопасности покупателей и сотрудников, цепочкам

Основа подготовки

(А) ЗАЯВЛЕНИЕ О СООТВЕТСТВИИ

Настоящая консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), одобренными для применения в Европейском Союзе (ЕС), на основе правил учета по первоначальной стоимости, за исключением финансовых

инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, и переоценки инвестиционной недвижимости и финансовых инструментов, учитываемых по справедливой стоимости.

Данная консолидированная финансовая отчетность была

утверждена к выпуску Советом директоров 26 марта 2021 года.

Любые изменения данной консолидированной финансовой отчетности после выпуска требуют утверждения Советом директоров.

Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональной валютой каждого из консолидируемых предприятий Группы является валюта основной экономической среды, в которой данные предприятия осуществляют свою деятельность. Функциональной валютой Общества и дочерних компаний Группы за пределами Российской Федерации является доллар США («долл. США»), а функциональной валютой российских дочерних компаний Группы – российский рубль («руб.»). Консолидированная финансовая отчетность представлена в российских рублях («руб.»), которые являются валютой представления отчетности Группы. Вся финансовая информация, выраженная

в российских рублях, была округлена до тысяч кроме тех случаев, когда указано иное.

Результаты и финансовое положение дочерних компаний Группы, функциональная валюта которых отличается от рубля, пересчитываются в валюту представления следующим образом:

- активы и обязательства для каждого представленного отчета о финансовом положении пересчитываются по курсу закрытия на конец соответствующего отчетного периода;
- доходы и расходы пересчитываются на дату совершения операции;

- компоненты капитала пересчитываются по первоначальному курсу;
- все возникающие в результате перевода курсовые разницы признаются в составе прочего совокупного дохода.

На 31 декабря 2020 года официальный обменный курс закрытия, использованный для переоценки остатков по счетам в иностранной валюте, составлял 73,8757 руб. за 1 долл. США и 90,6824 руб. за 1 Евро (31 декабря 2019 года: 61,9057 руб. за 1 долл. США и 69,3406 руб. за 1 Евро).

Важные оценочные значения и суждения в применении учетной политики

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО требует от руководства делать оценки и применять допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств, доходы и расходы. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Оценки и исходные допущения постоянно пересматриваются. Изменения в бухгалтерских оценках признаются в том периоде, в котором они были пересмотрены, и во всех будущих периодах, к которым они относятся.

В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, помимо связанных с бухгалтерскими оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и бухгалтерские оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

Налоговое законодательство. Группа подлежит налогообложению в нескольких юрисдикциях. Основная часть налогового бремени связана с российским налоговым законодательством, которое

допускает возможность различных толкований применительно к сделкам и операциям Группы. Существенное суждение требуется при определении позиции руководства в отношении налогов и примененной Группой интерпретации налогового законодательства. См. Примечание 30.

Бонусы от поставщиков. Группа получает различные бонусы от поставщиков, которые существенно уменьшают себестоимость проданных товаров и себестоимость запасов. Расчёт указанных сумм частично связан с оценкой того, были ли бонусы по договорам с поставщиками заработаны на отчетную дату в зависимости от суммы приобретенных товаров и других условий. В частности, при определении величины начисленных бонусов на конец отчетного периода применяются оценки и суждения в отношении расчета сумм бонусов от поставщиков, которые зависят от объема проведенных рекламных и маркетинговых мероприятий. Распределение бонусов на себестоимость запасов также содержит элемент суждения в отношении отнесения полученных бонусов на стоимость конкретных товаров, полученных от поставщиков, пропорционально доле приобретенных товаров.

Определение возмещаемой стоимости внеоборотных активов. Для тех внеоборотных активов, по которым существуют признаки обесценения на отчетную дату, Группа оценивает возмещаемую стоимость

как наибольшую из следующих величин: ценности использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. Более подробная информация о проведенной руководством оценке обесценения по состоянию на 31 декабря 2020 года приведена в Примечаниях 14-16.

Возмещаемость отложенного налогового актива. Существенное суждение необходимо для оценки возмещаемости отложенного налогового актива, признанного в отношении неиспользованных налоговых убытков ООО «Фреш Маркет», перенесенных на будущие периоды. ООО «Фреш Маркет» является дочерним предприятием Группы, развивающим сеть магазинов-дискаунтеров, и в настоящее время не достигло прибыльности. Группа проводит анализ будущей налогооблагаемой прибыли, необходимой для использования накопленных налоговых убытков, на основании долгосрочного бюджета предприятия. Признание отложенного налогового актива зависит от возможности руководства Группы придерживаться долгосрочного бюджета. Более подробная информация приведена в Примечании 12.

Срок аренды. При определении срока аренды руководство учитывает все факты и обстоятельства, которые обуславливают наличие у Группы экономического стимула для исполнения опциона на продление или неисполнения опциона на прекращение договора аренды. Опционы на продление

(или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен).

Если срок аренды по договору не отражает экономическую сущность операции, руководство рассматривает наличие любых защищенных прав помимо закрепленных в договоре для определения срока аренды, принимая во внимание взаимные договоренности между сторонами, соответствующие нормативно-правовые акты и прочие уместные факторы. Оценка пересматривается при возникновении существенного события или значимого изменения обстоятельств, которое влияет на эту оценку и которое находится под контролем арендатора.

Группа арендует земельные участки, торговые помещения и прочие активы на основании договоров аренды, предусматривающих различные опционы на продление и прекращение аренды. Для определения сроков аренды руководство применило суждение и определило, что достаточная уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены или опционы на прекращение не будут исполнены, имеется в течение сроков аренды, установленных на основании бизнес-планов Группы, предусматривающих соответствующие горизонты планирования.

Основная часть опционов на продление договора в случае аренды торговых помещений была отражена в обязательстве по аренде, так как Группа с малой вероятностью имеет возможность заменить активы в пределах соответствующих горизонтов планирования Группы.

Срок аренды пересматривается в случае, если Группа исполняет (или не исполняет) опцион либо становится обязанной исполнить (или не исполнить) такой опцион. Оценка разумной уверенности

повторно анализируется только в случае наступления значительного события либо значительного изменения обстоятельств, которые влияют на эту оценку и подконтрольны арендатору.

В течение отчетного года Группа провела подробный анализ результатов деятельности магазинов-дискаунтеров, являющихся наиболее динамичным сегментом Группы, уделив особое внимание зрелым магазинам, которые работают в арендованных помещениях по договорам аренды, предусматривающим опционы на продление, чтобы выявить те из них, которые демонстрируют такой устойчивый рост, который создает экономический стимул для Группы продолжать аренду этих помещений с разумной уверенностью на более длительные периоды по сравнению с ранее определенными сроками аренды. В результате данного подробного анализа Группа повторно оценила доступные опционы на продление некоторых договоров аренды и увеличила сроки аренды в соответствии с горизонтом планирования, установленным для магазинов-дискаунтеров. Влияние такого пересмотра сроков аренды с учетом принятых во внимание опционов на продление или прекращение было отражено по строке «Модификация и переоценка» в Примечаниях 15 и 25.

Если бы по состоянию на отчетную дату расчетные сроки аренды по договорам, предусматривающим опционы на продление, были больше на 1 год по сравнению с оценкой руководства, активы в форме права пользования и обязательства по аренде должны были бы увеличиться на 2 220 886 тыс. руб. и 2 378 052 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 1 891 481 тыс. руб. и 2 089 398 тыс. руб.) соответственно.

Уменьшение сроков аренды на 1 год для договоров аренды, предусматривающих опционы на продление, по состоянию на отчетную дату привело бы

к уменьшению активов в форме права пользования и обязательств по аренде на 2 225 313 тыс. руб. и 2 447 850 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 2 028 915 тыс. руб. и 2 252 736 тыс. руб.) соответственно.

Данный анализ предполагает, что все другие переменные, в частности, ставка привлечения дополнительных заемных средств, остаются неизменными.

Ставки дисконтирования, используемые для определения обязательств по аренде.

Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств в качестве основы для расчета ставки дисконтирования, поскольку процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. Ставки привлечения дополнительных заемных средств Группы, применяемые к обязательствам по аренде в российских рублях и в прочих валютах в 2020 году, варьировались в диапазоне 8% – 10% и 4-6% (2019 год: 8% – 10% и 4-5%) соответственно.

Если бы ставки дисконтирования по состоянию на отчетную дату были выше на 100 базисных пунктов по сравнению с оценкой руководства, активы в форме права пользования и обязательства по аренде должны были бы уменьшиться на 854 900 тыс. руб. и 811 287 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 911 480 тыс. руб. и 847 748 тыс. руб.) соответственно.

Снижение ставок дисконтирования на 100 базисных пунктов по состоянию на отчетную дату привело бы к увеличению активов в форме права пользования и обязательств по аренде на 793 945 тыс. руб. и 729 732 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 988 408 тыс. руб. и 914 723 тыс. руб.) соответственно.

Данный анализ предполагает, что все остальные переменные, в частности, срок аренды, остаются неизменными.

Новые и пересмотренные стандарты и разъяснения, принятые Группой

Перечисленные ниже пересмотренные стандарты были применены Группой при подготовке консолидированной финансовой отчетности за 2020 год как обязательные с 1 января 2020 года либо предусматривающие возможность раннего применения, но не оказали существенного влияния на Группу:

- Поправки к ссылкам на «Концептуальные основы» в стандартах МСФО – Поправки к стандартам МСФО (выпущенные 29 марта 2018 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 года или после этой даты).

- Определение бизнеса – Поправки к МСФО (IFRS) 3 (выпущенные 22 октября 2018 года и действующие в отношении приобретений с начала годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2020 года или после этой даты).
- Определение существенности – Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 (выпущенные 31 октября 2018 года и действующие в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 года или после этой даты).
- Реформа базовой процентной ставки – Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39

и МСФО (IFRS) 7 (выпущенные 26 сентября 2019 года и действующие в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 года или после этой даты).

- Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19 – Поправка к МСФО (IFRS) 16 (выпущена 28 мая 2020 года и действующая в отношении годовых периодов, начинающихся 1 июня 2020 года или после этой даты, с возможностью досрочного применения).

Информация по сегментам

Операционные сегменты – это компоненты, которые участвуют в коммерческой деятельности, которая может приносить доход или нести расходы, операционные результаты которых регулярно анализируются лицом, принимающим операционные решения (ЛПОР) и по которым доступна отдельная финансовая информация. ЛПОР может быть представлен одним человеком или группой лиц, которые распределяют ресурсы и оценивают результаты деятельности организации. Лицами, принимающими операционные решения, были определены генеральный директор Группы и Совет директоров Общества.

Группа управляет магазинами розничной торговли, расположенными в России. Несмотря на то, что Группа не подвержена риску концентрации продаж отдельным покупателям, все продажи Группы осуществляются на территории Российской Федерации. Группа как таковая зависит от уровня экономического развития в России, в том числе от уровня развития розничного сектора российской экономики. Группа не имеет существенных внеоборотных активов за пределами Российской Федерации. Группа определила свои операционные сегменты в соответствии

с критериями, установленными в МСФО (IFRS) 8 «Операционные сегменты», а также на основе того, как ЛПОР анализируют результаты деятельности группы и распределяют ресурсы внутри Группы.

В составе Группы выделяется два основных сегмента, осуществляющих операционную деятельность, «О'КЕЙ» и «Да!». Каждый сегмент имеет магазины определенного формата, как это описано ниже:

- О'КЕЙ – сеть современных гипермаркетов, объединенных под брендом «О'КЕЙ»;
- Да! – сеть магазинов-дискаунтеров в Москве и Центральном регионе Российской Федерации.

Основной ассортимент товаров в магазинах каждого сегмента разный, и сегменты управляются отдельно. По каждому из сегментов ЛПОР рассматривают внутренние управленческие отчеты не реже одного раза в месяц. Все характеристики бизнеса в каждом основном компоненте имеют схожие параметры:

- клиенты и продукты;
- бизнес-процессы интегрированы и единообразны: компоненты централизованно управляют каждый своими операциями. Функции закупок,

логистики, финансов, управления персоналом и ИТ являются централизованными для каждого из компонентов;

- деятельность компонентов ограничивается территорией Российской Федерации и имеет единую нормативную среду.

ЛПОР оценивает эффективность операционных сегментов на основе выручки и прибыли до вычета процентов, налогов, износа и амортизации, скорректированных с учетом определенных разовых статей, указанных ниже («ЕБИТДА»). Термин «ЕБИТДА» не определяется в МСФО. Прочая информация, предоставляемая ЛПОР, оценивается таким же образом, как и в консолидированной финансовой отчетности. Учетная политика, используемая для сегментной отчетности, такая же, как учетная политика, применяемая для консолидированной финансовой отчетности (Примечание 34).

Подход к определению сегментов, использованный в данной консолидированной финансовой отчетности, соответствует подходу, использованному в прошлом году.

Информация по сегментам для годовых периодов, закончившихся 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года, представлена ниже:

тыс. руб.	О'КЕЙ		Да!		Итого	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Выручка от реализации третьим лицам						
Выручка от реализации товаров для перепродажи	141 494 065	139 237 309	25 949 806	17 856 390	167 443 871	157 093 699
Выручка от реализации продуктов питания собственного производства	5 294 242	6 060 468	-	-	5 294 242	6 060 468
Выручка по договорам с покупателями	146 788 307	145 297 777	25 949 806	17 856 390	172 738 113	163 154 167
Выручка от аренды	1 553 026	1 876 935	50 030	55 100	1 603 056	1 932 035
Итого выручка	148 341 333	147 174 712	25 999 836	17 911 490	174 341 169	165 086 202
Выручка между сегментами	186 055	226 517	1 975 627	684 158	2 161 682	910 675
ЕБИТДА	14 048 236	14 276 746	783 732	(215 315)	14 831 968	14 061 431

Сверка показателя ЕБИТДА с (убытком) / прибылью за год представлена ниже:

тыс. руб	Примечание	2020	2019
ЕБИТДА		14 831 968	14 061 431
Переоценка инвестиционной недвижимости	9, 13	(191 500)	(75 454)
(Убыток)/прибыль от выбытия внеоборотных активов	9	(484 879)	46 885
Обесценение внеоборотных активов	9	(265 544)	(821 009)
Убыток от списания дебиторской задолженности	9	(236 635)	(191 353)
Обесценение дебиторской задолженности	9	(75 025)	(19 382)
Амортизация	8	(8 203 742)	(8 100 015)
Финансовые доходы	10	86 846	89 803
Финансовые расходы	10	(4 971 224)	(5 054 947)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам	11	(1 786 951)	937 678
Прочие единоразовые расходы		(336 046)	-
(Убыток)/прибыль до налогообложения		(1 632 732)	873 637
Доход/ (расход) по налогу на прибыль	12	188 668	(126 679)
(Убыток)/прибыль за год		(1 444 064)	746 958

Основные дочерние предприятия

Основные дочерние предприятия Общества на 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года, которые принадлежат Обществу полностью представлены ниже:

Дочернее предприятие	Страна	Характер деятельности
ООО «О'КЕЙ»	Российская Федерация	Розничная торговля
ООО «Фреш Маркет»	Российская Федерация	Розничная торговля и управление недвижимостью
АО «Доринда»	Российская Федерация	Управление недвижимостью
ООО «О'КЕЙ менеджмент»	Российская Федерация	Управляющая компания
ООО «О'КЕЙ Лоджистикс»	Российская Федерация	Импортные операции

Коммерческие и административные расходы

тыс. руб.	Примечание	2020	2019
	34		Пересмотрено
Расходы на персонал		13 607 430	13 006 218
Амортизация	14-16	8 203 742	8 100 015
Коммуникации и коммунальные услуги		3 719 594	3 612 468
Реклама и маркетинг		2 124 128	2 267 354
Расходы на ремонт и техническое обслуживание		1 344 905	1 284 257
Страхование и банковские комиссии		1 026 333	916 097
Операционные налоги		734 678	579 078
Расходы на охрану		711 905	705 023
Юридические и консультационные расходы		685 233	636 930
Сырье и материалы		434 625	312 044
Расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью		161 148	347 241
Прочие расходы		38 393	23 493
Итого коммерческие и административные расходы		32 792 114	31 790 218

Общие расходы по вознаграждениям работникам за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, включенные в себестоимость проданных товаров, а также в коммерческие и административные расходы, составляют 16 390 792 тыс. руб. (2019 год: 15 565 287 тыс. руб.).

