

**О'КЕЙ**  
**ГРУППА КОМПАНИЙ**

**ГОДОВОЙ  
ОТЧЕТ  
2021**

# Содержание

<b>4</b>	<b>Информация об отчете</b>	<b>18</b>	<b>Устойчивое развитие</b>	<b>44</b>	<b>Финансовый обзор</b>	<b>68</b>	<b>Заявление об ответственности руководства и директоров</b>
<b>5</b>	<b>Правовая оговорка</b>	18	Наш подход к устойчивому развитию	<b>44</b>	<b>Основные финансовые показатели 2021 года</b>		
<b>6</b>	<b>О Компании</b>	20	Наши сотрудники	<b>48</b>	<b>Корпоративное управление</b>	<b>70</b>	<b>Финансовая отчетность</b>
<b>6</b>	<b>Наше видение</b>	22	Экологическая ответственность	<b>48</b>	<b>Система корпоративного управления</b>	<b>70</b>	<b>Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2021 года</b>
<b>7</b>	<b>Наши ценности</b>	24	Наши сообщества	50	Общее собрание акционеров	<b>122</b>	<b>Глоссарий</b>
<b>8</b>	<b>Обзор</b>	26	Противодействие коррупции	52	Совет директоров	<b>124</b>	<b>Аббревиатуры и сокращения</b>
<b>10</b>	<b>Наша география</b>	<b>28</b>	<b>Операционные результаты</b>	55	Комитеты Совета директоров	<b>125</b>	<b>Контакты</b>
<b>12</b>	<b>Ключевые события 2021 года</b>	<b>28</b>	<b>Гипермаркеты «О'КЕЙ»</b>	58	Правление		
<b>14</b>	<b>Стратегический отчет</b>	32	Собственные торговые марки	<b>60</b>	<b>Управление рисками</b>		
<b>14</b>	<b>Реализация нашей долгосрочной стратегии развития</b>	34	Собственное производство	<b>64</b>	<b>Информация для акционеров и инвесторов</b>		
<b>16</b>	<b>Бизнес-модель</b>	36	Качество и безопасность				
		<b>38</b>	<b>Дискаунтеры «ДА!»</b>				

# Информация об отчете

Данный годовой отчет за 2021 год («Отчет») был подготовлен компанией O'KEY GROUP S.A. («Группа компаний «О'КЕЙ»», «Группа», или «Компания»).

В Отчете раскрыта информация о реализации стратегии Группы в 2021 году, представлены операционные и финансовые результаты Группы, описана система корпоративного управления Группы, указана информация о корпоративной социальной ответственности. Отчет был подготовлен на основе консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2021 год.

Отчет следует рассматривать как эквивалент Отчета директоров, подготовленного в соответствии с нормативными требованиями Люксембурга, за исключением раздела «Информация для акционеров и инвесторов».

Отчет составлен 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 и 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 O'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 в результате их действий, основанных на заявлениях о перспективах развития Компании.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Более подробная информация о стратегии Группы компаний «О'КЕЙ», ее бизнес-деятельности и результатах, подходе к управлению и риск-менеджменту находится на корпоративном веб-сайте [www.okeygroup.lu](http://www.okeygroup.lu).

Архив годовых и стратегических отчетов, а также все дополнительные справочные материалы также доступны на сайте [www.okeygroup.lu](http://www.okeygroup.lu).

Настоящий вариант 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 языках вариант документа на английском языке имеет преимущество перед текстом перевода.

# Правовая оговорка

Текущая геополитическая ситуация, волатильность рынка, обусловленная глобальной экономической конъюнктурой, валютными и фондовыми рынками, а также существенные колебания валютных курсов, оказывают влияние на компании во всех секторах экономики. Мы, безусловно, отслеживаем возможное влияние меняющихся макроэкономических условий и изменений на розничном рынке на финансовые и операционные результаты Группы компаний «О'КЕЙ» в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Однако мы видим, что продуктовый ритейл является одним из наиболее устойчивых секторов экономики и всегда будет востребован покупателями. Более того, мы считаем, что эффективная бизнес-модель Группы, основанная на двух взаимодополняющих розничных форматах и развитой платформе онлайн-торговли, охватывающая все потребности клиентов и сегменты, прочно позиционируется на рынке и обеспечивает надежную защиту от макроэкономической волатильности.

Группа также хорошо подготовлена к возможным изменениям в цепочке поставок, поскольку примерно 80 % наших закупок поступает от российских поставщиков и производителей. Активное развитие собственных брендов Компании, многолетнее плодотворное сотрудничество со значительным числом инновационных и быстрорастущих ферм и производителей, участие в региональных и национальных инициативах и программах поддержки местных производителей позволяют нам успешно преодолевать сложности и неопределенность текущих рыночных условий.

Таким образом, Группа компаний «О'КЕЙ» с ее хорошо отлаженной системой корпоративного управления занимает прочные позиции на рынке и всецело способна противостоять макроэкономической турбулентности и волатильности рынка и служить интересам всех заинтересованных лиц.

# О Компании

Группа компаний «О'КЕЙ» – один из ведущих российских продовольственных ритейлеров. С момента открытия нашего первого гипермаркета в Санкт-Петербурге в 2002 году мы продолжаем стремиться к совершенству.

Группа компаний «О'КЕЙ» развивает два четко позиционируемых и взаимодополняющих формата розничной торговли: гипермаркеты «О'КЕЙ» и дискаунтеры «ДА!». Компания также управляет быстрорастущей платформой электронной торговли на базе гипермаркетов «О'КЕЙ». Хорошо сбалансированное сочетание форматов позволяет нам удовлетворять различные потребности клиентов и соответствовать всем моделям потребления в регионах присутствия Группы и ее каналах продаж.

# Наше видение

Гипермаркет будущего

Лучший по соотношению цены и качества дискаунтер

# Наша миссия

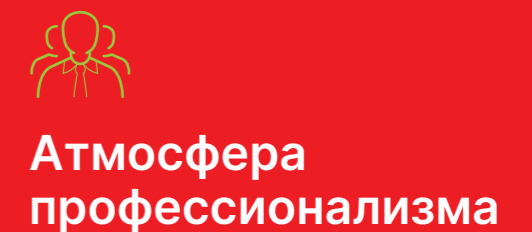
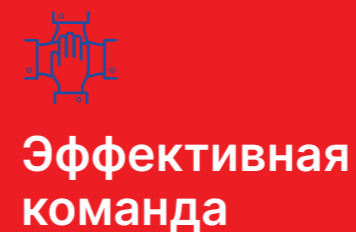
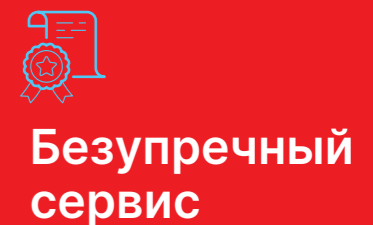
Стремление к совершенству

Свежие и качественные продукты в каждую семью

Простой и удобный процесс покупок

Эффективная рабочая среда

Серьезное отношение к социальной ответственности



# Обзор

## ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ







Показатель	2019	2020	2021	2020/2021, %
Чистая розничная выручка Группы, млрд руб.	163,1	172,7	185,2	7,2 %
Чистая розничная выручка «О'КЕЙ», млрд руб.	145,3	146,8	150,4	2,5 %
Чистая розничная выручка «ДА!», млрд руб.	17,9	26,0	34,8	34,3 %
LFL чистая розничная выручка Группы, %	+0,9 %	+5,4 %	+3,7 %	
LFL чистая розничная выручка «О'КЕЙ», %	-0,4 %	+2,5 %	+1,4 %	
LFL чистая розничная выручка «ДА!», %	+14,9 %	+27,8 %	+16,3 %	
Торговая площадь Группы, тыс. м <sup>2</sup>	598,3	599,5	625,6	4,4 %
Торговая площадь «О'КЕЙ», тыс. м <sup>2</sup>	529,1	519,4	522,7	0,6 %
Торговая площадь «ДА!», тыс. м <sup>2</sup>	69,3	80,2	102,9	28,5 %
Выручка Группы, млрд руб.	165,1	174,3	187,1	7,3 %
Выручка «О'КЕЙ», млрд руб.	147,1	148,3	152,3	2,6 %
Выручка «ДА!», млрд руб.	17,9	26,0	34,8	34,0 %
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021/2020, %</b>
ЕБИТДА Группы, млрд руб.	14,1	14,8	15,5	4,5 %
ЕБИТДА «О'КЕЙ», млрд руб.	14,3	14,0	13,8	-1,5 %
ЕБИТДА «ДА!», млрд руб.	-0,2	0,8	1,7	112,4 %