В 2020 году численность работников Группы составляла приблизительно 20 тыс. человек

(2019 год: приблизительно 22 тыс. человек). Приблизительно 95% сотрудников (2019 год: приблизительно 95% сотрудников) являются работниками магазинов и складов, оставшаяся часть – офисные сотрудники.

В связи с экономическим спадом, вызванным распространением COVID-19, Группа согласовала временный пересмотр арендных

платежей с некоторыми арендодателями, что привело к уменьшению расходов, относящихся к переменным арендным платежам, за 2020 год.

Счета, выставленные Группе фирмой Прайсвогтерхаускуперс, которая является независимым аудитором Общества, а также ее аффилированными компаниями:

тыс. руб.	2020	2019
Расходы, выставленные за годовой аудит и аудит консолидированной отчетности	18 586	14 406
Расходы, выставленные за другие аудиторские услуги	5 677	4 561
Расходы, выставленные за консультации по налоговым вопросам	443	5 505
Итого вознаграждение аудитора	24 706	24 472

Прочие операционные доходы и расходы, нетто

тыс. руб.	Примечание	2020	2019
	34		
Прибыль от модификации договоров аренды	15, 25	56 092	376 864
Чистый (убыток)/прибыль от выбытия внеоборотных активов		(484 879)	46 885
Обесценение внеоборотных активов	14	(265 544)	(821 009)
Обесценение дебиторской задолженности		(75 025)	(19 382)
Убыток от списания дебиторской задолженности		(236 635)	(191 353)
Убыток от переоценки инвестиционной недвижимости	13	(191 500)	(75 454)
Прочие доходы и расходы, нетто		(259 731)	114 843
Итого прочие операционные доходы и расходы, нетто		(1 457 222)	(568 606)

Прочие доходы и расходы за 2020 год включают убыток в размере 203 905 тыс. руб., который представляет собой корректировку прибыли от продажи активов

в рамках продажи бизнеса супермаркетов X5 Retail Group, завершённой в 2018 году. Эта сумма уменьшила общую сумму вознаграждения Группе по сделке и

завершила взаиморасчёты с покупателем по продаже бизнеса супермаркетов.

Финансовые доходы и расходы

тыс. руб.	2020	2019
финансовые доходы и расходы, отраженные в прибыли или убытке		
Процентный доход по банковским депозитам	68 314	70 193
Прочие финансовые доходы	18 532	19 610
Итого финансовые доходы	86 846	89 803
Процентные расходы по кредитам и займам	(3 005 532)	(2 832 305)
Процентные расходы по обязательствам по аренде (Примечание 25)	(1 965 692)	(2 222 642)
Итого финансовые расходы	(4 971 224)	(5 054 947)
Чистая сумма финансовых расходов, отраженных в прибыли или убытке	(4 884 378)	(4 965 144)

В течение 2020 года Группа капитализировала затраты по займам, которые были связаны непосредственно со строительством новых магазинов Группы, в стоимость незавершенного строительства. Сумма капитализированных затрат по займам составила 201 029 тыс. руб. (2019 год: 222 356 тыс. руб.). Ставка капитализации составила 8,1% (2019 год: 8,8%).

(Убыток)/прибыль по курсовым разницам

Политика Группы по управлению рисками заключается в получении кредитов и займов в той же валюте, в которой группа получает выручку (рубли). По состоянию

на 31 декабря 2020 года доля кредитов и займов Группы, выраженных в долларах США, составляла примерно 3% от общей суммы кредитов и займов (31 декабря

2019 года: 3%). Подверженность Группы валютному риску раскрыта в Примечании 28.

тыс. руб.	2020	2019
Убыток по курсовым разницам по финансовой деятельности	(2 490 019)	(275 625)
Прибыль по курсовым разницам по финансовой деятельности	1 040 625	1 244 560
Итого (убыток)/прибыль по курсовым разницам по финансовой деятельности	(1 449 394)	968 935
Убыток по курсовым разницам по операционной деятельности	(337 557)	(31 257)
Итого (убыток)/прибыль по курсовым разницам	(1 786 951)	937 678

Существенная сумма убытков по курсовым разницам относится к внутригрупповым займам в долларах США между компаниями Группы с разными

функциональными валютами, которые элиминируются при консолидации. Другая значительная часть убытков по курсовым разницам возникла по договорам

аренды в иностранной валюте. Прочие курсовые разницы относятся к операциям импорта.

Налог на прибыль

тыс. руб.	2020	2019
Налог на прибыль, отраженный в прибыли или убытке		
Текущий налог на прибыль	(313 343)	(295 433)
Доход по отложенному налогу на прибыль	502 011	168 754
Общая сумма дохода/ (расхода) по налогу на прибыль за год	188 668	(126 679)

СВЕРКА РАСХОДА ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ С СУММОЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УБЫТКА, УМНОЖЕННОГО НА ПРИМЕНИМУЮ СТАВКУ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Текущая ставка налога на прибыль, применяемая к большей части прибыли Группы за 2020 и 2019 гг., составляет 20%, ставка налога на прибыль установлена в соответствии с российским налоговым законодательством. Ниже представлена сверка расчетных и фактических налоговых доходов/расходов по налогу на прибыль.

тыс. руб.	2020	2019
(Убыток)/прибыль до налогообложения	(1 632 732)	873 637
Расчетная сумма дохода/ (расхода) по налогу на прибыль по установленной законом ставке 20%	326 546	(174 727)
Эффект от налога на прибыль, облагаемого по разным ставкам	(102 701)	(14 697)
Влияние расходов, не принимаемых для целей налогообложения прибыли:		
Убытки от недостачи запасов	(82 077)	(81 931)
Прочие непринимаяемые расходы	(35 507)	(40 223)
Корректировки по текущему налогу на прибыль за предыдущие периоды	82 407	184 899
Доход/ (расход) по налогу на прибыль за год	188 668	(126 679)

ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

(А) ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГИ В ОТНОШЕНИИ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

По состоянию на 31 декабря 2020 года отложенное налоговое обязательство в отношении временных разниц в сумме 27 357 614 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 26 827 800 тыс. руб.), возникших в отношении инвестиций в дочерние предприятия, не было признано в связи с тем,

что Группа может контролировать сроки реализации временных разниц и в обозримом будущем не ожидается реализация этих разниц. Если бы временные разницы были реализованы в форме распределения прибыли в адрес Общества, к ним применялась бы налоговая ставка 5-15%.

(В) ПРИЗНАННЫЙ ОТЛОЖЕННЫЙ НАЛОГОВЫЙ АКТИВ В ОТНОШЕНИИ НЕИСПОЛЬЗОВАННЫХ НАЛОГОВЫХ УБЫТКОВ, ПЕРЕНЕСЕННЫХ НА БУДУЩИЕ ПЕРИОДЫ

Отложенный налоговый актив в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, признан по дочернему предприятию Группы ООО «Фреш Маркет», которое развивает сеть магазинов-дискаунтеров и в настоящее время не приносит прибыль.

Начиная с 1 января 2017 года вступили в силу изменения в российское налоговое законодательство в отношении переноса налоговых убытков на будущие периоды. Изменения касаются налоговых убытков, понесенных и накопленных с 2007 года, которые не были использованы. Применявшееся ранее ограничение в 10 лет отменено, и перенос налоговых убытков на будущие периоды больше не ограничен по сроку, в течение которого он может быть осуществлен. Изменения также устанавливают ограничение по сумме возможного использования налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, на период с 2017 по 2021 год. Сумма налоговых убытков, которая может быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50% годовой налогооблагаемой прибыли.

Группа определила, что будущая налогооблагаемая прибыль ООО «Фреш Маркет», против которой могут быть зачтены накопленные налоговые убытки, будет доступна в обозримом будущем. При проведении этой оценки Группа приняла во внимание, что в соответствии с долгосрочным бюджетом сети магазинов-дискаунтеров отложенные налоговые активы в размере 3 182 029 тыс. руб., признанные в отношении налоговых убытков, накопленных ООО «Фреш Маркет» по состоянию на 31 декабря 2020 года, будут полностью использованы к 2028 году. В 2020 году Группа пересмотрела долгосрочный план открытия новых магазинов-дискаунтеров, скорректировав темп открытия новых магазинов. Данный пересмотр был сделан на основании более избирательного подхода к выбору подходящих мест для открытия новых магазинов с учетом накопленного опыта Группы, а также с учетом изменений в поведении покупателей.

Признание отложенного налогового актива зависит от способности руководства Группы придерживаться ключевых допущений в долгосрочном бюджете.

Ключевыми допущениями в долгосрочном бюджете сети магазинов-дискаунтеров на 2021-2028 годы являются: открытие 20-50 новых магазинов-дискаунтеров в год, ежегодный темп роста выручки, сопоставимый с исторической динамикой по сети магазинов-дискаунтеров, и постепенное уменьшение доли условно-постоянных расходов за счет экономии от масштаба.

В рамках проведенного анализа чувствительности Группа оценила, что, если ежегодные темпы открытия новых магазинов-дискаунтеров с 2021 по 2028 год будут ниже на 20% по сравнению с темпами, отраженными в долгосрочном бюджете ООО «Фреш Маркет», при сохранении всех прочих допущений неизменными, срок полного использования отложенного налогового актива сместится с 2028 на 2029 год. Группа полагает, что любой такой сдвиг не влияет на вероятность того, что отложенный налоговый актив будет полностью реализован, поскольку налоговые убытки могут переноситься на неопределенный срок и не имеют срока истечения согласно правилам российского налогового законодательства.

(С) ИЗМЕНЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ РАЗНИЦ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

Различия между МСФО и налоговым законодательством Российской Федерации приводят к возникновению временных

разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств в целях составления финансовой отчетности и их базой для расчета

налога на прибыль. Налоговые последствия изменения этих временных разниц подробно представлены ниже.

тыс. руб.	1 января 2020 г.	Признано в составе прибыли или убытка	Признано в составе прочего совокупного дохода	31 декабря 2020 г.
Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды				
Инвестиционная недвижимость	95 094	38 300	-	133 394
Основные средства	(1 356 590)	(163 631)	-	(1 520 221)
Незавершенное строительство	(281 641)	23 278	-	(258 363)
Активы в форме права пользования	(3 277 162)	315 203	-	(2 961 959)
Нематериальные активы	(109 967)	18 183	-	(91 784)
Прочие внеоборотные активы	240 783	(23 207)	-	217 576
Запасы	326 963	(5 680)	-	321 283
Торговая и прочая дебиторская и кредиторская задолженность	139 734	54 790	(115)	194 409
Долгосрочные инвестиции	5 785	-	-	5 785
Обязательства по аренде	5 024 469	(96 647)	-	4 927 822
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	2 840 607	341 422	-	3 182 029
Чистые отложенные налоговые активы	3 648 075	502 011	(115)	4 149 971
Признанные отложенные налоговые активы	4 175 871			4 709 712
Признанные отложенные налоговые обязательства	(527 796)			(559 741)

тыс. руб.	1 января 2019 г.	Признано в составе прибыли или убытка	Признано в составе прочего совокупного дохода	31 декабря 2019 г.
Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды				
Инвестиционная недвижимость	80 003	15 091	-	95 094
Основные средства	(917 436)	(439 154)	-	(1 356 590)
Незавершенное строительство	(234 732)	(46 909)	-	(281 641)
Активы в форме права пользования	(4 182 804)	905 642	-	(3 277 162)
Нематериальные активы	(115 105)	5 138	-	(109 967)
Прочие внеоборотные активы	84 760	156 023	-	240 783
Запасы	397 994	(71 031)	-	326 963
Торговая и прочая дебиторская и кредиторская задолженность	118 059	(17 205)	38 880	139 734
Долгосрочные инвестиции	6 613	(828)	-	5 785
Обязательства по аренде	5 845 558	(821 089)	-	5 024 469
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	2 357 531	483 076	-	2 840 607
Чистые отложенные налоговые активы	3 440 441	168 754	38 880	3 648 075
Признанные отложенные налоговые активы	4 120 362			4 175 871
Признанные отложенные налоговые обязательства	(679 921)			(527 796)

При существующей структуре Группы налоговые убытки и текущие налоговые активы одних предприятий Группы не могут быть зачтены против текущих налоговых обязательств

и налогооблагаемой прибыли других предприятий Группы, и, соответственно, налоги могут быть начислены, даже если имеет место консолидированный налоговый убыток. Поэтому взаимозачет

отложенных налоговых активов и обязательств возможен, только если они относятся к одному и тому же налогоплательщику.

Инвестиционная недвижимость

(А) СВЕРКА БАЛАНСОВОЙ СТОИМОСТИ

тыс. руб.	Примечание	
Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 1 января 2019 г.		
Перемещения из состава основных средств и незавершенного строительства		1 047 000
Расходы на последующие улучшения		274 302
Убыток за вычетом прибыли от переоценки по справедливой стоимости	9	4 121
Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2019		1 249 969
Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 01 января 2020 г.		
Перемещения из состава основных средств и незавершенного строительства	14	1 249 969
Расходы на последующие улучшения		836 801
Убыток за вычетом прибыли от переоценки по справедливой стоимости	9	2 179
Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2020 г.		1 897 449

Торговые помещения Группы, включенные в инвестиционную недвижимость, являются предметом операционной аренды. По состоянию на 31 декабря 2020 года инвестиционная недвижимость Группы

включает три здания и шесть земельных участков (на 31 декабря 2019 года: три здания и два земельных участка). В 2020 году Группа пересмотрела планы по нескольким земельным участкам и сочла

их малопривлекательными для развития магазинов в будущем. В результате четыре земельных участка были переведены в состав инвестиционной недвижимости.

(В) ОЦЕНКА СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Оценка инвестиционной недвижимости производится ежегодно 31 декабря по справедливой стоимости независимым оценщиком, имеющим соответствующую профессиональную квалификацию, а также недавний опыт оценки объектов имущества аналогичного типа на территории Российской Федерации.

Балансовая стоимость инвестиционной недвижимости на 31 декабря 2020 и 31 декабря 2019 года соответствует данным оценки, проведенной внешним оценщиком с использованием рыночного подхода на основе цен на активном рынке для схожей недвижимости и доходного подхода на основе надежных бухгалтерских оценок будущих денежных

потоков, рассчитанных в соответствии с условиями действующих договоров аренды и других договоров и подтвержденных данными из внешних источников, такими как действующие рыночные ставки аренды для аналогичной недвижимости с аналогичным местоположением и в таком же состоянии, а также на основе коэффициентов дисконтирования, отражающих текущую рыночную оценку степени неопределенности в отношении размера и распределения во времени денежных потоков.

Основными допущениями, лежащими в основе оценки справедливой стоимости с использованием доходного подхода, являются следующие: годовая чистая ставка аренды в размере 830-11 342 руб.

за кв. м (31 декабря 2019 г.: 917-14 793 руб. за кв. м); ожидаемая загрузка в последующие годы 89,9-100% (31 декабря 2019 г.: 92,9-100%); и соответствующая ставка дисконтирования 14,8-15,0% (31 декабря 2019 г.: 10,6-14,0%).

Эти оценки регулярно сравниваются с фактическими данными о рыночной доходности и фактическими операциями Группы, а также с данными рынка.

Оценка справедливой стоимости инвестиционной недвижимости была отнесена к категории справедливой стоимости Уровня 3 на основании исходных данных для используемого метода оценки.

Основные средства и незавершенное строительство

тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделимые улучшения арендованных активов	Машины и оборудование, вспомогательные объекты и прочие основные средства	Итого основные средства	Незавершенное строительство	Итого основные средства и незавершенное строительство
ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ							
Остаток на 1 января 2019	4 975 059	38 907 212	7 916 794	15 657 993	67 457 058	3 621 918	71 078 976
Поступления	92 816	8 807	-	907 009	1 008 632	2 247 373	3 256 005
Перемещения	-	1 135 840	660 259	221 441	2 017 540	(2 017 540)	-
Перевод в состав инвестиционной недвижимости	(166 348)	-	-	-	(166 348)	(107 954)	(274 302)
Выбытия	(338)	(9 183)	(37 398)	(776 591)	(823 510)	(766 959)	(1 590 469)
Остаток на 31 декабря 2019 года	4 901 189	40 042 676	8 539 655	16 009 852	69 493 372	2 976 838	72 470 210
Остаток на 1 января 2020	4 901 189	40 042 676	8 539 655	16 009 852	69 493 372	2 976 838	72 470 210
Поступления	60 679	443 312	-	1 527 408	2 031 399	2 272 857	4 304 256
Перемещения	-	672 825	798 813	385 190	1 856 828	(1 856 828)	-
Перевод в состав инвестиционной недвижимости	(760 741)	-	-	-	(760 741)	(76 060)	(836 801)
Выбытия	(65 732)	(10 741)	(181 439)	(801 906)	(1 059 818)	(282 539)	(1 342 357)
Остаток на 31 декабря 2020 года	4 135 395	41 148 072	9 157 029	17 120 544	71 561 040	3 034 268	74 595 308
АМОРТИЗАЦИЯ И УБЫТКИ ОТ ОБЕСЦЕНЕНИЯ							
Остаток на 1 января 2019 года	-	(8 592 043)	(3 135 766)	(11 929 087)	(23 656 896)	-	(23 656 896)
Амортизация за год	-	(1 307 099)	(673 037)	(1 796 354)	(3 776 490)	-	(3 776 490)
Убытки от обесценения	-	(821 009)	-	(821 009)	(821 009)	-	(821 009)
Выбытия	-	2 874	2 240	718 084	723 198	-	723 198
Остаток на 31 декабря 2019 года	-	(10 717 277)	(3 806 563)	(13 007 357)	(27 531 197)	-	(27 531 197)

тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделимые улучшения арендованных активов	Машины и оборудование, вспомогательные объекты и прочие основные средства	Итого основные средства	Незавершенное строительство	Итого основные средства и незавершенное строительство
Остаток на 1 января 2020 года	-	(10 717 277)	(3 806 563)	(13 007 357)	(27 531 197)	-	(27 531 197)
Амортизация за год	-	(1 318 813)	(1 083 731)	(1 203 509)	(3 606 053)	-	(3 606 053)
Убытки от обесценения	(15 871)	-	-	-	(15 871)	(249 673)	(265 544)
Выбытия	-	881	72 497	771 161	844 539	-	844 539
Остаток на 31 декабря 2020 года	(15 871)	(12 035 209)	(4 817 797)	(13 439 705)	(30 308 582)	(249 673)	(30 558 255)
БАЛАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ							
На 1 января 2019 года	4 975 059	30 315 169	4 781 028	3 728 906	43 800 162	3 621 918	47 422 080
На 31 декабря 2019 года	4 901 189	29 325 399	4 733 092	3 002 495	41 962 175	2 976 838	44 939 013
На 31 декабря 2020 года	4 119 524	29 112 863	4 339 232	3 680 839	41 252 458	2 784 595	44 037 053

Амортизационные отчисления за 2020 год в размере 3 606 053 тыс. руб. были отражены

в составе коммерческих, общехозяйственных

и административных расходов. (2019 год: 3 776 490 тыс. руб.).

ОЦЕНКА ОБЕСЦЕНЕНИЯ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

На конец каждого отчетного периода Группа определяет наличие признаков обесценения внеоборотных активов, включая основные средства, активы в форме права пользования и прочие внеоборотные активы. Если внеоборотные активы относятся к магазинам Группы, эти магазины рассматриваются как отдельные единицы, генерирующие денежные средства (ЕГДС), и оценка обесценения проводится в отношении совокупной балансовой стоимости внеоборотных активов, относящихся к этим ЕГДС, на основании фактических и ожидаемых результатов деятельности соответствующих магазинов и прочих релевантных факторов, в том числе влияния COVID-19 на каждую отдельную ЕГДС, при выявлении такового, как указано в Примечании 1.

Для ЕГДС, подлежащих проверке на предмет обесценения, возмещаемая стоимость была определена на основе расчетов ценности их использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, в соответствии с характеристиками каждой конкретной ЕГДС.

Для ЕГДС, по которым проводился расчет ценности их использования, использовались прогнозы движения денежных средств на основании финансовых бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством на период в один год. Денежные потоки за период, превышающий один год, экстраполировались с учетом прогнозируемых темпов роста для каждой конкретной ЕГДС, которые зависят от степени зрелости ЕГДС и других

соответствующих факторов. Ставки дисконтирования являются ставками после налогообложения и отражают оценку руководством рисков, присущих Группе.

Для ЕГДС, по которым определялась справедливая стоимость за вычетом затрат на выбытие, использовалась доступная информация о недавних ценах на активном рынке для сопоставимых объектов по местонахождению и состоянию, а также прочая релевантная

информация. Для определения рыночной стоимости Группой был привлечен независимый оценщик, обладающий соответствующей профессиональной квалификацией и имеющий недавний опыт оценки активов в том же месте и категории.

В результате теста на обесценение, проведенного по состоянию на 31 декабря 2020 года, Группа признала убыток от обесценения в размере 265 544 тыс. руб. в отношении отдельных земельных участков и незавершенного строительства, относящихся к сегменту «О'КЕЙ» (в 2019: убыток от обесценения в размере 821 009 тыс. руб. был признан, в основном в отношении зрелых низкоэффективных ЕГДС, при этом убыток в размере 784 009 тыс. руб. относился на сегмент «О'КЕЙ» и 37 000 тыс. руб. на сегмент «Да!»).

Общая возмещаемая стоимость обесцененных ЕГДС, определенная на основе справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, по состоянию на 31 декабря 2020

года составила 2 501 185 тыс. руб. На 31 декабря 2020 года не было выявлено обесценения по активам, возмещаемая стоимость которых определялась на основе ценности использования.

Общая возмещаемая стоимость обесцененных ЕГДС, определенная на основе ценности использования, по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 874 010 тыс. руб. По активам, возмещаемая стоимость которых была определена на основе справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, по состоянию на 31 декабря 2019 года не было выявлено обесценения.

Ставка дисконтирования после налогообложения, использованная при оценке в соответствии с подходом ценности использования, по состоянию на 31 декабря 2020 года составила 10,9% (31 декабря 2019 года: 11,8%). В случае, если бы пересмотренная расчетная ставка дисконтирования после налогообложения, применяемая к дисконтированным денежным потокам ЕГДС, была бы на 200 базисных пунктов выше оценок руководства, Группе пришлось бы признать дополнительное обесценение основных средств на 312 000 тыс. руб. (2019: если бы расчетная ставка дисконтирования после налогообложения была на 100 базисных пунктов выше оценки руководства, Группе пришлось бы признать дополнительное обесценение в размере 70 909 тыс. руб.).

в залог балансовой стоимостью 2 386 084 тыс. руб.).

АКТИВЫ В ЗАЛОГЕ

По состоянию на 31 декабря 2020 года 4 магазина балансовой стоимостью 2 305 513 тыс. руб. были переданы в залог третьим

сторонам в качестве обеспечения по банковским займам (31 декабря 2019г.: 4 магазина были переданы

Активы в форме права пользования

Группа арендует различные торговые помещения, земельные участки и прочие активы. Договоры аренды обычно заключаются на фиксированные

периоды сроком от 3 до 49 лет, но могут предусматривать опционы на продление или досрочное прекращение аренды.

В нижеприведенной таблице представлены активы в форме права пользования в разрезе категорий соответствующих активов:

тыс. руб.	Торговые помещения	Земельные участки	Прочее	Итого
Остаток на 1 января 2019 года	17 448 977	5 281 087	2 496 115	25 226 179
Поступления	596 249	101 915	12 899	711 063
Модификация и переоценка	30 932	62 627	48 826	142 385
Амортизация за год	(3 006 754)	(271 509)	(602 794)	(3 881 057)
Выбытия	-	(686 173)	-	(686 173)
Остаток на 31 декабря 2019 года	15 069 404	4 487 947	1 955 046	21 512 397
Остаток на 1 января 2020 года	15 069 404	4 487 947	1 955 046	21 512 397
Поступления	776 708	158 862	467 585	1 403 155
Модификация и переоценка	1 713 826	64 312	98 043	1 876 181
Амортизация за год	(3 211 079)	(239 137)	(642 735)	(4 092 951)
Выбытия	(13 583)	(83 208)	-	(96 791)
Остаток на 31 декабря 2020 года	14 335 276	4 388 776	1 877 939	20 601 991

В категорию «Прочее» включены в основном офисные и складские помещения.

Модификации и переоценки в 2020 году связаны как с пересмотром опционов на продление в отношении некоторых арендуемых торговых помещений под зрелыми магазинами-дискаунтерами Группы, которые демонстрируют устойчивый рост, так и с модификациями ряда прочих договоров аренды, в основном, относящихся к торговым помещениям, которые корректировали сумму возмещения за аренду, сроки аренды по договору либо и то, и другое, но не меняли объем аренды в целом.

Амортизационные отчисления за год, закончившийся

31 декабря 2020 года, в размере 3 986 627 тыс. руб. (2019 год: 3 748 850 тыс. руб.) были отражены в составе коммерческих и административных расходов.

Активы в форме права пользования оцениваются на наличие признаков возможного обесценения на каждую отчетную дату. Если выявлен любой такой признак, Группа оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие и ценности использования, на уровне отдельного актива либо ЕГДС.

По состоянию на 31 декабря 2020 года и на 31 декабря 2019 года Группа не выявила признаков обесценения в отношении

тех активов в форме права пользования, которые не относятся к работающим магазинам и рассматриваются индивидуально. В отношении тех активов в форме права пользования, которые относятся к магазинам Группы и, следовательно, оцениваются на предмет обесценения в совокупности с прочими внеоборотными активами, связанными с данными магазинами, было проведено тестирование на обесценение, как раскрыто в Примечании 14. По состоянию на 31 декабря 2020 года и на 31 декабря 2019 года Группа не выявила обесценения в отношении активов в форме права пользования.

Нематериальные активы

тыс. руб.	Программное обеспечение	Прочие нематериальные активы	Итого
ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ			
Остаток на 1 января 2019	1 745 665	181 247	1 926 912
Поступления	556 076	18 253	574 329
Выбытия	(290 016)	(6 491)	(296 507)
Остаток на 31 декабря 2019	2 011 725	193 009	2 204 734
Остаток на 1 января 2020	2 011 725	193 009	2 204 734
Поступления	507 457	90 108	597 565
Выбытия	(552 515)	(16 012)	(568 527)
Остаток на 31 декабря 2020	1 966 667	267 105	2 233 772
АМОРТИЗАЦИЯ И УБЫТКИ ОТ ОБЕСЦЕНЕНИЯ			
Остаток на 1 января 2019	(556 514)	(76 184)	(632 698)
Амортизация за год	(543 522)	(31 153)	(574 675)
Выбытия	288 551	6 273	294 824
Остаток на 31 декабря 2019	(811 485)	(101 064)	(912 549)
Остаток на 1 января 2020	(811 485)	(101 064)	(912 549)
Амортизация за год	(577 860)	(33 202)	(611 062)
Выбытия	551 964	7 679	559 643
Остаток на 31 декабря 2020	(837 381)	(126 587)	(963 968)
БАЛАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ			
На 1 января 2019	1 189 151	105 063	1 294 214
На 31 декабря 2019	1 200 240	91 945	1 292 185
На 31 декабря 2020	1 129 286	140 518	1 269 804

Амортизационные отчисления за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в размере 611 062 тыс. руб. были отражены в составе коммерческих

и административных расходов (в 2019 г.: 574 675 тыс. руб.).

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019

г. по нематериальным активам Группы не было выявлено признаков обесценения.

Предоплаты выданные

тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Предоплаты за товар		363 358	265 207
Предоплаты за переменные платежи по аренде - третьи лица		65 320	126 066
Предоплаты за услуги		245 045	306 152
НДС с авансов полученных		156 333	89 902
Прочие предоплаты		262 094	107 706
Итого предоплаты выданные		1 092 150	895 033

Прочие внеоборотные активы

тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ В СОСТАВЕ ПРОЧИХ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ			
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям		201 269	232 801
ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ В СОСТАВЕ ПРОЧИХ ВНЕОБОРОТНЫХ АКТИВОВ		201 269	232 801
ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Предоплаты за внеоборотные активы		306 477	252 806
Долгосрочные займы, выданные компаниям под контролем группы акционеров	31	-	346 025
Итого прочие внеоборотные активы		507 746	831 632

Запасы

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Товары для перепродажи	16 176 223	14 967 315
Сырье и расходные материалы	818 322	762 248
Списание до чистой цены продажи	(534 420)	(509 794)
Итого запасы	16 460 125	15 219 769

Группа провела проверку вместимости себестоимости запасов и списала соответствующие товары для перепродажи до чистой цены их продажи, что привело к снижению балансовой стоимости запасов на 31 декабря 2020 года на 534 420 тыс. руб.

(31 декабря 2019 года: 509 862 тыс. руб.). Сумма списания была определена путем применения процента скидки на неликвидные товары и доли списаний неликвидных товаров к соответствующим группам товаров с учетом сроков их приобретения.

Процент скидки был основан на оценке руководства, сделанной на основании опыта продаж товаров со скидкой.

Торговая и прочая дебиторская задолженность

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ В СОСТАВЕ ТОРГОВОЙ И ПРОЧЕЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ		
Торговая дебиторская задолженность	256 780	486 626
Бонусы к получению от поставщиков	1 953 121	2 027 894
Дебиторская задолженность от продажи супермаркетов	-	120 686
Прочая дебиторская задолженность	311 961	371 395
ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ В СОСТАВЕ ТОРГОВОЙ И ПРОЧЕЙ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ	2 521 862	3 006 601
ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ		
НДС к получению	465 439	1 088 358
Предоплаты по налогам, кроме налога на прибыль	54 907	47 025
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	3 042 208	4 141 984

Информация о подверженности Группы кредитному и валютному риску, а также о резерве под ожидаемые кредитные убытки в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности на 31 декабря 2020 года

и 31 декабря 2019 года раскрыта в Примечании 28.

Денежные средства и их эквиваленты

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Денежные средства в кассе	234 215	229 328
Текущие счета в банках	2 694 611	1 703 444
Срочные депозиты	4 607 909	2 512 259
Денежные средства в пути	176 833	1 062 048
Итого денежные средства и их эквиваленты	7 713 568	5 507 079

Срочные депозиты размещены в банках на срок не более трёх месяцев.

Информация о подверженности Группы кредитному и валютному рискам, связанным с денежными

средствами и их эквивалентами, раскрыта в Примечании 28.

Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года объявленный, выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал Общества в размере 119 440 тыс. рублей, что эквивалентно 2 691 тыс. евро, представлен 269 074 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,01 евро каждая. Каждая акция имеет право на один голос, за исключением случаев, предусмотренных Уставом или применимым законодательством.

В соответствии с законодательством Люксембурга, Общество обязано переводить как минимум 5% своей чистой прибыли за каждый финансовый год в резервы, создаваемые согласно законодательству. Пополнение данного резерва прекращается, когда его

размер достигает 10% от величины выпущенного акционерного капитала. Данный резерв не подлежит распределению между акционерами. По состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 годов резерв сформирован полностью.

Добавочный капитал представляет собой превышение полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций. За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., изменений в добавочном капитале не было.

В октябре 2020 года Общество объявило и выплатило промежуточные дивиденды акционерам в размере 604 118 тыс. рублей (7 608 тыс. долларов США) (в 2019 году: 987 512 тыс. рублей,

что эквивалентно 15 162 тыс. долларов США). Объявленные дивиденды были отражены как выплаты собственникам в консолидированном отчете об изменениях в капитале. Дивиденды на акцию за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, составили 2,2 рубля (0,0282750 доллара США) (в 2019 году: 3,7 рубля (0,05635 доллара США)).