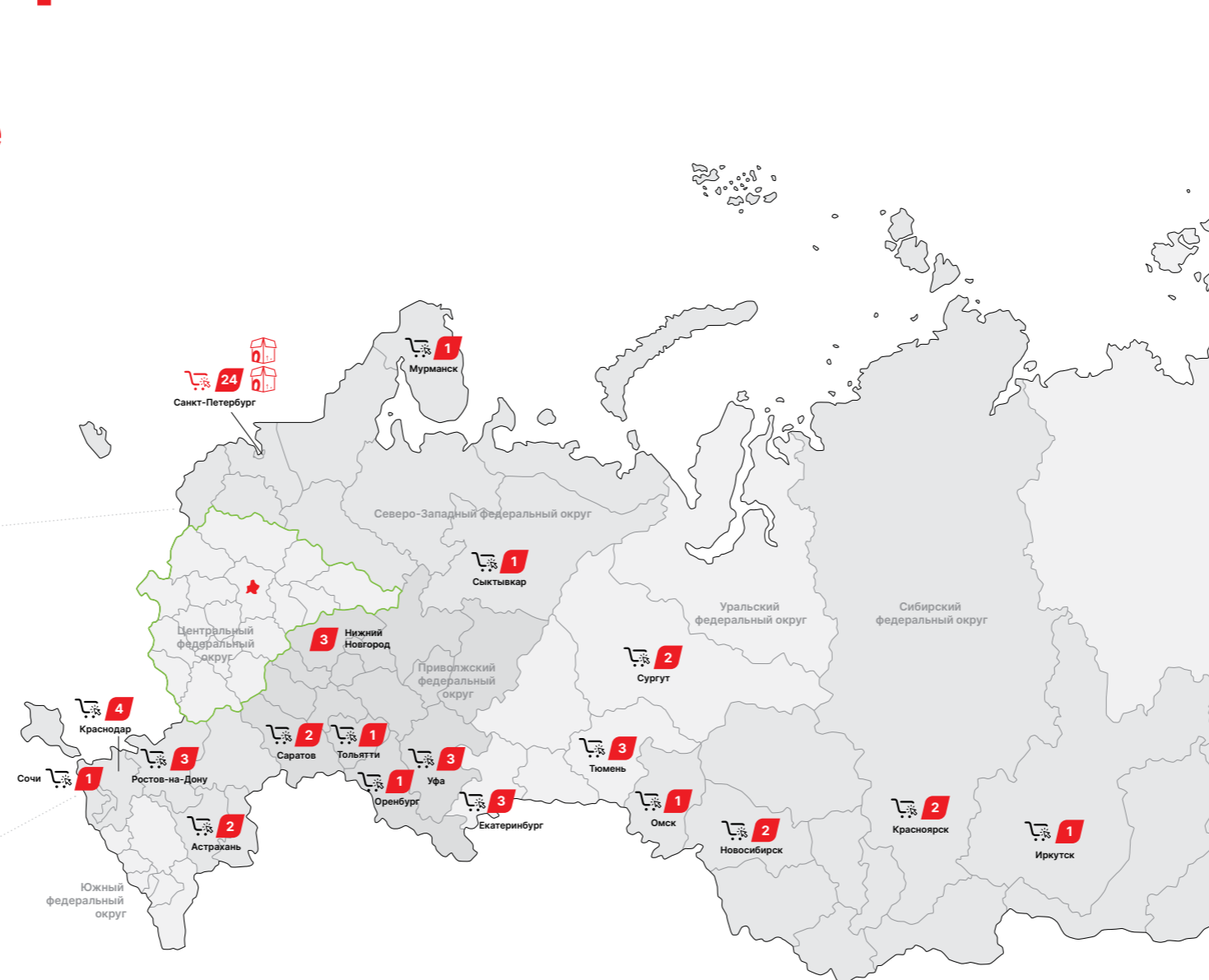
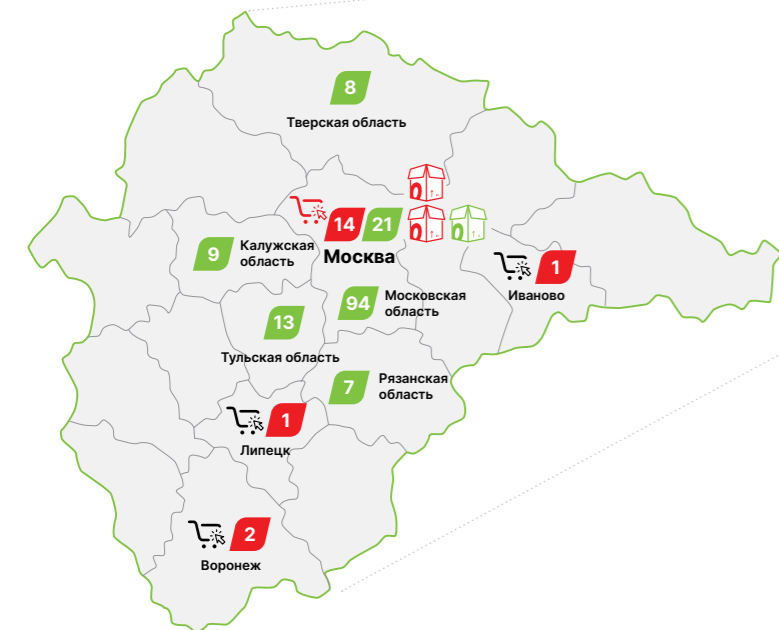


# Наша география

**100 % онлайн-покрытие**  
во всех городах присутствия

## РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ (РЦ)

-  Доставка онлайн-заказов «О'КЕЙ»
-  Доставка онлайн-заказов через партнеров
-  Гипермаркет «О'КЕЙ»
-  Дискаунтер «ДА!»
-  Распределительный центр «О'КЕЙ»
-  Распределительный центр «ДА!»



**230**  
Магазинов

**78**  
Гипермаркетов

**152**  
Дискаунтера

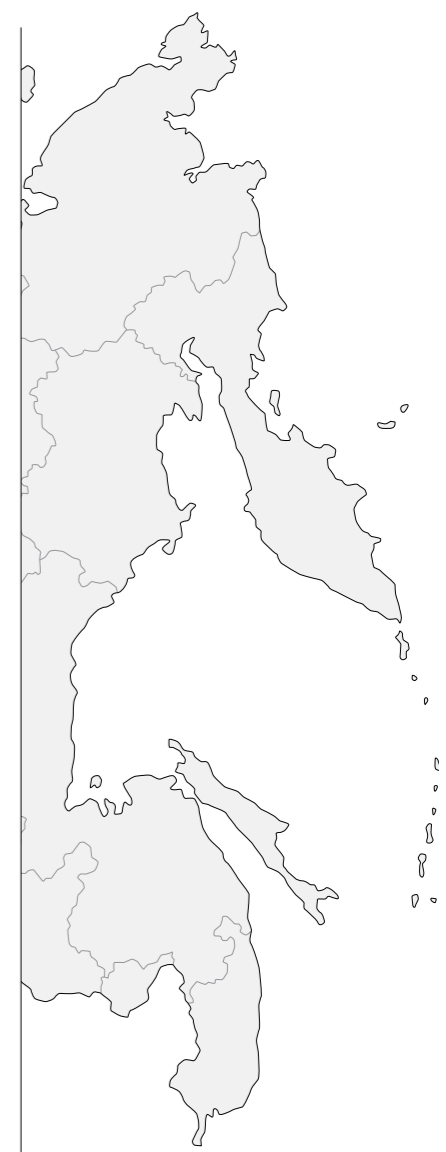
**5**  
РЦ

**4**  
РЦ гипермаркетов

**61 %**  
Уровень централизации

**1**  
РЦ дискаунтеров

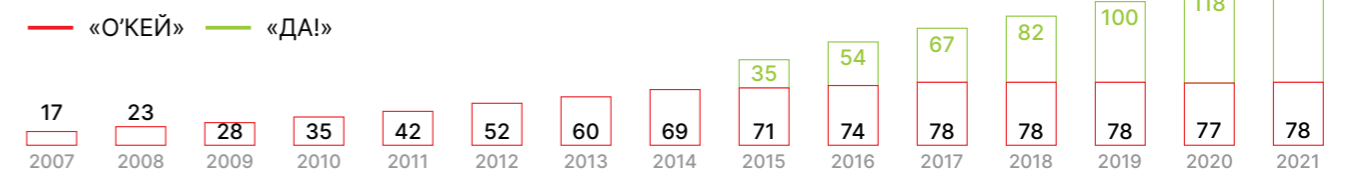
**100 %**  
Уровень централизации



## ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ ГРУППЫ «О'КЕЙ» (ТЫС. М²)

	Северо-Запад	Восток	Юг	Центр	Всего
Гипермаркеты	184,0	114,8	86,4	137,4	522,7
Дискаунтеры	-	-	-	102,9	102,9
<b>Всего</b>	<b>184,0</b>	<b>114,8</b>	<b>86,4</b>	<b>240,3</b>	<b>625,6</b>

## КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ



# Ключевые события 2021 года

**Март 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» выпустила новое омниканальное мобильное приложение, разработанное в соответствии с концепцией One Retail.

**Март 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» представила в своих магазинах новые экологически чистые био-пакеты, которые полностью разлагаются в течение одного года.

**Апрель 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» запустила совместный проект с автономной некоммерческой организацией «Российская система качества» («Роскачество»), посвященный дегустации российских вин.

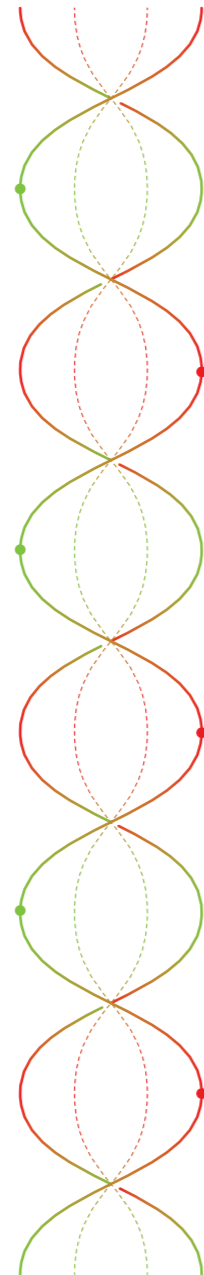
**Май 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» стала партнером ежегодного городского спортивного фестиваля «ЗСД Фест» в Санкт-Петербурге.

**Июнь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» назначила новых ключевых менеджеров в управленческой команде — Директора по операционной деятельности и Директора по коммерческим операциям.

**Июнь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» укрепила свое присутствие в Центральном федеральном округе России, заключив сделку с X5 Group по приобретению гипермаркета «Карусель» в Москве.

**Июль 2021:** рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг «ruA-» ООО «О'КЕЙ», основной операционной дочерней компании O'KEY Group S.A.

**Июль 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» стала лауреатом премии Retail Week Awards в номинации «Лучшие практики» в категории «Вино».



**Октябрь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» распространила системы SAP EWM (расширенное управление складом) и SAP HANA (высокопроизводительное аналитическое приложение) на базу данных для автоматизации своих распределительных центров.

**Октябрь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» победила в номинации «Розничный бизнес. Гипермаркеты» премии «Качество обслуживания и права потребителей».

**Ноябрь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» открыла второй гипермаркет в новой концепции в Москве на месте ранее приобретенного у X5 Group магазина «Карусель».

**Ноябрь 2021:** Группа компаний «О'КЕЙ» обновила два гипермаркета в Санкт-Петербурге.

## СОБЫТИЯ ПОСЛЕ 2021 ГОДА

**Февраль 2022:** Группа компаний «О'КЕЙ» объявила о заключении соглашения с X5 Group о приобретении и аренде четырех гипермаркетов «Карусель» в Московском регионе.



# Стратегический отчет

## Реализация нашей долгосрочной стратегии развития

Операционная деятельность Группы основывается на двух форматах – гипермаркетах и дискаунтерах, а также на развитой омниканальной онлайн-платформе. Наши стратегические приоритеты зависят от формата, однако в основе развития каждого из них – формирование выгодного стоимостного предложения и предоставление покупателям товаров самого высокого качества и безупречного уровня сервиса.



Гипермаркеты «О'КЕЙ»	Дискаунтеры «ДА!»	Онлайн-торговля
<b>Развитие бизнеса</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечение удобного и современного способа совершения покупок в гипермаркетах нового формата, а также сбалансированного ассортимента с акцентом на категориях «фреш» и «ультрафреш» в обновленных магазинах.</li> <li>Развитие формата гипермаркетов в соответствии с последними тенденциями рынка.</li> <li>Поиск наилучших возможностей для роста бизнеса: развитие новых усовершенствованных гипермаркетов; внедрение передовых технологий и решений в розничной торговле, снабжении и логистике; расширение сети в ключевых регионах и оптимизация портфеля магазинов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение сети дискаунтеров в Центральном федеральном округе и прилегающих регионах.</li> <li>Постоянное развитие и адаптация ассортимента дискаунтеров «ДА!» – ключевого формата роста выручки и прибыли Группы, к различным потребительским запросам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дальнейшее развитие омниканальности с целью увеличения объема продаж за счет охвата всех клиентских сегментов и потребностей.</li> <li>Развитие партнерских отношений со специализированными операторами доставки в целях повышения операционной эффективности.</li> </ul>
<b>Предоставление наилучшего ценностного предложения</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение операционной эффективности.</li> <li>Увеличение доли продукции под собственными торговыми марками (СТМ) и продукции собственного производства в общем объеме продаж.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие с акцентом на концепцию «низкие цены каждый день» (EDLP).</li> <li>Предложение самых конкурентоспособных цен на рынке без ущерба для качества.</li> <li>Лидерство в разработке портфеля СТМ для всей Группы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интеграция ИТ-решений с партнерами для повышения операционной и экономической эффективности.</li> <li>Повышение операционной эффективности онлайн-торговли.</li> </ul>
<b>Преимущества синергии между форматами</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск синергии с дискаунтерами «ДА!» в области совместных закупок и прямого импорта, а также использование экспертизы в создании собственных торговых марок.</li> <li>Развитие синергии с платформой онлайн-торговли с использованием омниканального подхода для увеличения количества заказов через веб-сайт и мобильное приложение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Извлечение дополнительной выгоды от закупочных условий гипермаркетов «О'КЕЙ» при формировании брендированного ассортимента.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение операционной эффективности омниканальной платформы доставки онлайн-заказов с использованием гипермаркетов «О'КЕЙ» в качестве пунктов выдачи.</li> </ul>



# Бизнес-модель

Группа компаний «О'КЕЙ» разработала уникальную бизнес-модель, основанную на двух четко позиционируемых и взаимодополняющих форматах розничной торговли (гипермаркеты и дискаунтеры) и быстро-растущей омниканальной платформе онлайн-торговли. Такое сочетание форматов позволяет нам удовлетворять потребности покупателей в различных сегментах и соответствовать самым актуальным рыночным тенденциям. Все форматы Группы являются неотъемлемой частью ее бизнес-модели. Такой подход уже доказал свою эффективность и является основополагающим для нашего успеха в будущем.

## Мы стремимся развивать синергию между форматами и получать за счет нее конкурентные преимущества:

- гипермаркеты «О'КЕЙ» получают доступ к богатому опыту дискаунтеров «ДА!» в производстве продуктов под собственными торговыми марками (СТМ) а также к системе закупок и прямого импорта свежих продуктов;
- дискаунтеры «ДА!» используют преимущества гипермаркетов «О'КЕЙ» при закупке продукции известных брендов и получают выгодные ценовые условия в процессе приобретения дополнительных объемов товаров под собственными торговыми марками;
- гипермаркеты «О'КЕЙ» служат пунктами выдачи онлайн-заказов, за счет чего наш сервис доставки работает максимально эффективно, а транспортные расходы сокращаются.



- Один из лидеров в своем сегменте с 20-летним опытом работы на рынке розничной торговли, развивающий эффективную инновационную концепцию гипермаркетов
- Сильная база для дальнейшего роста сегмента онлайн-торговли
- Уникальная для российского рынка модель дискаунтера, основанная на ведущих мировых практиках и адаптированная для российских потребителей
- Основной драйвер роста для Группы
- Формат с высоким потенциалом роста, в основе которого лежит стратегия максимизации прибыли в соответствии с меняющейся моделью покупательского поведения

Один из ведущих ритейлеров в Санкт-Петербурге с активным присутствием в других крупных городах России  
Новая, передовая для рынка, концепция гипермаркетов

Концепция дискаунтера с улучшенным ассортиментом и качеством продукции  
Быстрорастущая сеть магазинов в самых удобных локациях, предлагающая высококачественные товары по наиболее выгодным ценам  
Сильная экспертиза в закупках и поставках продуктов категории «фреш» и производстве продукции под собственными брендами  
Акцент на централизации и оптимизации затрат

Опыт развития интернет-торговли продуктами питания с 2015 года  
Мы входим в топ-10 продуктовых онлайн-ритейлеров в России  
Современное омниканальное мобильное приложение

- Сбалансированный товарный ассортимент с акцентом на категории «фреш» и «ультрафреш»
- Сокращение количества непродовольственных товаров
- Высокий уровень клиентского сервиса
- Современное торговое пространство

- Уникальный опыт работы с продуктами под собственными торговыми марками (на продукцию собственных брендов приходится около 50 % выручки)
- Концепция «низкие цены каждый день» (EDLP), которая в значительной степени поддерживается собственными брендами и обеспечивает нашим клиентам экономию средств на 20–30 %
- Удобная выкладка товаров и просторные торговые залы