(Убыток)/прибыль на акцию

Базовый (убыток) / прибыль на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытков, приходящихся на долю держателей обыкновенных акций Общества, на средневзвешенное

количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение года. Общество не имеет обыкновенных акций с потенциальным разводняющим эффектом, следовательно,

разводненный (убыток) / прибыль на акцию равняется базовому (убытку) / прибыли на акцию.

(Убыток) / прибыль на акцию рассчитывается следующим образом:

тыс. руб.	2020	2019
(Убыток)/прибыль за отчетный год	(1 444 064)	746 958
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (тыс.)	269 074	269 074
Базовый и разводненный (убыток) / прибыль на акцию (в рублях за акцию)	(5,4)	2,8

Кредиты и займы

тыс. руб.	Валюта	31 декабря 2020 г.		31 декабря 2019 г.	
		Срок	Сумма	Срок	Сумма
ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2022-2025	3 970 588	2025	4 500 000
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2022-2024	12 837 829	2021-2023	10 538 462
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2022-2024	15 000 000	2021-2024	15 051 296
ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ			31 808 417		30 089 758
КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2021	529 412	-	-
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2021	1 578 594	2020	464 258
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2021	1 175 155	2020	213 006
Необеспеченные займы от связанных сторон (Примечание 31)	Долл. США	По требованию	1 132 624	По требованию	949 106
Необеспеченные займы от третьих лиц	Руб.	2021	2 888	2020	2 850
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ			4 418 673		1 629 220
Проценты, начисленные по необеспеченным облигационным займам	Руб.		203 426		210 112
Проценты, начисленные по необеспеченным кредитам	Руб.		1 041		1 069
ИТОГО ПРОЦЕНТЫ, НАЧИСЛЕННЫЕ ПО КРЕДИТАМ И ЗАЙМАМ			204 467		211 181
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ, ВКЛЮЧАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО НАЧИСЛЕННЫМ ПРОЦЕНТАМ			4 623 140		1 840 401
Итого кредиты и займы			36 431 557		31 930 159

Информация об основных средствах, которые заложены в качестве обеспечения по кредитам и займам Группы, раскрыта в Примечании 14.

На 31 декабря 2020 года у Группы имелся лимит в 12 400 000 тыс. руб. (на 31 декабря 2019 года: 15 947 280 тыс. руб.) неиспользованных кредитных линий для получения, доступных в российских рублях на условиях фиксированной и плавающей процентной ставки до марта 2021 года – ноября 2024 года. Эти средства могут быть использованы для финансирования

операционной и инвестиционной деятельности, в случае необходимости. В 2016-2017 гг. Группа разместила необеспеченные облигационные займы на Московской бирже со ставкой купона 9,55% – 9,65% годовых.

Следующие выпуски необеспеченных облигационных займов были размещены Группой на Московской бирже в 2019-2020 годах:

- выпуск в апреле 2019 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 9,35% годовых и со сроком погашения

в апреле 2029 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в апреле 2022 года;

- выпуск в декабре 2019 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 7,85% годовых и со сроком погашения в ноябре 2024 года;
- выпуск в ноябре 2020 года на сумму 5 000 000 тыс. руб. со ставкой купона 7,50% годовых и со сроком погашения в октябре 2030 года с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения в ноябре 2023 года.

СОБЛЮДЕНИЕ ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫХ УСЛОВИЙ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ

Группа проводит постоянный мониторинг соблюдения ограничительных условий кредитных договоров. Если, по мнению руководства, несоблюдение ограничительных условий кредитных договоров является неизбежным, Группа

до окончания отчетного года запрашивает у банков письма об отказе от требований, которые подтверждают, что банки отказываются от своих прав требовать досрочное погашение кредитов. На 31 декабря 2020 года и в течение года, закончившегося

на указанную дату, а также в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 года, Группа соблюдала все ограничительные условия кредитных договоров.

Обязательства по аренде

тыс. руб.	2020	2019
Остаток на 1 января	25 122 343	29 227 792
Поступления	1 403 155	689 806
Модификация и переоценка	1 820 089	(234 479)
Погашения	(6 486 604)	(6 370 094)
Проценты начисленные	2 031 117	2 286 559
Убыток/(прибыль) по курсовым разницам	749 006	(477 241)
Остаток на 31 декабря	24 639 106	25 122 343
Долгосрочные обязательства по аренде	20 166 661	21 172 587
Краткосрочные обязательства по аренде	4 472 445	3 949 756

Проценты, начисленные по обязательствам по аренде за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в размере 1 965 692 тыс. руб. (2019 год: 2 222 642 тыс. руб.) были отражены в составе финансовых расходов.

Общий отток денежных средств по договорам аренды за 2020 год составил 6 648 964 тыс. руб. (2019 год: 6 677 365 тыс. руб.).

Некоторые договоры аренды содержат переменные условия оплаты, где платежи зависят от продаж в магазине. При этом применяется широкий

диапазон процентов от продаж. Переменные условия оплаты используются по разным причинам, включая минимизацию базы постоянных затрат для открываемых магазинов. Переменные арендные платежи, которые зависят от продаж, отражаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором возникает условие, при котором у Группы возникает обязательство по таким платежам.

За год, закончившийся 31 декабря 2020 года, расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, не включенным в оценку

обязательств по аренде, в размере 143 515 тыс. руб. (2019 год: 333 751 тыс. руб.) были отражены в составе коммерческих и административных расходов.

Расходы, относящиеся к краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью, не включенные в оценку обязательств по аренде, составили 2 055 тыс. руб. (2019 год: 1 083 тыс. руб.) и 15 578 тыс. руб. (2019 год: 12 483 тыс. руб.) соответственно и также были отражены в составе коммерческих и административных расходов.

Торговая и прочая кредиторская задолженность

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ		
Торговая кредиторская задолженность	23 252 925	24 147 521
Прочая финансовая задолженность	265 984	302 402
ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ	23 518 909	24 449 923
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ		
Задолженность по процентным свопам	193 821	194 398
ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ	193 821	194 398
Задолженность перед персоналом	1 116 824	1 250 477
Налоги к уплате, за исключением налога на прибыль	710 438	791 610
Авансы полученные от арендаторов	283 339	396 220
Обязательства по договорам с покупателями (подарочные карты)	104 696	100 111
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	25 928 027	27 182 739

Все обязательства по договорам с покупателями относятся к договорам, срок которых не превышает один год. В текущем году была признана выручка в сумме 100 111 тыс. руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2019 года, которая полностью относится к погашению подарочных карт.

Информация о подверженности Группы валютному риску и риску ликвидности в отношении торговой и прочей кредиторской задолженности раскрыта в Примечании 28.

Изменения в обязательствах, возникших в результате финансовой деятельности

В таблице ниже представлен анализ суммы обязательств, возникших в результате финансовой деятельности, и изменений в обязательствах Группы, возникших

в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Статьи этих обязательств отражены в консолидированном отчете о движении

денежных средств в составе финансовой деятельности:

тыс. руб.	Примечание	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Задолженность по свопам	Задолженность по дивидендам	Итого
Остаток на 1 января 2020 года						
		31 930 159	25 122 343	194 398	-	57 246 900
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ						
Привлечение кредитов и займов		11 450 000	-	-	-	11 450 000
Погашение кредитов и займов		(7 125 405)	-	-	-	(7 125 405)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(2 893 597)	-	-	-	(2 893 597)
Погашение суммы основного долга по аренде		-	(4 455 487)	-	-	(4 455 487)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		-	(2 031 117)	-	-	(2 031 117)
Выплаченные дивиденды	22	-	-	-	(604 118)	(604 118)
Прочие финансовые платежи		(328 472)	-	-	-	(328 472)
ИТОГО ИЗМЕНЕНИЙ В СВЯЗИ С ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		1 102 526	(6 486 604)	-	(604 118)	(5 988 196)
ПРОЧИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ						
Поступления обязательств по аренде	25	-	1 403 155	-	-	1 403 155
Модификация и переоценка обязательств по аренде	25	-	1 820 089	-	-	1 820 089
Проценты начисленные		3 206 561	2 031 117	-	-	5 237 678
Объявленные дивиденды	22	-	-	-	604 118	604 118
Изменение справедливой стоимости процентных свопов	26	-	-	(577)	-	(577)
Эффект от изменения курсов валют		192 311	749 006	-	-	941 317

тыс. руб.	Примечание	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Задолженность по свопам	Задолженность по дивидендам	Итого
ИТОГО ПРОЧИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ						
		3 398 872	6 003 367	(577)	604 118	10 005 780
Остаток на 31 декабря 2020 года						
		36 431 557	24 639 106	193 821	-	61 264 484
Остаток на 1 января 2019 года						
		34 523 103	29 227 792	26 229	-	63 777 124
ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ						
Привлечение кредитов и займов		13 252 720	-	-	-	13 252 720
Погашение кредитов и займов		(15 843 795)	-	-	-	(15 843 795)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(2 885 956)	-	-	-	(2 885 956)
Погашение суммы основного долга по аренде		-	(4 083 535)	-	-	(4 083 535)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		-	(2 286 559)	-	-	(2 286 559)
Выплаченные дивиденды	22	-	-	-	(987 512)	(987 512)
Прочие финансовые платежи		(87 453)	-	-	-	(87 453)
ИТОГО ИЗМЕНЕНИЙ В СВЯЗИ С ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		(5 564 484)	(6 370 094)	-	(987 512)	(12 922 090)
ПРОЧИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ						
Поступления обязательств по аренде	25	-	689 806	-	-	689 806
Модификация и переоценка обязательств по аренде	25	-	(234 479)	-	-	(234 479)
Проценты начисленные		3 054 661	2 286 559	-	-	5 341 220
Объявленные дивиденды	22	-	-	-	987 512	987 512
Изменение справедливой стоимости процентных свопов	26	-	-	168 169	-	168 169
Эффект от изменения курсов валют		(83 121)	(477 241)	-	-	(560 362)
ИТОГО ПРОЧИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ		2 971 540	2 264 645	168 169	987 512	6 391 866
Остаток на 31 декабря 2019 года						
		31 930 159	25 122 343	194 398	-	57 246 900

Управление финансовыми рисками

(А) ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ

Управление рисками Группы осуществляется в отношении финансовых, операционных и юридических рисков. Финансовые риски включают рыночный риск (состоящий из валютного риска, процентного риска и прочих ценовых рисков), кредитный риск и риск ликвидности. Главной целью управления финансовыми рисками является определение лимитов риска и дальнейшее обеспечение соблюдения установленных лимитов. Управление операционным и юридическим рисками должно обеспечивать надлежащее функционирование внутренних политик и процедур в целях минимизации данных рисков.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Совет Директоров несет общую ответственность за организацию системы управления рисками Группы и надзор за функционированием этой системы.

Политика Группы по управлению рисками разработана с целью выявления и анализа рисков, которым подвергается Группа, установления допустимых предельных значений риска и соответствующих механизмов контроля, а также для мониторинга рисков и соблюдения установленных ограничений. Политика и системы управления рисками регулярно анализируются на предмет необходимости внесения изменений в связи с изменениями рыночных условий и деятельности Группы. Группа устанавливает

стандарты и процедуры обучения и управления с целью создания упорядоченной и действенной системы контроля, в которой все работники понимают свою роль и обязанности.

Комитет по аудиту Группы осуществляет надзор за тем, как руководство контролирует соблюдение политики и процедур управления рисками Группы, а также проверяет адекватность системы управления рисками в отношении рисков, с которыми сталкивается Группа. Комитету по аудиту Группы в его надзорной роли помогает Внутренний аудит. Внутренний аудит проводит как регулярные, так и специальные проверки механизмов контроля и процедур управления рисками, результаты которых доводятся до сведения Комитета по аудиту.

(В) КРЕДИТНЫЙ РИСК

Кредитный риск – это риск возникновения у Группы финансового убытка, вызванного неисполнением покупателем или контрагентом по финансовому инструменту своих договорных обязательств. Кредитный риск связан, в основном, с имеющимися у Группы денежными средствами и их эквивалентами, торговой дебиторской задолженностью, бонусами

к получению от поставщиков и прочими финансовыми активами.

(I) ПОДВЕРЖЕННОСТЬ КРЕДИТНОМУ РИСКУ

Балансовая стоимость финансовых активов в консолидированном отчете о финансовом

положении отражает максимальную величину, в отношении которой Группа подвержена кредитному риску. Максимальный уровень кредитного риска по состоянию на отчетную дату составлял:

тыс. руб.	Примечание	Балансовая стоимость	
		31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Займы выданные		63 250	388 688
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям	18	201 269	232 801
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	2 521 862	3 006 601
Денежные средства и их эквиваленты	21	7 479 353	5 277 751
Итого		10 265 734	8 905 841

Поскольку основная деятельность Группы ведется на территории Российской Федерации, кредитный риск в основном связан с внутренним рынком. Кредитные риски, связанные с иностранными контрагентами, считаются низкими, поскольку иностранных контрагентов не много и их кредитоспособность была надлежащим образом оценена.

(II) ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Остаток торговой дебиторской задолженности Группы невелик, поскольку большинство клиентов составляют розничные покупатели, которым отсрочка платежа не предоставляется. Торговую дебиторскую задолженность Группы, прежде всего, составляет задолженность арендаторов и задолженность по оказанным

услугам. Прочая дебиторская задолженность в основном представлена задолженностью поставщиков по бонусам. Группа управляет кредитным риском в отношении задолженности поставщиков по бонусам посредством соблюдения процедур отбора поставщиков, поддержания стабильной базы поставщиков и отслеживания собираемости причитающихся Группе сумм на постоянной основе.

Для оценки ожидаемых кредитных убытков (ОКУ) торговая и прочая дебиторская задолженность была сгруппирована на основании общих характеристик кредитного риска и количества дней просрочки платежа.

Уровни ОКУ основываются на графиках платежей по продажам за 36 месяцев до отчетной даты и аналогичных исторических кредитных убытках, понесенных

за соответствующий период. Уровни убытков за прошлые периоды корректируются с учетом текущей и прогнозной информации о макроэкономических факторах, влияющих на способность контрагентов погасить дебиторскую задолженность.

Оценочный резерв по ОКУ по бонусам, подлежащим к получению от поставщиков, определяется на уровне портфеля на основе исторического процента дефолта, примененного к общей сумме бонусов к получению от поставщиков, с корректировкой на соответствующую текущую и прогнозную информацию.

Резерв по ожидаемым кредитным убыткам по состоянию на 31 декабря 2020 года, определенный с использованием матрицы резервов, приводится в таблице ниже.

тыс. руб.	Валовая стоимость	ОКУ	Балансовая стоимость
Торговая дебиторская задолженность	271 003	(14 223)	256 780
Бонусы к получению от поставщиков	2 012 244	(59 123)	1 953 121
Прочая дебиторская задолженность	322 098	(10 137)	311 961
Итого	2 605 345	(83 483)	2 521 862

При подготовке матрицы резервов по остаткам дебиторской задолженности на 31 декабря 2020 года Группа рассмотрела влияние вспышки COVID-19 на отрасль, в которой Группа осуществляет свою деятельность,

и на ее должников и пришла к выводу об отсутствии заметного ухудшения платежеспособности должников, которое потребовало бы существенной корректировки ставок ожидаемых

кредитных убытков с учетом прогнозной информации.

Резерв по ожидаемым кредитным убыткам по состоянию на 31 декабря 2019 года, определенный с использованием матрицы резервов, приводится в таблице ниже.

тыс. руб.	Валовая стоимость	ОКУ	Балансовая стоимость
Торговая дебиторская задолженность	492 657	(6 031)	486 626
Бонусы к получению от поставщиков	2 087 713	(59 819)	2 027 894
Прочая дебиторская задолженность	388 185	(16 790)	371 395
Итого	2 968 555	(82 640)	2 885 915

(III) ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Группа оценивает кредитный риск по денежным средствам

и их эквивалентам на основе общедоступных внешних рейтингов. Денежные средства и их эквиваленты в основном хранятся

в банках с рейтингом от Ba² до Ba³ по шкале Moody's.