- Онлайн-заказы выполняются ближайшими гипермаркетами в Москве и Санкт-Петербурге и в партнерстве с операторами доставки во всех городах присутствия
- Омниканальный подход к развитию бизнеса: единые с форматом гипермаркетов ассортимент товаров и бонусная система, предоставление клиенту возможности заказать доставку продуктов или забрать их в пунктах выдачи онлайн-заказов
- Отмеченный множеством наград веб-сайт и современное мобильное приложение

Присутствие в **23** городах в **6** федеральных округах России

Присутствие в **6** регионах Центрального федерального округа

**100 %** охват во всех регионах присутствия

**30 тыс.** SKU в товарном ассортименте

**~3,2 тыс.** SKU в товарном ассортименте

**>30 тыс.** доступных SKU

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Обновление гипермаркетов с целью дальнейшего укрепления их рыночных позиций и поддержки долгосрочного роста показателей LFL

**+34,3 %** год-к-году  
рост чистой розничной выручки в 2021 году

**+93,7 %** год-к-году  
рост общих онлайн-продаж в 2021 году

**152** (+34 нетто)  
магазина в 2021 году

«ДА!» останется ключевым фактором роста выручки и прибыли Группы

**446 тыс.**

активных покупателей (+62 % год-к-году) в 2021 году

**3,1 %** доля онлайн-продаж в выручке Группы компаний «О'КЕЙ» в 2021 году

# Устойчивое развитие

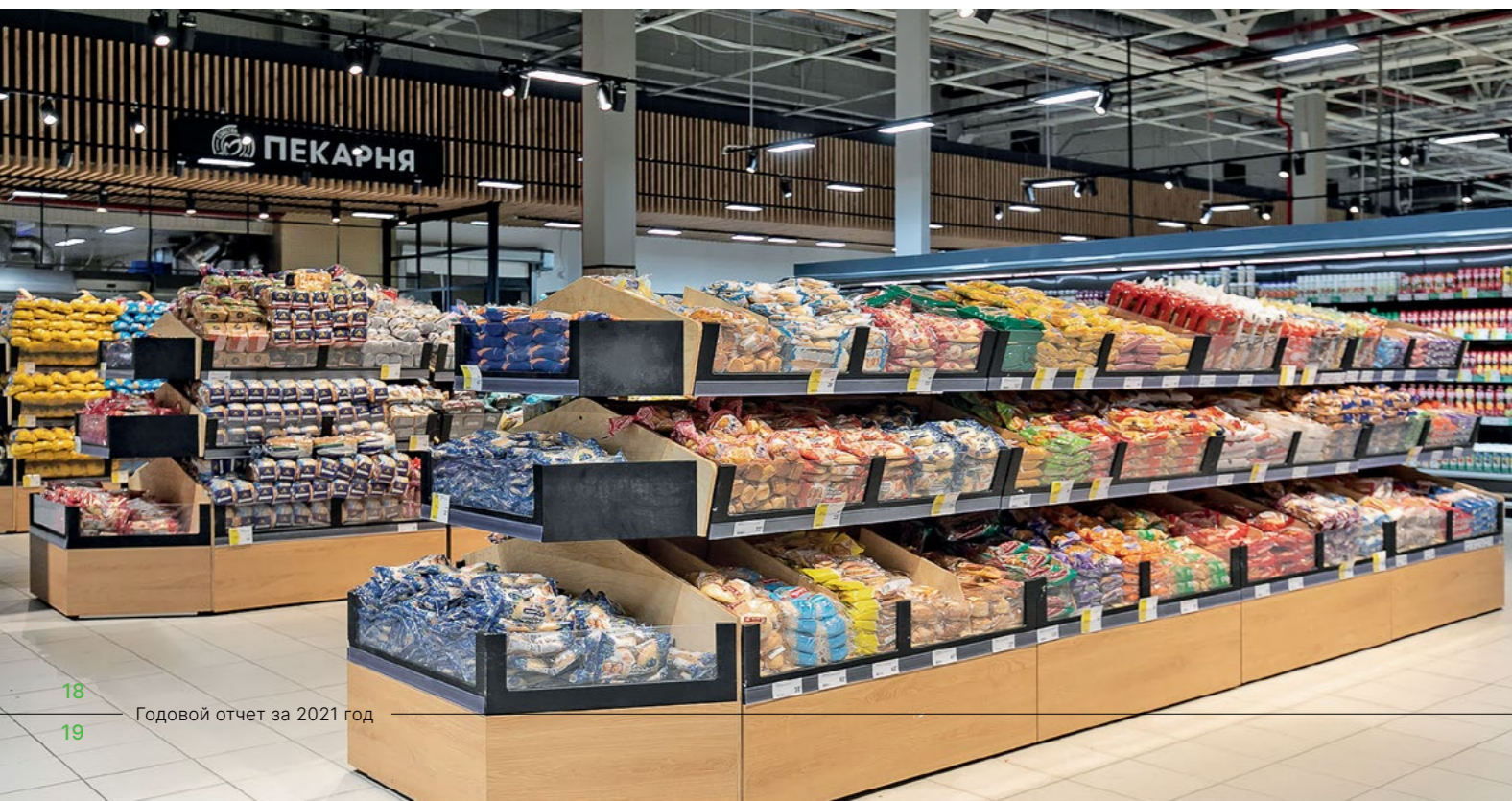
## Наш подход к устойчивому развитию

«О'КЕЙ» – это компания, созданная для людей. Наш подход к устойчивому развитию подразумевает стремление принести пользу нашим покупателям, сотрудникам, клиентам, местным сообществам в регионах присутствия Компании, а также планете в целом. Каждый день более 20 тыс. сотрудников и сотни поставщиков по всей России работают над обслуживанием миллионов наших покупателей<sup>1</sup>.

Мы понимаем важность социально ответственного бизнеса и поэтому стремимся использовать индивидуальный подход к управлению устойчивым развитием, внедрять международные принципы отчетности в этой области и мировые практики в части поддержки местных сообществ, а также соблюдать стандарты в области управления и развития персонала и экологической безопасности.

Группа компаний «О'КЕЙ» представлена в различных регионах России, и наш широкий круг заинтересованных сторон включает клиентов, сотрудников, акционеров и инвесторов, поставщиков и представителей местных сообществ. Мы также постоянно совершенствуем механизмы взаимодействия с представителями регулирующими и иных органов власти, СМИ и НКО. Мы считаем, что долгосрочные партнерские отношения с заинтересованными сторонами способствуют как взаимному прогрессу, так и развитию нашего бизнеса с целом. Наши основные цели непосредственно интегрированы в наш подход к устойчивому развитию.

<sup>1</sup> В соответствии с внутренними данными Группы компаний «О'КЕЙ»



### ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ НАШИХ КЛЮЧЕВЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН:

#### ИНВЕСТОРЫ И АКЦИОНЕРЫ

Для акционеров наша бизнес-модель обеспечивает устойчивый и прибыльный рост. Мы считаем, что можем продолжать увеличивать акционерную стоимость благодаря поддержке лояльности наших клиентов и совершенствованию покупательского опыта, подкрепленными строгой финансовой дисциплиной. Глобальные депозитарные расписки (ГДР) Группы компаний «О'КЕЙ» имеют листинг на Лондонской фондовой бирже с 2010 года. Кроме того, ГДР Группы стали доступны более широкому кругу инвесторов на Московской бирже с декабря 2020 года. Группа имеет давнюю практику регулярного возврата денежных средств своим акционерам.

#### ПОКУПАТЕЛИ И МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

На протяжении многих лет мы совершенствуем ассортимент и предлагаем нашим клиентам продукцию высочайшего качества по лучшим ценам, в том числе продукцию под нашими собственными торговыми марками. Группа компаний «О'КЕЙ» внедрила процедуру сравнительного анализа качества для всех поставляемых продуктов, используя риск-ориентированный подход и тщательно выбирая поставщиков для всего ассортимента продукции. Группа оказывает помощь местным сообществам в регионах присутствия в форме поддержки людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, через партнерские отношения с фондами и некоммерческими организациями. Наша бизнес-модель позволяет нам предлагать покупателям продукцию по выгодным ценам. По мере роста бизнеса мы продолжаем инвестировать в нашу конкурентоспособность и совершенствование предложения для потребителей. Как социально ответственная компания, мы стремимся помогать уязвимым группам людей, а также повышать осведомленность потребителей и привлекать их внимание к важности заботы о тех людях, которые больше всего нуждаются в помощи. Мы оказываем благотворительную помощь детям с ограниченными возможностями, организуем кампании по сбору продуктов для малообеспеченных слоев населения, предоставляем финансовую поддержку и собираем пожертвования на лечение и т. д.

#### ПОСТАВЩИКИ

Более 80 % продукции Группы компаний «О'КЕЙ» закупается у поставщиков, производство которых локализовано в России. Это позволяет нам обеспечивать необходимый уровень товарных запасов. Мы поддерживаем инновационных производителей и местных фермеров во всех регионах нашего присутствия. Компания участвует в нескольких региональных и национальных инициативах в области качества, в частности в Южном и Центральном федеральных округах России. Мы используем единый для всей Группы метод отбора поставщиков при прямом импорте продукции, а также новые условия сотрудничества с Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору, что обеспечивает существенную экономию затрат.