(С) РИСК ЛИКВИДНОСТИ

Риск ликвидности – это риск того, что у Группы возникнут сложности по исполнению финансовых обязательств, расчеты по которым осуществляются путем передачи денежных средств или другого финансового актива. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и при непредвиденных обстоятельствах, не допуская возникновения неприемлемых убытков и не подвергая риску репутацию Группы.

Управление риском ликвидности – это обязанность Казначейства, работающего под непосредственным контролем Финансового Директора Группы. Цели управления риском ликвидности Группы заключаются в следующем:

- Поддержание финансовой независимости: доля одного

кредитора в общем портфеле кредитов не должна превышать 30%;

- Поддержание финансовой стабильности: соотношение показателя Чистый Долг, представляющего собой сумму долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов и обязательств по аренде за вычетом денежных средств и их эквивалентов, к показателю EBITDA не должно превышать 5,5;
- Мониторинг соблюдения долговых ковенантов;
- Планирование: своевременная подготовка прогнозов операционных, инвестиционных и финансовых денежных потоков на скользящей основе.

(I) ПОДВЕРЖЕННОСТЬ РИСКУ ЛИКВИДНОСТИ

Приведенная ниже таблица показывает распределение обязательств по состоянию на 31 декабря 2020 года по договорным срокам, оставшимся

до погашения. Суммы обязательств в таблице представляют предусмотренные договором недисконтированные денежные потоки, включая валовую сумму кредитов и займов. Эти недисконтированные денежные потоки могут отличаться от сумм, отраженных в консолидированном отчете о финансовом положении, так как суммы в консолидированном отчете о финансовом положении основаны на дисконтированных денежных потоках. В тех случаях, когда сумма к выплате не является фиксированной, сумма в таблице определяется исходя из условий, существующих на конец отчетного периода. Валютные выплаты пересчитываются с использованием обменного курса спот на конец отчетного периода.

31 декабря 2020

тыс. руб.	Балансовая стоимость	Потоки денежных средств по договору	До востребования и в срок до 6 месяцев	От 6 до 12 месяцев	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ						
Обеспеченные банковские кредиты	4 500 000	5 390 612	118 716	644 810	4 627 086	-
Необеспеченные облигационные займы	16 378 581	19 246 035	1 970 788	622 575	16 652 672	-
Необеспеченные банковские кредиты	14 417 464	16 875 293	1 092 285	1 472 420	14 310 588	-
Необеспеченные займы от связанных сторон	1 132 624	1 140 319	1 140 319	-	-	-
Необеспеченные займы от третьих лиц	2 888	2 888	38	2 850	-	-
Обязательства по аренде	24 639 106	37 344 787	3 289 905	3 287 534	15 796 555	14 970 793
Торговая и прочая кредиторская задолженность	23 518 909	23 518 909	23 518 909	-	-	-
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОПЕРАЦИЯХ ХЕДЖИРОВАНИЯ						
Задолженность по процентным свопам	193 821	193 821	101 458	92 363	-	-
Итого	84 783 393	103 712 664	31 232 418	6 122 552	51 386 901	14 970 793

По состоянию на 31 декабря 2020 года краткосрочные обязательства Группы превышают ее оборотные активы на 7 011 501 тыс. руб. (31 декабря 2019: 7 242 026 тыс. руб.). Превышение краткосрочных обязательств над оборотными активами является характерным

для предприятий розничной торговли. Группа использует превышение кредиторской задолженности над запасами, чтобы финансировать свою операционную и инвестиционную деятельность. Группа рассмотрела свои прогнозы движения денежных средств в контексте

текущих и прогнозируемых рыночных условий, а также имеющиеся неиспользованные кредитные линии, раскрытые в Примечании 24, и уверена, что сможет выполнить свои обязательства по мере наступления срока их погашения.

31 декабря 2019

тыс. руб.	Балансовая стоимость	Потоки денежных средств по договору	До востребования и в срок до 6 месяцев	От 6 до 12 месяцев	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ						
Обеспеченные банковские кредиты	4 500 000	5 819 674	163 800	165 600	4 668 813	821 461
Необеспеченные облигационные займы	15 474 414	19 082 129	1 064 508	674 893	17 342 728	-
Необеспеченные банковские кредиты	11 003 754	12 833 879	411 143	872 318	11 550 418	-
Необеспеченные займы от связанных сторон	949 106	1 107 620	1 107 620	-	-	-
Необеспеченные займы от третьих лиц	2 885	2 885	35	2 850	-	-
Обязательства по аренде	25 122 343	37 163 992	3 167 963	3 418 869	16 477 389	14 099 771
Торговая и прочая кредиторская задолженность	24 449 923	24 449 923	24 449 923	-	-	-
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ОПЕРАЦИЯХ ХЕДЖИРОВАНИЯ						
Задолженность по процентным свопам	194 398	194 398	47 644	49 337	97 417	-
Итого	81 696 823	100 654 500	30 412 636	5 183 867	50 136 765	14 921 232

(D) РЫНОЧНЫЙ РИСК

Рыночный риск – это риск того, что изменения рыночных цен, например, обменных курсов иностранных валют или ставок процента, окажут негативное влияние на прибыль Группы или на стоимость имеющихся у нее финансовых инструментов. Цель управления рыночным риском заключается в том, чтобы контролировать подверженность рыночному риску и удерживать ее в допустимых пределах, при этом добиваясь оптимизации доходности инвестиций. Руководство устанавливает лимиты в отношении уровня принимаемого риска и контролирует их соблюдение на ежедневной основе. Однако применение данного подхода не может предотвратить убытки сверх этих лимитов в случае более значительных изменений на рынке.

(I) ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Группа осуществляет деятельность на территории Российской Федерации и в основном взывает дебиторскую задолженность в российских рублях. Тем не менее, Группа также имеет финансовые активы и обязательства, выраженные в иных валютах, а именно в долларах США и Евро.

Таким образом, Группа подвержена валютному риску, который может оказать существенное влияние на финансовое положение и результаты деятельности Группы посредством изменения балансовой стоимости финансовых активов и обязательств, а также признания прибыли или убытка по курсовым разницам. Меры

Группы по управлению валютным риском заключаются в удержании доли финансовых активов и обязательств в иностранных валютах от общей суммы финансовых инструментов на приемлемом уровне. При необходимости Группа конвертирует активы и обязательства из одной валюты в другую.

ПОДВЕРЖЕННОСТЬ ВАЛЮТНОМУ РИСКУ

Подверженность Группы валютному риску в отношении доллара США, основной иностранной валюте для компаний Группы, расположенных в России, представлена ниже:

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Торговая и прочая дебиторская задолженность	31 955	122 503
Денежные средства и их эквиваленты	60 981	22 574
Обязательства по аренде	(466 669)	(762 074)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(432 400)	(454 412)
Итого	(806 133)	(1 071 409)

Кроме того, подверженность Группы валютным рискам по отношению к доллару США возникает по внутригрупповым займам, выданным в долларах США, между предприятиями

Группы с различными функциональными валютами. В то время как эти внутригрупповые кредиты исключаются при консолидации, соответствующие курсовые разницы признаются

в консолидированной прибыли или убытке (Примечание 11). Подверженность Группы к валютному риску в отношении Евро представлена ниже:

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 013	-
Денежные средства и их эквиваленты	330	1
Обязательства по аренде	(2 491 676)	(2 015 019)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(239 375)	(127 253)
Итого	(2 728 708)	(2 142 271)

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению

к доллару США на 20% по состоянию на 31 декабря 2020 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и капитала Группы за год на 161 227 тыс. руб.

(31 декабря 2019 года: ослабление /укрепление на 11% привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и капитала на 117 855 тыс. руб.).

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к Евро на 20% по состоянию на 31 декабря 2020 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и капитала Группы за год на 545 742 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: ослабление/укрепление на 11% привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и капитала на 235 650 тыс. руб.).

Данный анализ проведен только для монетарных активов

в иностранной валюте в консолидированном отчете о финансовом положении, которые относятся к компаниям Группы, функциональной валютой которых является российский рубль, и проведен на основании колебаний обменного курса, которые Группа сочла возможными по состоянию на отчетную дату. Анализ предполагает, что все другие переменные, в частности процентные ставки, остаются неизменными.

(II) ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК

Группа принимает на себя риск, связанный с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовое положение и денежные потоки.

На отчетную дату профиль процентных ставок по процентным финансовым инструментам Группы по их балансовой стоимости составлял:

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
ИНСТРУМЕНТЫ С ФИКСИРОВАННОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКОЙ		
Денежные средства и их эквиваленты	7 302 520	4 215 703
Займы выданные	-	388 688
Кредиты и займы	(36 431 557)	(26 929 124)
Обязательства по аренде	(24 639 106)	(25 122 343)
ИНСТРУМЕНТЫ С ПЛАВАЮЩЕЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКОЙ		
Кредиты и займы	-	(5 001 035)

АНАЛИЗ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО ИНСТРУМЕНТАМ С ПЛАВАЮЩЕЙ СТАВКОЙ ПРОЦЕНТА

Изменение процентной ставки на 500 базисных пунктов на 31

декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года привело бы к изменению капитала или прибыли до налогообложения Группы на суммы, представленные в таблице ниже. Анализ подразумевает, что все переменные, в частности курсы иностранных валют, остаются неизменными.

Анализ проводится на основе тех же принципов, которые применялись в 2019 году.

тыс. руб.	Прибыль или убыток		Капитал	
	500 бп рост	500 бп снижение	500 бп рост	500 бп снижение
31 ДЕКАБРЯ 2020				
Процентный своп	375 000	(375 000)	305 341	(346 819)
Анализ чувствительности денежных потоков	375 000	(375 000)	305 341	(346 819)
31 Декабря 2019				
Инструменты с плавающей процентной ставкой	(250 052)	250 052	-	-
Процентный своп	375 000	(375 000)	690 010	(704 532)
Чувствительность денежных потоков (чистая)	124 948	(124 948)	690 010	(704 532)

(Е) ВЗАИМОЗАЧЕТ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ И ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Группа может заключать соглашения о закупках и продажах с одними и теми же контрагентами в обычных условиях ведения бизнеса. Соответствующие суммы дебиторской и кредиторской задолженности не всегда отвечают критериям для взаимозачета в консолидированном отчете о финансовом положении. Это обстоятельство связано с тем, что, несмотря на намерение

произвести взаимозачет, Группа может не иметь в текущий момент юридически исполнимое право на зачет признанных сумм, поскольку право на зачет может иметь юридическую силу только при наступлении определенных событий в будущем. В частности, в соответствии с гражданско-правовыми нормами, действующими в России, обязательство может быть прекращено зачетом

встречного однородного требования, срок которого наступил либо не указан или определен моментом востребования, если иное не предусмотрено договором.

В следующей таблице приводится информация о балансовой стоимости признанных финансовых инструментов, которые являются предметом упомянутых выше соглашений.

тыс. руб.	Торговая и прочая дебиторская задолженность	Торговая и прочая кредиторская задолженность
31 ДЕКАБРЯ 2020 Г.		
Валовые суммы до взаимозачета	4 718 504	25 715 551
Зачтенные суммы	(2 196 642)	(2 196 642)
Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении	2 521 862	23 518 909
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(1 258 042)	(1 258 042)
Нетто-сумма	1 263 820	22 260 867

тыс. руб.	Торговая и прочая дебиторская задолженность	Торговая и прочая кредиторская задолженность
31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.		
Валовые суммы до взаимозачета	6 245 621	27 688 943
Зачтенные суммы	(3 239 020)	(3 239 020)
Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении	3 006 601	24 449 923
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(1 688 369)	(1 688 369)
Нетто-сумма	1 318 232	22 761 554

Раскрытые выше нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении, являются частью торговой и прочей дебиторской и кредиторской задолженности

соответственно. Прочие суммы, включенные в эти статьи, не отвечают критериям для проведения зачета и не являются предметом соглашений, упомянутых выше.

Зачтенные суммы включают в себя в основном кредиторскую задолженность за поставленные товары и дебиторскую задолженность по бонусам от поставщиков.

(F) УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ

Группа проводит политику поддержания устойчивой базы капитала для того, чтобы сохранить доверие инвесторов, кредиторов и рынка, а также обеспечить будущее развитие бизнеса. Ни на Общество, ни на его

дочерние предприятия не распространяются требования к достаточности капитала, которые налагались бы кредитными организациями или регулирующими органами, за исключением обязательного требования

по минимальному размеру уставного капитала и требований в отношении положительных чистых активов ООО «О'КЕЙ», установленных в кредитных договорах с третьими сторонами. Группа соблюдает эти требования.

Договорные обязательства по приобретению основных средств

На 31 декабря 2020 года обязательства по капитальным затратам на приобретение основных средств, в основном связанных со строительством магазинов, и нематериальных активов,

составили 742 609 тыс. руб. (на 31 декабря 2019 года: 653 698 тыс. руб.). Группа уже выделила необходимые ресурсы на покрытие этих обязательств. Руководство Группы уверено,

что уровень чистых доходов в будущем, а также объем финансирования будут достаточными для покрытия этих или подобных обязательств.

Условные обязательства

(А) СУДЕБНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА

Периодически, в процессе обычной экономической деятельности в отношении Группы поступают

иски. Исходя из собственных расчетов, а также на основании консультаций внутренних и внешних

специалистов, руководство считает, что у нее не возникнет существенных убытков в связи с исками.

(В) УСЛОВНЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Налоговое законодательство Российской Федерации, действующее или по существу вступившее в силу на конец отчетного периода, допускает возможность разных трактовок применительно к сделкам и операциям Группы. В связи с этим позиция руководства в отношении налогов и документы, обосновывающие эту позицию, могут быть оспорены налоговыми органами. Налоговый контроль в Российской Федерации постепенно усиливается, в том числе повышается риск проверок влияния на налогооблагаемую базу операций, не имеющих четкой финансово-хозяйственной цели или операций с контрагентами, не соблюдающими требования налогового законодательства. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года, предшествующих году, в котором вынесены решения о проведении проверки. При определенных обстоятельствах могут быть проверены и более ранние периоды.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании, в целом, соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), с определенными особенностями. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами

и определенным видам сделок с взаимозависимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате контролируемых сделок, определяются на основе фактических цен сделок. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности.

В Группу входят компании, зарегистрированные за пределами России. Налоговые обязательства Группы определяются исходя из предположения, что эти компании не облагаются российским налогом на прибыль, поскольку у них нет постоянного представительства в России. Такое толкование соответствующего законодательства может быть оспорено.

Так как российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам, Группа применяет суждение при интерпретации законодательства. Руководство в настоящее время считает, что его позиция в отношении

налогов и примененные Группой интерпретации с достаточной степенью вероятности могут быть подтверждены, однако, существует риск того, что Группа понесет дополнительные расходы, если позиция руководства в отношении налогов и примененные Группой интерпретации законодательства будут оспорены налоговыми органами.

Влияние указанных выше обстоятельств не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Помимо указанных выше вопросов, руководство полагает, что Группа имеет прочие возможные обязательства, связанные с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается «больше, чем незначительная», в сумме приблизительно 1 900 000 тыс. руб. (31 декабря 2019 года: 1 900 000 тыс. руб.). Эти риски являются оценками, возникающими в результате неопределенности в интерпретации применимого законодательства и соответствующих требований к документации. Руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при определении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

Сделки между связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем или если одна сторона имеет возможность контролировать другую сторону или может оказывать значительное влияние или совместный контроль над другой стороной при принятии финансовых и операционных решений. При рассмотрении каждого возможного отношения между взаимозависимыми сторонами внимание

обращается на экономическое содержание этого отношения, а не только на его юридическую форму. Связанные стороны могут заключать сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами цены и прочие условия по таким сделкам могут не совпадать с ценами и прочими условиями сделок с несвязанными сторонами.