Группа компаний «О'КЕЙ» ориентирована на взаимовыгодное сотрудничество с российскими поставщиками и производителями. Это партнерство позволяет нам предоставлять нашим покупателям расширенный ассортимент продукции в наиболее важных товарных категориях, таких как мясо, птица, молочные продукты, а также колбасные, хлебобулочные и кондитерские изделия. Наш ассортимент также дополняется продукцией локальных производителей, уникальной по качеству и органолептическим свойствам. Мы также осуществляем специализированные торговые и закупочные сессии во всех городах присутствия, что позволяет устанавливать прямой диалог и взаимодействие с нашими потенциальными поставщиками. Мы очень тщательно подходим к выбору постоянных поставщиков: основными критериями являются высокое качество используемых производственных линий и отлаженная система контроля, а также отменные качественные характеристики готовой продукции.

#### СОТРУДНИКИ

Опыт и знания наших сотрудников являются ключевыми компонентами нашей бизнес-модели, начиная с покупательского сервиса и заканчивая культурой обслуживания. Мы хотим, чтобы каждый сотрудник понимал, какую роль он играет в обеспечении высокого уровня сервиса в магазине на ежедневной основе. Мы также ориентированы на личностный и профессиональный рост наших сотрудников.

# Наши сотрудники

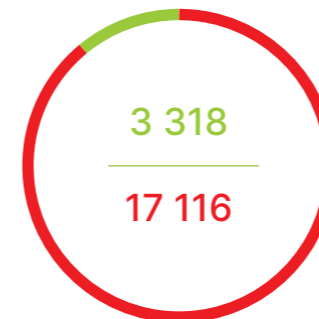
Один из ключевых приоритетов Группы компаний «О'КЕЙ» – создание ценности для сотрудников, поскольку они являются нашим важнейшим активом и способствуют быстрому и эффективному росту бизнеса. Формирование и развитие человеческого капитала – неотъемлемая часть стратегического роста и успеха Группы в долгосрочной перспективе. Кадровая политика Группы компаний «О'КЕЙ» направлена на постоянное совершенствование процессов и механизмов, связанных с привлечением, адаптацией, обучением, развитием и профессиональным признанием специалистов Группы.



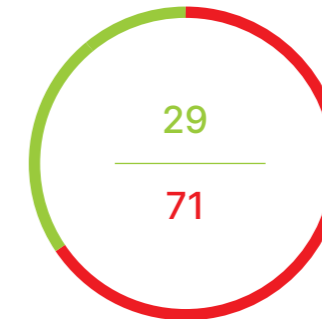
## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

В 2021 году средняя численность сотрудников Компании составила 20 434 чел., из них 17 116 чел. – сотрудники гипермаркетов «О'КЕЙ», а 3 318 чел. – сотрудники дискаунтеров «ДА!». Коэффициент текучести кадров в наших гипермаркетах составил 21 %.

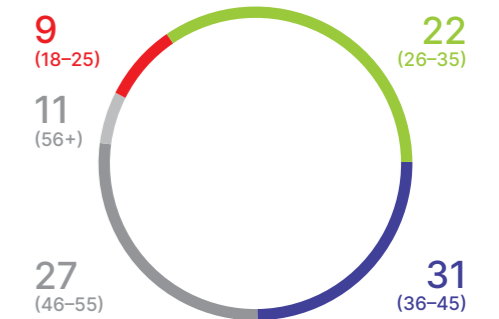
**СРЕДНЕСПИСОЧНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ, ЧЕЛ.**



**ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ, %**



**ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ, %**



— «О'КЕЙ» — «ДА!» — Женщины — Мужчины

В соответствии с внутренними данными Группы компаний «О'КЕЙ».

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Ценности Группы компаний «О'КЕЙ»



Эффективная команда



Выдающиеся результаты



Атмосфера профессионализма



Безупречный сервис



Инновационные решения

В 2021 году ключевыми направлениями развития корпоративной культуры Группы компаний «О'КЕЙ» оставались поддержка комфортной профессиональной атмосферы, признание достижений и поощрение лучших сотрудников, поддержание традиций покупательского сервиса, а также информирование сотрудников о необходимых защитных и профилактических мерах против распространения пандемии COVID-19.

Мы продолжаем развивать конкурс профессионального мастерства «Профи на все 100», который был запущен в 2018 году. В 2021 году он впервые охватил сотрудников подразделений электронной коммерции, а именно сборщиков-комплектовщиков. Для всех пунктов выдачи заказов были организованы командные соревнования. С целью обеспечения безопасности сотрудников в условиях пандемии COVID-19 большая часть соревнований проводилась онлайн.



Обеспечивая безупречный клиентский сервис

# Экологическая ответственность

Экологическая повестка приобретает все большую актуальность для наших клиентов. На сферу розничной торговли также влияют изменения, вносимые в законодательство об охране окружающей среды, а также изменения в подходах инвесторов к ESG-практикам. Все это делает экологическую ответственность необходимостью для устойчивого положения Компании на рынке. Группа компаний «О'КЕЙ» придерживается ответственного отношения к природным ресурсам и принимает различные меры в рамках данного направления, в том числе для уменьшения своего углеродного следа.



# Наши сообщества

В рамках своей деятельности Группа компаний «О'КЕЙ» оказывает помощь социально уязвимым группам населения на всей территории своего присутствия. Среди них – малообеспеченные и многодетные семьи, матери-одиночки, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, нуждающиеся в помощи пенсионеры, а также дети с ограниченными возможностями. В 2021 году мы оказывали помощь как самостоятельно, так и в партнерстве с различными стейкхолдерами, в том числе с некоммерческими организациями, волонтерами и благотворительными фондами, распределяющими средства и продукты питания среди незащищенных групп населения.



## Приоритеты благотворительных программ Группы компаний «О'КЕЙ»

- Помощь людям в трудных жизненных ситуациях
- Помощь детям с ограниченными возможностями
- Помощь ветеранам Великой Отечественной войны
- Поддержка детского творчества



## Основные благотворительные партнеры в 2021 году

- Благотворительный фонд AdVita («Ради жизни»)
- Благотворительный фонд «Русфонд»
- Фестиваль «Шаг навстречу»
- Благотворительные фонды в регионах присутствия Группы компаний «О'КЕЙ»



## Направления помощи

- Финансовая поддержка
- Партнерские отношения с фондами и некоммерческими организациями по сбору средств и продуктов в магазинах
- Продовольственная помощь

## ПОДДЕРЖКА НЕЗАЩИЩЕННЫХ ГРУПП НАСЕЛЕНИЯ

Как социально ответственная компания мы стремимся помогать уязвимым группам людей, а также повышать осведомленность потребителей и привлекать их внимание к важности заботы о них. В 2021 году мы пожертвовали на благотворительность 5,3 млн руб.

Темпы роста инфляции и нестабильная экономическая ситуация, связанная с пандемией коронавируса COVID-19, оказали негативное влияние на многие социальные группы населения. Совместно с нашими клиентами и благотворительными фондами гипермаркеты «О'КЕЙ» организовали кампании по сбору продуктов для малообеспеченных слоев населения, например, многодетных семей с крайне низкими доходами; детей, лишенных товаров первой необходимости; людей, вынужденных выбирать между покупкой продуктов питания и лекарств; пожилых людей и инвалидов.

В регионах страны мы провели несколько кампаний социального проекта «Корзина доброты», направленных на помощь нуждающимся людям. Проект «Корзина доброты», организованный российской благотворительной организацией «Фонд продовольствия «Русь», обеспечивает прямое взаимодействие с местными сообществами в регионах деятельности Компании и служит примером прозрачной и эффективной социально ориентированной деятельности.

## ПОДДЕРЖКА ЗДОРОВЬЯ

Группа компаний «О'КЕЙ» стремится оказывать финансовую поддержку нуждающимся в лечении заболеваний. Одним из давних постоянных партнеров Группы является благотворительный фонд AdVita («Ради жизни») из Санкт-Петербурга, специализирующийся на оказании помощи детям и взрослым, страдающим от онкологических заболеваний. С 2016 года в наших гипермаркетах в Санкт-Петербурге в прикассовой зоне установлены специальные ящики для пожертвований, чтобы наши клиенты имели возможность помочь тем, кто в этом нуждается.

Уже несколько лет собранные таким образом средства используются для диагностики и лечения пациентов. В частности, закупаются различные медикаменты и расходные материалы для лабораторий. В программе участвует лаборатория Научно-исследовательского института детской онкологии, гематологии и трансплантологии имени М. Горбачевой.

С 2017 года Группа компаний «О'КЕЙ» благодаря своим покупателям собрала более 34 млн руб. на поддержку программ некоммерческой организации «Русфонд». Активно сотрудничая с этим благотворительным фондом, мы помогаем детям, нуждающимся в лечении и реабилитации. За эти годы были направлены средства на лечение 95 детей по всей России, а также на содействие разработке национальной программы регистрации доноров костного мозга.

В 2021 году 19 детей, подопечных благотворительного фонда «Русфонд», получили лечение на сумму 9 млн руб. из средств, собранных в 2020 году в рамках кампании «Добрая покупка».

**40**

коробок для пожертвований размещены в гипермаркетах

Более

**2**

млн руб. собрано с помощью боксов для пожертвований в 2021 году

**14,5**

млн руб. собрано с 2016 года

**34**

млн руб. собрано с 2017 года

**95**

детей получили лечение с 2017 года

## ПОМОЩЬ ДЕТЯМ

Помощь детям – одно из наиболее важных направлений социальных программ Группы компаний «О'КЕЙ». Следуя нашей приоритетной цели, мы стремимся стимулировать творческий потенциал детей с ограниченными возможностями.

В 2021 году мы оказали благотворительную помощь международному творческому фестивалю-конкурсу «Шаг навстречу». Фестиваль на протяжении многих лет служит платформой для раскрытия творческого потенциала детей с ограниченными возможностями. В рамках фестиваля вместе с детьми в концертных программах принимали участие академические симфонические оркестры, дирижеры и известные артисты. Группа компаний «О'КЕЙ» пожертвовала 1,5 млн руб. на поддержку фестиваля для того, чтобы дети с ограниченными возможностями смогли реализовать свой потенциал, обрести уверенность в себе и осуществить свои заветные мечты.

## ПОДДЕРЖКА ВЕТЕРАНОВ

Группа компаний «О'КЕЙ» помогает ветеранам Великой Отечественной войны с 2002 года, проводя ежегодную специальную акцию, посвященную людям, боровшимся за освобождение и мир в нашей стране.

На протяжении многих лет мы помогаем ветеранам Великой Отечественной войны во всех регионах нашего присутствия. В преддверии праздника Великой Победы мы предоставляем ветеранам Великой Отечественной войны подарочные карты для совершения покупок в наших магазинах. В 2021 году мы обеспечили такими подарками около 4 000 ветеранов.

## Противодействие коррупции

Группа компаний «О'КЕЙ» стремится обеспечить высокую степень прозрачности деятельности на всех уровнях, а также совершенствовать инструменты, направленные на борьбу с коррупцией, и проводить образовательную работу по этой теме для сотрудников. Компания практикует подход нулевой толерантности к любому виду коррупции.



# Операционные результаты

## Гипермаркеты «О'КЕЙ»

### ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Формат гипермаркетов остается ключевым направлением нашего бизнеса. Гипермаркеты «О'КЕЙ» предлагают хорошо сбалансированный и широкий ассортимент качественной продукции по конкурентноспособным ценам.

Стратегия, основанная на потребностях покупателей, обеспечивает нам позиционирование среди крупнейших игроков на российском рынке розничной торговли продуктами питания. Мы убеждены, что гипермаркеты останутся конкурентоспособным форматом с высоким потенциалом роста. В связи с этим за последние годы мы добились значительного прогресса в трансформации сети магазинов «О'КЕЙ» и развитии их новой концепции. Она объединяет лучшие практики всей индустрии продуктовой розницы и устанавливает высокие стандарты качества по всем направлениям деятельности формата: от стратегии формирования ассортимента до качества обслуживания и системы выкладки товаров.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Показатель	2019	2020	2021
Количество магазинов	78	77	<b>78</b>
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	529	519	<b>523</b>
Чистая розничная выручка, млрд руб.	145,3	146,8	<b>150,4</b>
Рост чистой розничной выручки, %	-0,4 %	1,0 %	<b>2,5 %</b>
Рост чистой розничной LFL-выручки, %	-0,4 %	2,5 %	<b>1,4 %</b>
Рост LFL-трафика, %	-1,8 %	-14,2 %	<b>-1,6 %</b>
Рост LFL-среднего чека, %	1,4 %	19,5 %	<b>3,1 %</b>

### КРАТКИЙ ОБЗОР БИЗНЕСА ГИПЕРМАРКЕТОВ «О'КЕЙ» В 2021 ГОДУ

<b>6 700 м<sup>2</sup></b>	<b>30 тыс. SKU</b>	<b>133,5 млн</b>	<b>81,2 %</b>
Средний размер торговых площадей	Средний ассортимент товаров	Наших покупателей	Доля гипермаркетов в выручке Группы компаний «О'КЕЙ»

В рамках стратегической программы по повышению конкурентоспособности гипермаркетов Компания осуществляет модернизацию магазинов «О'КЕЙ». Недавно обновленные гипермаркеты демонстрируют хороший прогресс с точки зрения роста трафика и плотности продаж. Мы планируем постепенно модернизировать магазины в ключевых регионах нашего присутствия в зависимости от особенностей конкурентной среды.

Помимо обновленного дизайна, в наших гипермаркетах применяется новый подход к формированию товарного ассортимента и качеству обслуживания клиентов. Мы сосредоточились на категориях «фреш» и «ультрафреш», продукции собственных торговых марок и производства, а также на широком ассортименте вин и деликатесов. В то же время мы сокращаем долю непродовольственных товаров, поскольку видим устойчивую тенденцию к тому, что эти товары все чаще покупаются онлайн. Группа считает, что гипермаркеты останутся конкурентоспособными и в будущем при условии грамотного управления этим форматом.

В 2021 году мы продолжили уделять особое внимание высокой операционной эффективности, улучшению сервиса и обеспечению безупречного качества товаров на полках. Выбранные стратегические приоритеты и развитое ценностное клиентское предложение позволили продемонстрировать хорошие операционные и финансовые результаты. В 2021 году мы продолжили развивать наше уникальное ценностное предложение по следующим направлениям:

- мы усилили синергию формата гипермаркетов с платформой онлайн-торговли и дискаунтерами, используя омниканальный подход, опыт создания и развития продукции под собственными торговыми марками (СТМ) и эффективную систему закупок и прямого импорта продуктов категории «фреш»;
- мы продолжили развивать наш ассортимент продукции категорий «фреш» и «ультрафреш», увеличив доли этих категорий в выручке гипермаркетов до 52,1 %;
- мы сделали большой шаг вперед в развитии наших СТМ, расширив товарный ассортимент под брендом Selection of O'KEY и предложив покупателям привлекательные конкурентные цены;
- мы сократили количество непродовольственных товаров в нашем ассортименте, следуя рыночному тренду, в соответствии с которым покупка основной доли непродовольственных товаров осуществляется в онлайн-формате;
- мы активно развивали нашу программу лояльности, реализовав совместный проект с «Росбанком»: держателю карты лояльности «О'КЕЙ» предлагается скидка в размере 5 % во всех магазинах сети и кешбэк в размере 1,5 % в других магазинах;
- мы продолжили трансформацию гипермаркетов и открыли три магазина в новой концепции;
- мы оптимизировали ассортимент продукции собственного производства в гипермаркетах, сделав акцент на использовании регулярной матрицы;
- мы усовершенствовали систему контроля качества и внедрили масштабные изменения в управлении цепочками поставок;

**78**  
гипермаркетов

**523**  
тыс. м<sup>2</sup>  
общая  
торговая  
площадь  
гипермаркетов

- мы внедрили новую систему голосового управления в распределительных центрах, а также систему управления перевозками (Transport Management System);
- мы продолжили внедрение цифровых решений в наших гипермаркетах, таких как сканеры для самостоятельного совершения покупок, интегрированные с системой лояльности Компании, электронные ценники для некоторых категорий товаров и кассы самообслуживания.

Несмотря на макроэкономическую нестабильность и сложную эпидемиологическую ситуацию в 2021 году, гипермаркеты «О'КЕЙ» продемонстрировали сильные операционные и финансовые результаты. Чистая розничная выручка сети «О'КЕЙ» выросла на 2,5 % год к году до 150,4 млрд руб. в основном за счет увеличения чистой розничной LFL-выручки на 1,4 %. Как и ожидалось, в IV квартале 2021 года наблюдались высокий потребительский спрос и рост чистой розничной выручки на 4,2 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

По состоянию на 31 декабря 2021 года общее количество гипермаркетов составило 78, общая торговая площадь – 523 тыс. м<sup>2</sup>. В 2021 году мы укрепили свои позиции в Центральном федеральном округе России за счет приобретения у X5 Group гипермаркета «Карусель», расположенного на Озерной улице в Москве. В результате сделки Компания получила земельный участок площадью 25 000 м<sup>2</sup> и магазин площадью 9 800 м<sup>2</sup>. Приобретение является частью нашей стратегии, направленной на фокусирование на ключевых регионах присутствия и на повышение эффективности бизнеса гипермаркетов в целом.