Связанные стороны Группы подразделяются на следующие категории:

- Основные непрямые акционеры Общества (Примечание 1);
- Прочие связанные стороны, находящиеся под контролем основных не прямых акционеров;
- Члены Совета директоров Компании и прочий ключевой управленческий персонал.

(А) ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КЛЮЧЕВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ КЛЮЧЕВОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ, ОТРАЖЕННОЕ ПО СТАТЬЕ

«Расходы на персонал», составило:

тыс. руб.	2020	2019
КРАТКОСРОЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ:		
Заработная плата и краткосрочные премии	403 752	343 763
Социальные взносы	16 874	13 855
Прочие краткосрочные платежи	4 621	17 234
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ:		
Долгосрочные вознаграждения, связанные с выслугой лет	50 071	38 000
Итого	475 318	412 852

Кроме того, члены Совета директоров Общества получили вознаграждение в размере

77 031 тыс. руб. за год, закончившийся 31 декабря 2020 года (2019 год: 59 442 тыс. руб.), которое

включено в состав юридических и консультационных расходов.

(В) ОПЕРАЦИИ С ПРОЧИМИ СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

(I) ВЫРУЧКА

тыс. руб.	Доходы операций		Дебиторская задолженность	
	2020	2019	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Оказание услуг	1 883	2 335	35	122
Итого	1 883	2 335	35	122

Вся непогашенная задолженность перед прочими связанными

сторонами не имеет обеспечения и подлежит оплате денежными

средствами в течение шести месяцев после отчетной даты.

(II) РАСХОДЫ

тыс. руб.	Расходы	
	2020	2019
Расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью	98 180	90 515
Проценты, начисленные по обязательствам по аренде	95 919	122 124
Процентные расходы по кредитам и займам	89 854	79 058
Другие полученные услуги	-	10 424
Итого	283 953	302 121

АРЕНДА С ДРУГИМИ СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Обязательства по аренде по договорам со связанными сторонами составили:

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Обязательства по аренде перед другими связанными сторонами, в том числе:	934 736	1 272 328
Краткосрочные обязательства по аренде	436 924	382 636
Долгосрочные обязательства по аренде	497 812	889 692

Условия аренды с другими связанными сторонами таковы, что Группа платит арендную плату, которая включает возмещение всех операционных расходов, связанных с арендованными

гипермаркетами и близлежащими арендованными площадями, а также определенный процент розничной выручки Группы от эксплуатации этих гипермаркетов.

(III) КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Кредиты и займы	1 132 624	949 106

Кредиты от других связанных сторон деноминированы в долларах США, имеют процентную ставку 8% годовых и подлежат уплате по требованию, но не позднее 2026 года (31 декабря 2019 года:

подлежат уплате по требованию, но не позднее 2021 года). В 2020 году начисленные и полностью выплаченные проценты составили 89 853 тыс. руб., оставшаяся часть представляет собой курсовые

разницы по пересчету кредитов, выраженных в иностранной валюте, отражаемые в составе прочего совокупного убытка.

(IV) ЗАЙМЫ ВЫДАННЫЕ

тыс. руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Займы выданные (Примечание 18)	-	346 025
Проценты к получению	53 784	33 196
Итого	53 784	379 221

Долгосрочные кредиты организациям, находящимся под контролем группы акционеров, в сумме 346 025 тыс. руб. были досрочно погашены в 2020 году денежными средствами.

Раскрытие информации о справедливой стоимости

Результаты оценки справедливой стоимости анализируются и распределяются по уровням иерархии справедливой стоимости в зависимости от исходных данных, используемых в рамках соответствующих методов оценки.

- (i) Уровень 1: оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств;
- (ii) Уровень 2: полученные с помощью моделей оценки,

в которых все используемые существенные исходные данные являются наблюдаемыми для актива или обязательства прямо (т.е., например, цены) или косвенно (т.е., например, производные от цены);

- (iii) Уровень 3: оценки, не основанные на наблюдаемых рыночных данных (т.е. основанные на ненаблюдаемых исходных данных).

При отнесении финансовых инструментов к той или иной

категории в иерархии справедливой стоимости руководство использует суждения. Если в оценке справедливой стоимости используются наблюдаемые данные, которые требуют значительной корректировки, то она относится к 3 Уровню. Значимость используемых данных оценивается для всей совокупности оценки справедливой стоимости.

(А) МНОГОКРАТНЫЕ ОЦЕНКИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Многократные оценки справедливой стоимости представляют собой оценки, требуемые или допускаемые стандартами бухгалтерского учета в консолидированном отчете о финансовом положении на конец каждого отчетного периода.

Финансовые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости. Процентные свопы

отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении по справедливой стоимости. Справедливая стоимость свопов была определена на основе наблюдаемых рыночных данных (справедливая стоимость Уровня 2), включая форвардные процентные ставки. У Группы нет финансовых активов и обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости на основе ненаблюдаемых

исходных данных (справедливая стоимость Уровня 3).

Инвестиционная недвижимость. Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости обновляется Группой ежегодно 31 декабря на основании комбинации рыночного и доходного подходов. (Примечание 13).

(В) ОДНОКРАТНЫЕ ОЦЕНКИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Для некоторых ЕГДС, подлежащих проверке на предмет обесценения по состоянию на 31 декабря 2020 года, возмещаемая

стоимость была определена на основе расчета справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. См. Примечание 14.

(С) АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, НЕ УЧИТЫВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ, НО ДЛЯ КОТОРЫХ ДЕЛАЕТСЯ РАСКРЫТИЕ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Справедливая стоимость была определена Группой для первоначального признания финансовых активов и обязательств, которые впоследствии учитываются по амортизированной стоимости.

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств Группы, учитываемых по амортизированной стоимости,

приблизительно равна их балансовой стоимости. Справедливая стоимость облигаций Группы, размещенных на Московской бирже, была определена на основе текущих рыночных котировок (Уровень 1 иерархии справедливой стоимости). Справедливая стоимость прочих финансовых активов и обязательств Группы, учитываемых по амортизированной стоимости,

относится к Уровню 2 иерархии справедливой стоимости.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года, изменений в методах определения справедливой стоимости не произошло.

Основные положения учетной политики

Основные положения учетной политики, описанные ниже, применялись последовательно во всех

отчетных периодах, представленных в настоящей консолидированной финансовой отчетности,

и являются единообразными для всех предприятий Группы.

(А) ПРИНЦИПЫ КОНСОЛИДАЦИИ

(I) ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дочерние предприятия представляют собой такие объекты инвестиций, которые Группа контролирует, так как Группа (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций, (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. Показатели финансовой отчетности дочерних предприятий отражаются в составе консолидированной финансовой отчетности с момента получения Группой

контроля над их операциями и до даты утери контроля. Учетная политика дочерних предприятий подвергалась изменениям в тех случаях, когда ее необходимо было привести в соответствие с учетной политикой, принятой в Группе.

(II) ОПЕРАЦИИ, ИСКЛЮЧАЕМЫЕ ПРИ КОНСОЛИДАЦИИ

Операции между предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между предприятиями Группы взаимно исключаются. Нереализованные убытки также взаимно исключаются, кроме случаев, когда затраты не могут быть возмещены.

Займы между компаниями Группы и соответствующие прибыли или убытки от курсовой разницы исключаются при консолидации. Однако в тех случаях, когда выдача и получение кредита происходит между организациями Группы, имеющими разную функциональную валюту, положительные и отрицательные курсовые разницы не могут исключаться полностью и признаются в консолидированной прибыли или убытке, кроме тех случаев, когда не ожидается, что кредит будет урегулирован в обозримом будущем и поэтому составляет часть чистых инвестиций в зарубежную деятельность. В этом случае положительные и отрицательные курсовые разницы отражаются в составе прочего совокупного дохода.

(В) ИНОСТРАННАЯ ВАЛЮТА

(I) ОПЕРАЦИИ И БАЛАНСЫ В ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ

Денежные активы и обязательства пересчитываются в функциональную валюту каждого предприятия по официальному курсу Центрального Банка Российской Федерации (ЦБ РФ) на конец соответствующего отчетного периода. Положительные и отрицательные курсовые разницы от расчетов по операциям в иностранной валюте и от пересчета денежных активов и обязательств в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу ЦБ РФ на конец года, включая прибыли и убытки по курсовым разницам, относящиеся к кредитам и займам и денежным средствам и их эквивалентам, а также все прочие прибыли и убытки по курсовым разницам отражаются в прибыли или убытке за год в составе отдельной статьи

«Прибыль/убыток по курсовым разницам».

Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей баланса, измеряемых по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевые инструменты, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменений обменного курса на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражаются как часть убытка от переоценки по справедливой стоимости.

(II) ОПЕРАЦИИ В ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ

Активы и обязательства пересчитываются в рубли по официальному

курсу на отчетную дату. Доходы и расходы от зарубежных операций пересчитываются в рубли по официальным курсам на даты совершения операций.

Курсовые разницы признаются непосредственно в прочем совокупном доходе. С 1 января 2005 года, когда Группа стала применять МСФО, такие разницы признаются в резерве по пересчету иностранной валюты. Когда иностранная компания выбывает и контроль прекращается, совокупная сумма резерва пересчета, связанная с этой зарубежной компанией, реклассифицируется в прибыль или убыток как часть прибыли или убытка от выбытия. Если Группа продает только часть своей доли в дочерней компании, которая является иностранной компанией, сохраняя при этом контроль, соответствующая часть совокупной суммы перераспределяется на неконтролирующие доли.

(II) НЕПРОИЗВОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ – КЛАССИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА

Все производные финансовые активы Группы классифицируются в категорию оцениваемых по АС. Классификация и последующая оценка долговых финансовых активов зависит от: (i) бизнес-модели Группы для управления соответствующим портфелем активов и (ii) характеристик денежных потоков по активу.

Бизнес-модель отражает способ, используемый Группой для управления активами в целях получения денежных потоков: является ли целью Группы (i) только получение предусмотренных договором денежных потоков от активов

(«удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков»), или (ii) получение и предусмотренных договором денежных потоков, и денежных потоков, возникающих в результате продажи активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков»), или, если не применим ни пункт (i), ни пункт (ii), финансовые активы относятся к категории «прочих» бизнес-моделей и оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Бизнес-модель определяется для группы активов (на уровне портфеля) на основе всех соответствующих доказательств деятельности, которую Группа намерена осуществить для достижения цели, установленной для портфеля, имеющегося на дату проведения оценки. Факторы, учитываемые Группой при определении бизнес-модели, включают цель и состав портфеля, прошлый опыт получения денежных потоков по соответствующим активам, подходы к оценке и управлению рисками, методы оценки доходности активов и схему выплат руководителям.

Если бизнес-модель предусматривает удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков или для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи, Группа оценивает, представляют ли собой денежные потоки исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов («тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов» или «SPPI-тест»).

Если условия договора предусматривают подверженность риску или волатильности, которые не соответствуют условиям базового кредитного договора, соответствующий финансовый актив классифицируется и оценивается по справедливой

стоимости через прибыль или убыток. Тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов проводится при первоначальном признании актива, и последующая переоценка не проводится.

Финансовые инструменты реклассифицируются только в случае, когда изменяется бизнес-модель управления этим портфелем в целом. Реклассификация производится перспективно с начала первого отчетного периода после изменения бизнес-модели.

(III) ОБЕСЦЕНЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ: ОЦЕНОЧНЫЙ РЕЗЕРВ ПОД ОКУ

Группа оценивает на перспективной основе ОКУ по финансовым активам, учитываемых по АС. Группа оценивает ОКУ и признает оценочный резерв под кредитные убытки на каждую отчетную дату. Оценка ОКУ отражает: (i) непредвзятую и взвешенную с учетом вероятности сумму, определенную путем оценки диапазона возможных результатов, (ii) временную стоимость денег и (iii) всю обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, доступную на отчетную дату без чрезмерных затрат и усилий.

Долговые инструменты, оцениваемые по АС, представляются в консолидированном отчете о финансовом положении за вычетом оценочного резерва под ОКУ.

Группа применяет упрощенный подход, предусмотренный в МСФО (IFRS) 9, к оценке ОКУ, при котором используется оценочный резерв под ОКУ за весь срок, для всей торговой дебиторской задолженности. Для прочих финансовых активов Группа применяет трехступенчатую

модель обесценения, основанную на изменении качества кредитов с момента первоначального признания.

(IV) СПИСАНИЕ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Непроизводные финансовые активы списываются целиком или частично, когда Группа исчерпала все практические возможности по их взысканию и пришла к заключению о необоснованности ожиданий относительно возмещения таких активов. Списание представляет прекращение признания. Группа может списать финансовые активы, в отношении которых еще предпринимаются меры по принудительному взысканию, когда Группа пытается взыскать суммы задолженности по договору, хотя у нее нет обоснованных ожиданий относительно их взыскания.

(V) ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Группа прекращает признание финансовых активов, (а) когда эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанных с этими активами, истек, или (б) Группа передала права на денежные потоки от финансовых активов или заключила соглашение о передаче, и при этом (i) также передала практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, или (ii) ни передала, ни сохранила практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, но утратила право контроля в отношении данных активов.

Контроль сохраняется, если контрагент не имеет практической возможности полностью продать актив несвязанной третьей стороне без введения ограничений на продажу.

(VI) КАТЕГОРИИ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Все финансовые обязательства классифицируются как впоследствии оцениваемые по АС, кроме договоров финансовой гарантии и финансовых обязательств, учитываемых по справедливой стоимости в рамках учета хеджирования: эта классификация применяется к имеющимся у Группы процентным свопам.

(VII) ПРЕКРАЩЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ ФИНАНСОВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Признание финансовых обязательств прекращается в случае их погашения (т.е. когда выполняется или прекращается обязательство, указанное в договоре, или истекает срок его исполнения).

Обмен долговыми инструментами с существенно различающимися условиями между Группой и ее первоначальными кредиторами, а также существенные модификации условий существующих финансовых обязательств учитываются как погашение первоначального финансового обязательства и признание нового финансового обязательства. Условия считаются существенно различающимися, если дисконтированная приведенная стоимость денежных потоков согласно новым условиям, включая все уплаченные вознаграждения за вычетом полученных вознаграждений, дисконтированные с использованием первоначальной эффективной процентной ставки, как минимум на 10% отличается от дисконтированной приведенной стоимости остальных денежных потоков по первоначальному финансовому обязательству. Кроме того, учитываются другие качественные факторы, такие как валюта, в которой деноминирован инструмент, изменение типа процентной ставки, новые условия конвертации инструмента и изменение ограничительных условий по кредиту. Если

обмен долговыми инструментами или модификация условий учитывается как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения признаются в составе прибыли или убытка от погашения. Если обмен или модификация не учитываются как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения отражаются как корректировка балансовой стоимости обязательства и амортизируются в течение оставшегося срока действия модифицированного обязательства.

Модификации обязательств, не приводящие к их погашению, учитываются как изменение оценочного значения по методу начисления кумулятивной амортизации задним числом, при этом прибыль или убыток отражается в составе прибыли или убытка, если экономическое содержание различия в балансовой стоимости не относится к операции с капиталом с собственниками.

(VIII) ВЗАИМОЗАЧЕТ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в консолидированном отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет (а) не должно зависеть от возможных будущих событий и (б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (события дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

(IX) ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения по договору не более трех месяцев. Денежные средства и их эквиваленты отражаются по АС, так как (i) они удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков и эти денежные потоки представляют собой исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов и (ii) они не отнесены к категории оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

(X) ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Торговая и прочая дебиторская задолженность первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по АС, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

(XI) ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается первоначально по справедливой стоимости, а затем по АС с использованием метода эффективной процентной ставки.

(XII) КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

Кредиты и займы первоначально учитываются по справедливой стоимости за вычетом произведенных затрат по сделке, а затем по АС с использованием метода эффективной процентной ставки.

(XIII) КАПИТАЛИЗАЦИЯ ЗАТРАТ ПО КРЕДИТАМ И ЗАЙМАМ

Затраты по займам, привлеченным на общие и конкретные цели, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, который не учитывается по справедливой стоимости и подготовка которого к использованию по назначению или для продажи обязательно требует значительного времени (актив, отвечающий определенным требованиям), входят в состав стоимости такого актива.