В 2021 году в рамках реализации стратегии Группы компаний «О'КЕЙ» по укреплению своих рыночных позиций и поддержке долгосрочного роста бизнеса мы запустили два магазина в Санкт-Петербурге и один в Москве (на месте гипермаркета «Карусель») в обновленной концепции. Новые гипермаркеты демонстрируют хороший потенциал роста по показателям продаж и количества посетителей на квадратный метр торговой площади. Как и было объявлено ранее, мы планируем поэтапную трансформацию всей нашей сети гипермаркетов. Следуя стратегии поддержания устойчивого роста в долгосрочной перспективе и сильных позиций в сфере продуктового ритейла, Группа компаний «О'КЕЙ» продолжает трансформацию формата гипермаркетов. Программа направлена на совершенствование и повышение качества предлагаемого товарного ассортимента, а также на изменение его состава с особым акцентом на продукцию категорий «фреш» и «ультрафреш». Она также нацелена на улучшение ассортимента и качества продовольственных и непродовольственных товаров под нашими собственными брендами, обеспечение высочайшего уровня обслуживания покупателей, а также на модернизацию магазинов сети.

Так как наши обновленные гипермаркеты демонстрируют хорошие результаты с точки зрения покупательского трафика и плотности продаж, в 2022 году и далее мы планируем постепенно реформатировать все магазины сети.



Сократив торговые площади, отведенные для непродовольственных товаров, на 80 %, мы одновременно улучшили внешний вид и восприятие этой секции, сосредоточив внимание на высококачественных и наиболее популярных товарах. Непродовольственная зона представлена в новом привлекательном дизайне с современными промостендами и выкладкой товаров.

Новая концепция нацелена также на дальнейшее улучшение покупательского опыта благодаря усовершенствованной организации торгового пространства и улучшенной выкладке товаров. В нашей концепции мы стремимся к тому, чтобы все торговые площади использовались максимально эффективно. Так, например, товары одной продуктовой категории располагаются в едином компактном пространстве, что делает процесс покупки более удобным и быстрым. Мы также расширили проходы между рядами и обновили стандарты зонирования, чтобы покупатели тратили меньше времени на совершение покупок. В некоторых зонах расположены специальные прилавки с сопутствующими товарами и «готовыми решениями», которые помогают покупателю приобрести все необходимое за более короткий срок.

Во всей нашей сети гипермаркетов внедряются самые передовые ИТ-решения. В частности, они оснащены различными цифровыми сервисами: системами самостоятельного сканирования товаров, кассами самообслуживания и сервисом по выбору вина «Цифровой сомелье».

**+50 %**

Увеличение торговой площади под ассортимент продукции «фреш» и «ультрафреш»

Более

**5 000**

SKU продукции категорий «фреш» и «ультрафреш»

### НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ГИПЕРМАРКЕТОВ

В ноябре 2021 года Группа компаний «О'КЕЙ» представила новую концепцию своих гипермаркетов в Санкт-Петербурге. На проспекте Большевиков, 10/1 и Богатырском проспекте, 13 после реновации открылись два гипермаркета «О'КЕЙ». В ноябре 2021 года мы также запустили второй гипермаркет в обновленной концепции в Москве. Новый магазин заменил бывший гипермаркет «Карусель», который Группа компаний «О'КЕЙ» приобрела у X5 Group во втором квартале 2021 года. Создавая новую концепцию магазинов, Компания ориентировалась на актуальные тренды в розничной торговле и покупательском поведении, лучший международный опыт, собственные инновации и 20-летнюю экспертизу в области ритейла.

Ключевыми элементами концепции стали: совершенствование структуры товарного ассортимента, повышение комфорта покупателей в торговом зале, а также постоянное улучшение уровня обслуживания клиентов. Мы увеличили ассортимент и торговую площадь категорий «фреш» и «ультрафреш», а также их долю в структуре ассортимента, что способствовало росту лояльности и уровня удовлетворенности наших покупателей. Гипермаркеты в новой концепции отличаются более широким ассортиментом хлебобулочных изделий, гастрономии, сыров, колбас, мяса и морепродуктов.

Рядом с отделом кулинарии мы открыли зону кафе, где клиенты могут перекусить или выпить чашечку кофе, разогреть еду и зарядить свои мобильные устройства.

В 2022 году мы продолжим работать над повышением операционной эффективности наших гипермаркетов и улучшать их товарный ассортимент и уровень сервиса. Мы развиваем омниканальный подход к организации продаж и стремимся удовлетворить все потребности наших покупателей, обеспечить стабильное присутствие всех товаров на полках магазинов, а также их высочайшее качество и свежесть как в розничных, так и в онлайн-каналах.

Учитывая, что омниканальность – один из важнейших рыночных трендов, мы реализуем трансформацию наших гипермаркетов, отвечая на ключевой текущий вызов – растущую конкуренцию со стороны магазинов «у дома» и онлайн-платформ. Мы считаем, что сегмент гипермаркетов останется коммерчески успешным и продолжит быть основой бизнес-модели Группы в 2022 году и в среднесрочной перспективе.

Тем не менее в соответствии с текущими тенденциями развития рынка продуктовой розницы потребуются трансформация всей сети магазинов: усовершенствования организации торгового пространства и товарной выкладки в гипермаркетах, улучшения ассортимента продукции СТМ и собственного производства, повышения операционной эффективности, предложения конкурентоспособных цен, поддержания безупречного качества продукции и внедрения передовых цифровых решений.

Мы считаем, в гипермаркетах будущего продукты категории «фреш» становятся все более приоритетными, а непродовольственные товары продаются в основном через онлайн-каналы.

В 2022 году мы также планируем расширить нашу сеть, открыв четыре гипермаркета в новой концепции. Мы ожидаем, что этот новый импульс в развитии укрепит позиции Группы компаний «О'КЕЙ» на рынке и заложит основу для долгосрочного устойчивого роста.



# Собственные торговые марки

## СОБСТВЕННЫЕ БРЕНДЫ «О'КЕЙ»

Собственные торговые марки «О'КЕЙ» (СТМ) заслужили отличную репутацию благодаря их высокому качеству и широкому выбору товаров. На протяжении многих лет мы преуспели в реализации нашей стратегии быстрого развития собственных брендов, предлагая покупателям максимально сбалансированный ассортимент и товары высочайшего качества по конкурентоспособным ценам.

Наш ассортимент продукции под собственными торговыми марками включает три основных бренда, охватывающих бюджетный, средний и премиальный ценовые сегменты.

О'KEY DAILY («То, что надо!») <sup>1</sup>	«О'КЕЙ»	Selection of O'KEY
Бюджетный сегмент 574 SKU	Средний сегмент 1 178 SKU	Премиум-сегмент 120 SKU
<b>1 872 SKU под собственными торговыми марками (СТМ) доступны в гипермаркетах «О'КЕЙ»</b>		

**СТМ «О'КЕЙ»:**  
на **15–20 %**  
дешевле товаров аналогичного качества известных брендов

Золотые медали	Серебряные медали	Диплом
Сыр бри «О'КЕЙ» Филе сельди «О'КЕЙ» слабосоленой в масле Зефир «О'КЕЙ» бело-розовый Медовый чак-чак «О'КЕЙ» Фисташки жареные соленые отборные «О'КЕЙ» Филе грудки индейки охлажденное О'KEY DAILY	Мороженое фисташковое с миндалем «О'КЕЙ» Сухофрукты из кураги «О'КЕЙ» Кукуруза консервированная «О'КЕЙ» Крем-сыр легкий «О'КЕЙ» Сыр камамбер «О'КЕЙ» Сыр с голубой плесенью «О'КЕЙ»	Копченые свиные ребрышки О'KEY DAILY

<sup>1</sup> Бренд О'KEY DAILY применяется для продуктов питания, бренд «То, что надо!» применяется для вина и непродовольственных товаров.



## СОБСТВЕННЫЕ БРЕНДЫ «ДА!»

Согласно последним исследованиям, наши потребители стали более внимательно относиться к ценам и изменили свое покупательское поведение, в том числе в части распределения своего бюджета на покупки. При разработке СТМ мы используем наш богатый опыт и конкурентные преимущества, предлагая нашим клиентам широкий ассортимент продукции собственных брендов по привлекательным ценам.

Мы предлагаем под собственными торговыми марками полный ассортимент нашей продукции (за исключением сигарет, деликатесов и детского питания), чтобы мотивировать покупателей к регулярному посещению наших магазинов. Мы добились впечатляющих результатов в оптимизации операционных и рекламных расходов и применении концепции «низкие цены каждый день» (EDLP), делая продукты под собственными торговыми марками дешевле, чем популярные альтернативы ведущих брендов сопоставимого качества. Мы также постоянно совершенствуем цепочку поставок, уделяя особое внимание сокращению затрат и транслируя достигнутую экономию за счет установления сравнительно низких цен на товары на полке. При этом мы сохраняем хороший уровень рентабельности. Все это позволяет нам создавать привлекательное ценностное предложение для клиентов и поддерживать цены на уровне ниже, чем у наших конкурентов в российском формате дискаунтеров.