(D) ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ

(I) ОБЫКНОВЕННЫЕ АКЦИИ/АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Обыкновенные акции отражаются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно связанные с выпуском обыкновенных акций, признаются как уменьшение капитала за вычетом налоговых эффектов. Сумма превышения справедливой

Дата начала капитализации наступает, когда (а) Группа несет расходы, связанные с квалифицируемым активом; (б) она несет затраты по займам; и (в) она предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам и займам, которых можно было бы избежать, если бы она не произвела капитальные

стоимости полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается в капитале как эмиссионный доход.

(II) ВЫПЛАТЫ СОБСТВЕННИКАМ /ВКЛАДЫ СОБСТВЕННИКОВ

Дивиденды отражаются как обязательства и вычитаются из капитала

расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по конкретным займам в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

в том периоде, в котором они были объявлены и утверждены. Дивиденды, объявленные после отчетной даты, но до утверждения консолидированной финансовой отчетности к выпуску, раскрываются в примечании «События после отчетной даты».

(E) ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

(I) ПРИЗНАНИЕ И ОЦЕНКА

Объекты основных средств отражаются по себестоимости за вычетом накопленных сумм амортизации и убытков от обесценения. Стоимость основных средств на 1 января 2005 г., дату перехода на МСФО, была определена на основе их справедливой стоимости на эту дату.

В себестоимость включаются все затраты, непосредственно связанные с приобретением соответствующего актива. В себестоимость активов, построенных собственными силами,

включаются затраты на материалы, прямые затраты на оплату труда, все другие затраты, непосредственно связанные с приведением активов в рабочее состояние для использования их по назначению, затраты на демонтаж и перемещение активов и восстановление занимаемого ими участка, и капитализированные затраты по займам. Затраты на приобретение программного обеспечения, неразрывно связанного с функциональным назначением соответствующего оборудования, капитализируются в стоимости этого оборудования.

Любые суммы прибыли или убытка от выбытия объекта основных средств определяются посредством сравнения поступлений от его выбытия с его балансовой стоимостью и признаются в нетто-величине по строке «прочие операционные доходы и расходы, нетто» в составе прибыли или убытка за период.

(II) ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЗАТРАТЫ

Затраты, связанные с заменой части объекта основных средств, увеличивают балансовую стоимость этого объекта в случае, если вероятность того, что Группа получит будущие

экономические выгоды, связанные с указанной частью, является высокой и стоимость замены можно надежно определить. Остаточная стоимость замененной части списывается. Затраты на текущий ремонт и обслуживание объектов основных средств признаются в составе прибылей или убытков за период в момент возникновения.

(III) АМОРТИЗАЦИЯ

На землю и объекты незавершенного строительства амортизация не начисляется. Амортизация прочих объектов основных средств начинается с того момента, когда они установлены и готовы к использованию, или в отношении объектов, созданных хозяйственным способом, с того момента, когда их создание закончено и они готовы к использованию. Амортизация рассчитывается исходя из себестоимости актива за вычетом его ликвидационной стоимости. Значительные компоненты актива

рассматриваются по отдельности, и если срок полезного использования компонента отличается от срока, определенного для остальной части этого актива, то такой компонент амортизируется отдельно.

Каждый компонент объекта основных средств амортизируется линейным методом на протяжении ожидаемого срока его полезного использования, поскольку именно такой метод наиболее точно отражает особенности ожидаемого потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе. Неотделимые улучшения в арендованные активы амортизируются на протяжении наименьшего из двух сроков: срока аренды и срока полезного использования активов, за исключением случаев, когда у Группы имеется обоснованная уверенность в том, что к ней перейдет право собственности на соответствующие активы в конце срока их аренды.

Ожидаемые сроки полезного использования существенных объектов основных средств в отчетном и сравнительном периодах были следующими:

Здания	30 лет;
Машины и оборудование, вспомогательные объекты	2-20 лет;
Неотделимые улучшения арендованных активов	наименьшее из следующего: срок полезного использования или срок аренды;
Прочие основные средства	2-10 лет

Методы амортизации, сроки полезного использования и ликвидационная стоимость основных средств анализируются по состоянию на конец каждого отчетного года и корректируются в случае необходимости.

(F) ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Инвестиционная недвижимость – это имущество, находящееся во владении Группы с целью получения арендных платежей или прироста стоимости капитала, или для того и другого, и при этом не занимаемое самой Группой. Объекты недвижимости, преимущественно занимаемые Группой и незначительная часть которых предоставляется в аренду третьим лицам, в основном, для повышения уровня обслуживания покупателей Группы, отражаются в составе основных средств.

Инвестиционная недвижимость, включая объекты незавершенного строительства, предназначенные для последующего использования в качестве инвестиционной собственности, первоначально оцениваются по себестоимости ее приобретения и впоследствии по справедливой стоимости с отражением всех ее изменений в составе прибыли

или убытка в прочих операционных доходах и расходах. В случае если справедливая стоимость инвестиционной недвижимости в процессе строительства не может быть надежно определена, Группа оценивает такие объекты по себестоимости до возникновения возможности определения их справедливой стоимости с достаточной степенью надежности либо до момента завершения строительства, в зависимости от того, что наступает раньше.

Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости – это сумма, на которую можно обменять это имущество при совершении обычной сделки, без вычета затрат по операции. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости являются действующие цены на активном рынке для аналогичной недвижимости, имеющей такое же местоположение и состояние.

Рыночная стоимость инвестиционной недвижимости Группы определяется на основе отчетов независимых оценщиков, обладающих признанной и соответствующей квалификацией, а также недавним опытом проведения оценки недвижимости той же категории и местонахождения, что и оцениваемый объект.

На момент начала использования самим владельцем активов, прежде относившихся к инвестиционной недвижимости, они переводятся в категорию основных средств, а их балансовая стоимость на дату перевода в другую категорию считается с данного момента условной первоначальной стоимостью этих активов для целей учета.

Заработанный арендный доход отражается в прибыли или убытке за год в составе выручки.

(G) НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

(I) НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Нематериальные активы, приобретенные Группой и имеющие определенный срок полезного использования, отражаются по фактической стоимости за вычетом накопленных сумм амортизации и убытков от обесценения. Нематериальные активы в основном включают капитализированные затраты на компьютерное программное обеспечение, патенты и лицензии. Приобретенное компьютерное программное обеспечение, лицензии и патенты капитализируются на основе затрат, понесенных с целью их приобретения и настройки для использования.

(H) АРЕНДА

В момент заключения договора Группа оценивает, является ли договор в целом или его отдельные компоненты договором аренды. Договор в целом или его отдельные компоненты являются договором аренды, если по этому договору передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода в обмен на возмещение. Для определения того, передает ли договор право контролировать использование идентифицированного актива, Группа оценивает следующее:

- Предполагает ли договор использование идентифицированного актива – это может быть указано явно или косвенно; актив должен быть отличим с физической точки зрения; если поставщик имеет существенное право заменить актив в течение срока использования, то актив не идентифицирован;

(II) ПОСЛЕДУЮЩИЕ ЗАТРАТЫ

Последующие затраты капитализируются в стоимости конкретного актива только в том случае, если они увеличивают будущие экономические выгоды, заключенные в данном активе. Все прочие затраты, признаются в составе прибылей или убытков за период по мере возникновения.

(III) АМОРТИЗАЦИЯ

Амортизационные отчисления рассчитываются на основе себестоимости актива за вычетом ликвидационной стоимости этого актива.

Применительно к нематериальным активам амортизация начисляется с момента готовности этих активов к использованию и признается в составе прибылей или убытков

за период линейным методом на протяжении соответствующих сроков их полезного использования, поскольку именно такой метод наиболее точно отражает особенности ожидаемого потребления будущих экономических выгод, заключенных в соответствующих активах. Ожидаемые сроки полезного использования нематериальных активов в отчетном и сравнительном периодах были следующими:

Программное обеспечение	1-7 лет;
Прочие нематериальные активы	1-5 лет.

Методы амортизации, сроки полезного использования и ликвидационная стоимость анализируются по состоянию на конец каждого отчетного года и корректируются в случае необходимости.

Аренда признается в качестве актива в форме права пользования и соответствующего обязательства на дату, когда арендованный актив становится доступен для использования Группой. Каждый арендный платеж распределяется между погашением обязательства и финансовыми расходами. Финансовые расходы начисляются в течение срока аренды таким образом, чтобы обеспечить неизменную периодическую процентную ставку на непогашенный остаток обязательства на каждый период. Активы в форме права пользования амортизируются с использованием линейного метода в течение более короткого из двух сроков – срока полезного использования актива и срока аренды.

Сроки полезного использования активов в форме права пользования были следующими:

Торговые помещения	3-17 лет;
Земельные участки	2-47 лет;
Прочее	1-5 лет.

На дату начала аренды обязательство по аренде оценивается по приведенной стоимости следующих арендных платежей:

- фиксированных платежей (включая по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению;
- переменных арендных платежей, которые зависят от индекса или ставки, первоначально оцениваемых с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;
- сумм, которые, как ожидается, будут уплачены Группой по гарантиям ликвидационной стоимости;
- цены исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион;
- выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды.

Следующие переменные платежи не включаются в расчет обязательства по аренде:

- платежи по договорам аренды земли, расчет которых зависит от кадастровой стоимости земельного участка и других коэффициентов, установленных постановлениями правительства;
- платежи за коммунальные и прочие услуги, определяемые по факту потребления;
- переменные арендные платежи, которые зависят от товарооборота.

Опционы на продление (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет

продлен (или не будет прекращен). Арендные платежи, подлежащие уплате в соответствии с опционами на продление, в отношении которых имеется достаточная степень уверенности в их исполнении, также включаются в оценку обязательства по аренде.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такая ставка не может быть легко определена, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств Группы, представляющую собой ставку, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде;
- арендные платежи на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде;
- любые первоначальные прямые затраты.

Обязательства по аренде оцениваются по АС с использованием метода эффективной процентной ставки. Балансовая стоимость обязательства переоценивается при изменении будущих арендных платежей в результате изменения индекса или ставки, или если Группа меняет свою оценку того, будет ли она использовать опцион на продление или прекращение договора, а также в случае модификации договора аренды, которая не учитывается в качестве отдельного договора аренды. Переоценка обязательства по аренде признается в качестве корректировки актива в форме права пользования, либо отражается в составе прибыли или убытка,

если балансовая стоимость актива в форме права пользования уменьшается до нуля.

Платежи по краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью признаются в качестве расхода линейным методом в составе прибыли или убытка. Краткосрочная аренда – это аренда со сроком аренды 12 месяцев или менее. К активам с низкой стоимостью относятся ИТ-оборудование и холодильное оборудование.

Некоторые договоры аренды содержат переменные условия оплаты, где платежи зависят от продаж в магазине. Переменные арендные платежи, которые зависят от продаж, отражаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором возникает условие, при котором у Группы возникает обязательство по таким платежам.

Группа представляет активы в форме права пользования и обязательства по аренде в отдельных строках консолидированного отчета о финансовом положении.

Арендные платежи, включая погашение суммы основного долга по аренде и выплаченных процентов по обязательствам по аренде, классифицируются в соответствии с платежами по другим финансовым обязательствам в консолидированном отчете о движении денежных средств. Арендные платежи, которые не были включены в оценку обязательств по аренде (включая определенные переменные платежи, краткосрочную аренду и аренду малоценных активов), отражаются как операционные денежные потоки.

(I) ЗАПАСЫ

Себестоимость товаров для перепродажи включает все затраты на приобретение (такие как: цена покупки, импортные пошлины и прочие невозмещаемые налоги, затраты на транспортировку, погрузку-разгрузку и прочие затраты, непосредственно относящиеся к приобретению товаров для перепродажи, за вычетом соответствующих торговых скидок, бонусов, полученных от поставщиков и прочих аналогичных статей), а также прочие затраты, такие как внутренняя обработка, упаковка и транспортировка, понесенные для того, чтобы обеспечить текущее

местонахождение и состояние товаров, готовое к продаже.

Если товары для перепродажи предполагают переработку, как в случае продуктов питания собственного производства, их стоимость также включает затраты, непосредственно связанные с производством (например, прямые затраты на оплату труда, прямые расходы и работы по субподряду), а также систематически распределенные постоянные и переменные производственные накладные расходы, возникающие при переработке сырья в готовую продукцию для продажи.

Стоимость запасов основывается на принципе скользящей средней взвешенной стоимости.

Запасы оцениваются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой возможной цены продажи. Чистая возможная цена продажи – это расчетная цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом расчетных затрат на завершение производства и расчетных затрат, которые необходимо понести для продажи.

(J) ОБЕСЦЕНЕНИЕ НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ

Балансовая стоимость нефинансовых активов Группы, кроме инвестиционной недвижимости и отложенных налоговых активов, анализируется на каждую отчетную дату для выявления признаков их возможного обесценения. При наличии таких признаков рассчитывается возмещаемая величина соответствующего актива.

Возмещаемая величина актива или единицы, генерирующей денежные средства («ЕГДС»), представляет собой наибольшую из двух величин: ценности использования этого актива (этой единицы) и его (ее) справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. При расчете ценности использования ожидаемые в будущем потоки денежных средств дисконтируются до их приведенной стоимости с использованием ставки дисконтирования до налогообложения, отражающей текущую рыночную оценку влияния изменения стоимости денег с течением времени и риски, специфичные для данного актива или ЕГДС. Для целей проведения проверки на предмет обесценения активы, которые не могут быть проверены по отдельности, объединяются в наименьшую группу,

в рамках которой генерируется приток денежных средств в результате продолжающегося использования соответствующих активов и этот приток по большей части не зависит от притока денежных средств, генерируемого другими активами или группами активов.

Убытки от обесценения признаются, если балансовая стоимость актива или ЕГДС превышает его (ее) возмещаемую величину. Убытки от обесценения признаются в составе прибылей или убытков за период в составе прочих операционных доходов и расходов. Убытки от обесценения ЕГДС пропорционально относятся на уменьшение балансовой стоимости активов в составе этой ЕГДС.

Суммы обесценения предыдущих периодов оцениваются по состоянию на каждую отчетную дату с целью выявления признаков того, что величину этого убытка следует уменьшить или его более не существует. Суммы, списанные на убытки от обесценения, восстанавливаются в том случае, если изменяются факторы оценки, использованные при расчете соответствующей

возмещаемой величины. Убыток от обесценения восстанавливается только в пределах суммы, позволяющей восстановить стоимость активов до их балансовой стоимости, в которой они отражались (за вычетом накопленных сумм амортизации), если бы не был признан убыток от обесценения.

При проверке ЕГДС на предмет обесценения Группа выявляет все корпоративные активы, которые относятся к рассматриваемой ЕГДС. Если часть балансовой стоимости корпоративного актива может быть на разумной и последовательной основе отнесена к такой ЕГДС, Группа сравнивает балансовую стоимость единицы, включая часть балансовой стоимости корпоративного актива, отнесенную на ЕГДС, с ее возмещаемой суммой. Если корпоративный актив не может быть на разумной и последовательной основе отнесен к ЕГДС, Группа рассматривает такой корпоративный актив на предмет обесценения на индивидуальной основе.

(К) ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ

(I) КРАТКОСРОЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации и Фонд социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны работниками Группы. При определении величины обязательства в отношении краткосрочных вознаграждений

работникам дисконтирование не применяется. У Группы нет юридических или вытекающих из сложившейся практики обязательств по выплате пенсий или аналогичных пособий помимо выплат в соответствии с установленной законом системой установленных взносов.

Обязательство признается в консолидированной финансовой отчетности в сумме, ожидаемой к уплате в качестве краткосрочного бонуса, если у Группы есть существующее юридическое либо обусловленное сложившейся практикой обязательство по выплате такой суммы

в результате осуществления работником своей трудовой деятельности в прошлом, и величину этого обязательства можно надежно оценить.

(II) ДОЛГОСРОЧНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ

Долгосрочные вознаграждения работникам представлены бонусами за выслугу лет. Долгосрочные вознаграждения работникам признаются расходами равномерно в тех периодах, в которых они были заработаны сотрудниками.

(L) РЕЗЕРВЫ

Резерв признается в том случае, если в результате какого-то события в прошлом у Группы возникло юридическое либо обусловленное сложившейся практикой обязательство, величину которого можно надежно оценить, и существует высокая

вероятность того, что потребуются отток экономических выгод для урегулирования данного обязательства. Величина резерва определяется путем дисконтирования ожидаемых потоков денежных средств по ставке до налогообложения, которая

отражает текущие рыночные оценки влияния изменения стоимости денег с течением времени и рисков, присущих данному обязательству. Суммы, отражающие высвобождение дисконта, признаются в качестве финансовых расходов.

(M) ВЫРУЧКА

Выручка – это доход, возникающий в ходе обычной деятельности Группы. Выручка признается в размере цены сделки. Цена сделки представляет собой возмещение, право на которое Группа ожидает получить в обмен на передачу контроля над обещанными товарами или услугами покупателю, без учета сумм, получаемых от имени третьих сторон.

Выручка признается за вычетом скидок, возвратов и налога на добавленную стоимость.

(I) ВЫРУЧКА ПО ДОГОВОРАМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Выручка по договорам с покупателями представлена выручкой от реализации товаров для перепродажи, включая розничную выручку,

и выручкой от реализации продуктов питания собственного производства. Основным источником продаж товарных запасов является выручка от розничной торговли.

Выручка от продажи товаров и продуктов питания собственного производства признается, когда контроль над товарами и продуктами переходит к покупателю, обычно для покупателей это происходит в магазине в момент продажи на кассе. Элемент финансирования отсутствует, так как оплата цены сделки производится немедленно.

В соответствии с российским законодательством о защите прав потребителей, покупатели имеют право на возврат товара в ряде категорий в течение 14 дней после покупки.

Такие предполагаемые возвраты оцениваются на каждую отчетную дату. На базе накопленного опыта, Группа оценивает вероятность того, что в будущих периодах не произойдет значительного уменьшения признанной ранее суммы выручки в связи с возвратом товаров покупателями, как очень высокую.

Подарочные карты, выпущенные Группой, и начисленные покупателям бонусные баллы отражаются как обязательства по договорам с покупателями в составе торговой и прочей кредиторской задолженности в момент их оплаты покупателями / начисления покупателям до момента их погашения или истечения срока действия.

В отчетном периоде в гипермаркетах Группы реализовывалась программа лояльности, в рамках которой розничные покупатели могли накапливать бонусные баллы при покупке определенных товаров, что давало им право на скидку на будущие покупки в гипермаркетах. Также, время от времени Группа проводит кампании по стимулированию продаж, в рамках которых Группа предоставляет купоны покупателям, которые приобретают товары на общую сумму, превышающую заранее установленный уровень. Данные купоны дают покупателям право на бесплатную покупку или скидку на выбранные товары сразу после окончания кампании. Оценивая это право покупателей как существенное, Группа выделяет

отдельную обязанность к исполнению в части предоставления покупателям дополнительных товаров в будущем. Общая цена сделки при первоначальной продаже распределяется на уровне портфеля между обязанностью к исполнению по первоначальной продаже товара и обязанностью по предоставлению дополнительных товаров в будущем на основе относительной цены отдельной продажи. Оценка относительной цены продажи, относимой к бонусным баллам, производится на основе ожидания относительно того, в каком объеме потребуется исполнение Группой обязанности по предоставлению бесплатных товаров или скидок на товары в будущем с учетом доли начисленных бонусных баллов, которые

будут фактически использованы покупателями.

(II) ВЫРУЧКА ОТ АРЕНДЫ

Группа сдает в аренду торговые помещения на условиях операционной аренды. Арендный доход от инвестиционной недвижимости отражается в прибыли или убытке за год линейным методом в течение срока аренды. В случаях, когда активы сдаются на условиях операционной аренды, арендные платежи к получению признаются как выручка от аренды линейным методом в течение всего срока аренды. Стимулирующие платежи по аренде к уплате признаются неотъемлемой частью выручки от аренды.

(N) СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАННЫХ ТОВАРОВ

Себестоимость проданных товаров включает в себя стоимость товаров для перепродажи и продуктов питания собственного производства, реализованных покупателям.

Группа получает различные виды бонусов от поставщиков товаров,

преимущественно в форме скидок за объем, платы за полочное пространство и прочих встречных услуг поставщикам, непосредственно относящихся к произведенным закупкам. Эти бонусы уменьшают себестоимость товаров и отражаются как снижение себестоимости

проданных товаров по мере их реализации.

В составе себестоимости проданных товаров также отражаются убытки от недостач товаров.

(O) ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

В состав финансовых доходов включаются процентные доходы по выданным займам и банковским депозитам. Доход в виде процентов учитывается в прибыли или убытке с использованием метода эффективной процентной ставки.

В состав финансовых расходов включаются процентные расходы по кредитам и займам и обязательствам по аренде, а также суммы, отражающие высвобождение дисконта по резервам, при наличии такого. Затраты, связанные с привлечением заемных средств, которые

не имеют непосредственного отношения к приобретению или производству квалифицируемого актива, признаются в составе прибылей или убытков за период с использованием метода эффективной ставки процента.

(P) НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

Налог на прибыль отражается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода. Расходы (возмещение) по налогу

на прибыль включают текущий и отложенный налоги и признаются в прибыли или убытке за год, если только они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода либо непосредственно в капитале в связи с тем,

что относятся к операциям, отражаемым также в составе прочего совокупного дохода либо непосредственно в капитале в том же или в каком-либо другом отчетном периоде.

Текущий налог представляет собой сумму, которая, как ожидается, будет уплачена налоговым органам (возмещена за счет бюджета) в отношении налогооблагаемой прибыли или убытка за текущий и предыдущие периоды. Налоги, отличные от налога на прибыль, отражаются в составе операционных расходов или себестоимости продаж в зависимости от их функции.

Отложенный налог на прибыль начисляется балансовым методом обязательств в отношении перенесенного на будущие периоды налогового убытка и временных разниц, возникающих между налоговой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в консолидированной финансовой отчетности. В соответствии с исключением, существующим для первоначального признания, отложенные налоги не признаются в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании актива или обязательства по операциям, не связанным с объединениями бизнеса, если таковые не оказывают влияния ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль. Отложенный налоговый актив на прибыль пересматриваются на каждую отчетную дату и уменьшаются в той степени, в которой более не существует вероятности реализации соответствующих налоговых льгот.

(Q) ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

Прибыль на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытка, приходящихся на долю держателей

(R) СЕГМЕНТНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Отчетность по операционным сегментам соответствует внутренней отчетности, предоставляемой лицу, принимающему операционные решения в отношении Группы.

Оценка отложенного налога отражает налоговые последствия, которые Группа ожидает на конец отчетного периода при возмещении или погашении балансовой стоимости своих активов и обязательств.

Балансовая величина отложенного налога рассчитывается с использованием ставок налога, действующих или по существу действующих на конец отчетного периода и которые, как ожидается, будут применяться к периоду восстановления временных разниц или использования налогового убытка, перенесенного на будущие периоды. Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, уплачиваемому одному и тому же налоговому органу либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждой отдельной организации Группы или с разных налоговых субъектов, но они намерены урегулировать текущие налоговые обязательства и активы на нетто-основе или их налоговые активы

обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество

Лицо, принимающее операционные решения, отвечает за распределение ресурсов и оценку результатов деятельности операционных сегментов. Операционные сегменты, выручка,

и обязательства будут реализованы одновременно.

В соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации налоговые убытки и текущие налоговые активы компании Группы не могут быть зачтены против налогооблагаемой прибыли и текущих налоговых обязательств других компаний Группы, поэтому отложенные налоговые активы и обязательства подлежат взаимозачету только в пределах отдельные компании Группы.

При определении суммы текущего и отложенного налога Группа принимает во внимание влияние неопределенных налоговых позиций и возможность уплаты дополнительных налогов, штрафов и пеней за просрочку платежа. Группа считает, что начисленные налоговые обязательства являются адекватными для всех открытых налоговых периодов, основываясь на оценке многих факторов, включая интерпретацию налогового законодательства и предыдущий опыт. Эта оценка основана на предположениях и может включать ряд суждений о будущих событиях. Может появиться новая информация, которая заставит Группу изменить свое суждение относительно достаточности существующих налоговых обязательств; такие изменения налоговых обязательств повлияют на налоговые расходы в периоде, в котором будет принято такое решение.

обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение года.

результаты или активы которых составляют десять или более процентов от всех сегментов, отражаются отдельно.

(S) НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС)

Входящий НДС в общем случае подлежит возмещению путем зачета против суммы НДС по реализации, когда право собственности на приобретенный товар переходит к Группе или по мере оказания услуг Группе. Налоговые органы

допускают производить расчеты по НДС посредством взаимозачета. НДС с продаж и покупок, по которым расчеты не произведены на дату составления баланса (отложенный НДС), признается в консолидированном отчете о финансовом

положении развернуто и раскрывается отдельно как актив или обязательство. При создании резерва под ОКУ убыток от обесценения отражается на полную сумму задолженности, включая НДС.

(T) ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Группа представляет сведения о движении денежных средств от операционной деятельности, используя прямой метод. Денежные потоки от инвестиционной деятельности и погашения суммы основного

долга по аренде представляются без учета НДС. НДС, уплаченный поставщикам внеоборотных активов, НДС в составе поступлений от продажи внеоборотных активов и НДС в составе погашения основного долга

по аренде отражаются по строке «НДС уплаченный» в составе денежных потоков от операционной деятельности.

(U) НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, ПОПРАВКИ К СТАНДАРТАМ И РАЗЪЯСНЕНИЯ

Совет по международным стандартам финансовой отчетности (СМСФО) опубликовал ряд новых стандартов и поправок к стандартам, которые

являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 года или после этой даты, и которые Группа не приняла

досрочно. Однако ни один из этих стандартов и поправок не был принят Европейским союзом, в связи с чем они не применимы для Группы.

Изменения в представлении

В отчетном периоде Группа пересмотрела свой подход к классификации некоторых расходов, связанных с реализацией продуктов питания собственного производства, в консолидированном отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе. В результате данного пересмотра такие расходы, ранее представляемые в составе коммерческих

и административных расходов, теперь отражаются в составе себестоимости проданных товаров. Группа полагает, что пересмотренное представление лучше отражает функцию соответствующих расходов и обеспечивает более уместную информацию о финансовых результатах Группы в консолидированной финансовой отчетности.

В таблице ниже приводится влияние изменения в представлении на показатели за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, представленные в качестве сравнительных данных в данной консолидированной финансовой отчетности:

тыс. руб.	2019 – первоначально представленная сумма	Реклассификация	2019 – Пересмотрено
Себестоимость проданных товаров	(125 986 668)	(1 839 607)	(127 826 275)
Валовая прибыль	39 099 534	(1 839 607)	37 259 927
Коммерческие и административные расходы	(33 629 825)	1 839 607	(31 790 218)

Данное изменение в представлении не повлияло на прибыль или убыток Группы за год.

Глоссарий

Business Intelligence (BI) – бизнес-аналитика, которая включает в себя стратегии и технологии, используемые предприятиями для анализа данных бизнес-информации. Технологии бизнес-аналитики предоставляют исторические, текущие и прогнозные обзоры бизнес-операций.

CMS (Content management system) – система по управлению контентом, программное обеспечение, используемое для управления, создания и изменения цифрового контента.

Customer Relationship Management (CRM) – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками и/или клиентами).

ERP (Enterprise Resource Planning) – систематизированное управление основными бизнес-процессами, регулируемое специализируемым программным обеспечением и технологиями.

Global Food Safety Initiative (GFSI) – глобальная инициатива по безопасности пищевых продуктов, частная организация, которая поддерживает схему сопоставления стандартов безопасности пищевых продуктов для производителей, а также стандартов обеспечения безопасности сельскохозяйственных продуктов.

НАССР (система анализа рисков и критических контрольных точек) – системный предупредительный подход, обеспечивающий безопасность пищевых продуктов в контексте биологических, химических и физических

рисков, которые возникают в ходе производственных процессов и могут привести к опасности готового продукта. Данный метод предусматривает разработку мер, направленных на снижение подобных рисков до безопасного уровня.

LFL продажи (сопоставимые продажи) – метод сравнения показателей продаж за текущий год с показателями продаж за предыдущий год без учета эффекта расширения.

MVP (минимально жизнеспособный продукт) – базовая версия мобильного приложения с минимальным необходимым функционалом.

POS (Point of Sale, точка продаж) – система, позволяющая обрабатывать и регистрировать транзакции между компанией и ее потребителями в момент приобретения товаров и/или услуг.

Retail Predictive Application Server (RPAS) – настраиваемая программная платформа для разработки приложений по прогнозированию и планированию.

Ассортиментная позиция (SKU) – номер, который присваивается продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара.

Корпоративная социальная ответственность – ответственное отношение компании к управлению воздействием на ряд заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников, инвесторов, поставщиков, местные сообщества и окружающую среду.

Планограмма – схема выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина, используемая для повышения продаж.

Реальный располагаемый доход – доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен.

Собственная торговая марка (СТМ) – бренд, принадлежащий не производителю или изготовителю, а розничному продавцу или поставщику, который получает свой товар, изготовленный подрядным производителем, под собственным брендом.

Средний чек – число, рассчитанное путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за год на количество чеков за соответствующий год.

Стейкхолдер – физическое лицо, группа или иной субъект, заинтересованный в организации или результатах ее деятельности.

Торговая площадь – площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сданных в аренду третьим лицам, собственных производственных площадей, складских помещений и пространства между входом в магазин и линией кассы.

Трафик – количество чеков, выданных за рассматриваемый период.

Чистая розничная выручка – Сумма валового дохода компании и всех отрицательных статей дохода.

Аббревиатуры

EBITDA – прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации

ESG – экология, социальное развитие, корпоративное управление

HR – управление персоналом

IPO – первичное размещение акций

RAEX – рейтинговое агентство «Эксперт РА»

АКИТ – ассоциация компаний интернет-торговли

АКОРТ – ассоциация компаний розничной торговли

ГДР – глобальная депозитарная расписка

ИТ – информационные технологии

КПЭ – ключевые показатели эффективности

МСФО – международный стандарт финансовой отчетности

НКО – некоммерческая организация

ПО – программное обеспечение

п. п. – процентный пункт

ФО – федеральный округ

РЦ – распределительный центр

Контакты

Контакты для СМИ

Алла Головатенко

Руководитель направления по связям с общественностью

тел.: +7 (495) 663-66-77, доб. 496

email: Alla.Golovatenko@okmarket.ru

Контакты для инвесторов

Наталья Белявская

Руководитель направления по связям с инвесторами

тел.: +7 (495) 663-66-77, доб. 266

email: Natalya.Belyavskaya@okmarket.ru

Александра Успенская

Руководитель направления корпоративного права

тел.: +7 (495) 663-66-77

email: Aleksandra.Lysova@okmarket.ru

Марина Шагулина

Руководитель офиса в Люксембурге

тел.: +352 (24) 52-70-84

email: Marina.Shagulina@okeygroup.lu

Адреса

Luxembourg, 2180
Luxembourg, 6 rue Jean Monnet

117534, г. Москва,
Кировоградская, 23 А, стр. 1

195027, г. Санкт-Петербург,
пр-т Шаумяна, 8

okeygroup.lu

Депозитарий

Bank of New York Mellon

U.S.A., 10286 New York, 101
Barclay Street

bnymellon.com

Аудитор

**PricewaterhouseCoopers,
Société cooperative**

Luxembourg,
2182 Luxembourg,
2 rue Gerhard Mercator

phone: +352 (49) 48-48-1

pwc.lu