**СТМ «ДА!»:**  
на **20–30 %**  
дешевле брендов-аналогов сопоставимого качества

Мы сфокусированы на тщательном отборе производителей продукции наших собственных брендов и стремимся развивать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с ними для того, чтобы обеспечить безупречное качество товаров и идеальный дизайн упаковки, сопоставимые с характеристиками конкурентных аналогов ведущих брендов. Стремимся гарантировать соответствие всех наших производителей продукции под СТМ самым высоким стандартам качества, мы работаем только с инновационными производителями, которые разделяют нашу приверженность соблюдению высочайших стандартов.

## Собственное производство

Сегмент готовых к употреблению и готовых к приготовлению продуктов питания стал одним из немногих направлений, в которых наблюдался существенный рост потребительского спроса во время пандемии COVID-19. Поскольку большинство людей перешло на удаленный режим работы, эти продукты питания пользовались исключительно высоким спросом среди покупателей в последние годы. Более того, образ жизни под девизом «Время – роскошь» создал потребность в высококачественных, готовых к употреблению продуктах безупречной свежести. Следуя этой тенденции, гипермаркеты «О'КЕЙ» предлагают хорошо подобранный и обширный ассортимент свежеприготовленных салатов, горячих блюд, выпечки и кондитерских изделий.



# Качество и безопасность



Группа компаний «О'КЕЙ» уделяет особое внимание поддержанию самых высоких стандартов качества и безопасности продукции в своих магазинах. Наша система управления качеством охватывает весь операционный процесс – от производства и закупки товаров до реализации их покупателям. Для того, чтобы поддерживать высочайшее качество продукции во всех магазинах нашей сети, обеспечивать ее соответствие самым передовым стандартам и трендам рынка ритейла, а также запросам потребителей, в своей деятельности мы используем подход, основанный на требованиях системы анализа рисков и критических контрольных точек (ХААСП). Наша система управления качеством дополнена внутренними стандартами Компании, которые часто превосходят необходимые требования.

Качество и безопасность в Группе компаний «О'КЕЙ» отслеживаются специальным отделом контроля качества. Существующие внутренние стандарты качества основаны на законодательстве Российской Федерации и лучших международных практиках в сфере розничной торговли. Принципы системы анализа рисков и критических контрольных точек (ХААСП) являются основополагающими для Системы менеджмента качества (СМК) Группы, обеспечивающей безопасность нашей продукции. СМК подразумевает применение санитарно-гигиенических норм на каждом этапе производства пищевых продуктов.

В связи с постоянными изменениями законодательства и динамики рынка мы внедрили и усовершенствовали различные подходы к контролю качества, что помогает Компании эффективно интегрировать и привести эту систему в соответствие с потребностями покупателей, основными кросс-функциональными задачами и целями развития бизнеса Группы. Для того чтобы следовать лучшим международным практикам розничной торговли

и потребностям бизнеса, в Группе компаний «О'КЕЙ» постоянно внедряются и адаптируются дополнительные стандарты качества.

Стандартные меры включают предварительные процедуры контроля качества, мониторинг ассортимента как в магазинах, так и на складах, а также внешний и внутренний аудит магазинов и цепочки поставок. Высокое качество и безопасность продукции собственного производства и под собственными торговыми марками (СТМ) подтверждаются лабораторным контролем.

В 2021 году в связи с продолжающейся пандемией COVID-19 Группа компаний «О'КЕЙ» сохранила все меры по предотвращению распространения вируса, улучшила соблюдение гигиены в своих магазинах и на складах, предоставила всем своим сотрудникам средства индивидуальной защиты и т. д. В течение года мероприятия были рассмотрены и одобрены соответствующими контролирующими органами во всех регионах нашего присутствия

(в некоторых регионах – на ежемесячной основе). Компания успешно прошла все необходимые проверки благодаря передовому подходу к обеспечению безопасности своих сотрудников и покупателей.

Компания активно участвует в региональных и национальных инициативах в области качества. Группа успешно прошла инспекционный аудит в рамках добровольной сертификации «Сделано на Дону» в Южном федеральном округе и приняла участие в мероприятиях Комитета по качеству Ассоциации компаний розничной торговли, таких как ведение диалога с органами власти для обсуждения вопросов законодательства, участие в круглых столах с государственными контрольными органами и содействие процедурам разработки новых нормативных документов.

За 2021 год магазины «О'КЕЙ» успешно прошли 156 плановых и внеплановых надзорных аудитов, проведенных контролирующими органами.

В 2021 году мы реформатировали собственное производство, которое теперь является частью коммерческой службы. В связи с этим мы разработали и утвердили 34 нормативных документа, в том числе 17 стандартов Компании и технических инструкций, касающихся качества продукции хлебулочных изделий собственного производства, мяса и рыбы.

В 2021 году Компания запустила проект по контролю качества, который был распространен на собственное производство и поставщиков, предусматривающий оценку рисков и аудит качества продукции. Мы провели 12 аудитов наших собственных производственных мощностей и намерены продолжить реализацию этого проекта в 2022 году в соответствии с утвержденным планом. Мы также осуществили 99 аудитов в отношении продукции под СТМ (в 2020 году – 35 аудитов).

В соответствии с действующим законодательством, Группа компаний «О'КЕЙ» перешла от декларирования товаров через внешних поставщиков услуг к самостоятельному декларированию, что привело к повышению эффективности всего процесса декларирования, а также к экономии средств. В течение 2021 года мы провели все необходимые лабораторные испытания нашей собственной продукции и оформили 61 декларацию для 4 205 SKU.

В 2021 году в рамках изменений нормативных требований мы также обновили информацию, указанную на этикетках ассортимента сыров, гастрономии, а также мясных и рыбных продуктов, и разработали единую программу производственного контроля для всех наших гипермаркетов, дискаунтеров и распределительных центров.

В отчетном году мы разработали и запустили механизм утверждения и контроля всех наших поставщиков мяса через платформу ART-TRADE, благодаря которой наш отдел контроля качества сможет проверять информацию, размещенную на этикетках продуктов, прежде чем они попадут на полки наших магазинов и в распределительные центры. Кроме того, применение ART-TRADE позволит достичь экономии времени при загрузке необходимых данных, избежать технических ошибок и строго соблюсти все заданные сроки.

В 2021 году Группа компаний «О'КЕЙ» внедрила процедуру бенчмаркинга для всех поставляемых продуктов с использованием рискориентированного подхода и потребительского сравнения всего ассортимента продукции по категориям.

Мы также разработали и применили единый метод обработки и утверждения поставок прямого импорта, новые условия сотрудничества с Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору. Все это способствовало существенной экономии затрат, в частности на нашем распределительном центре в Литвинове и в магазинах сети в Южном и Центральном федеральных округах.

В распределительных центрах «О'КЕЙ» также инициировано определение происхождения поставляемых товаров животного происхождения, в результате чего закупки стали более прозрачными, стало возможным оперативно проследить возможные несоответствия и вносить их во ФГИС «Меркурий».

Наши усилия регулярно отмечаются различными наградами в области качества. В 2021 году продукты под собственными торговыми марками «О'КЕЙ» и Selection of O'KEY, а также наши готовые к употреблению и готовые к приготовлению продукты завоевали золотые и серебряные медали на престижном международном конкурсе «Гарантия качества – 2021».

# Дискаунтеры «ДА!»

Стремительно развивающийся тренд рационального и осознанного потребления послужил для нас стимулом создания нового формата магазинов – дискаунтеров с улучшенным ассортиментом и качеством продукции. Сеть дискаунтеров «ДА!» остается одной из самых быстрорастущих продуктовых сетей на российском рынке и ключевым драйвером роста выручки Группы компаний «О'КЕЙ». В 2021 году чистая розничная выручка сети «ДА!» выросла на 34,3 % в сравнении с прошлым годом, достигнув почти 19 % от выручки Группы. При этом рост чистой розничной выручки сопоставимых магазинов (LFL) составил 16,3 % год-к-году.

Дискаунтеры «ДА!» используют в своей работе лучшие международные практики, собственные инновационные решения и разработки и самые передовые технологии в сфере розничной торговли. В то же время магазины «ДА!» максимально учитывают потребности и пожелания наших целевых клиентов. На протяжении многих лет бизнес-модель дискаунтеров демонстрирует свою эффективность, а магазины пользуются все большим признанием со стороны покупателей.

В сети магазинов «ДА!» представлен тщательно сбалансированный ассортимент, позволяющий удовлетворить все ежедневные потребности покупателей в продуктах питания, а также включающий наиболее популярные непродовольственные товары. Благодаря синергии с гипермаркетами «О'КЕЙ» в организации цепочек поставок и получении более выгодных условий закупки от поставщиков мы гарантируем нашим покупателям наилучшее соотношение цены и качества товаров. Кроме того, конкурентными преимуществами «ДА!» являются: удобное расположение магазинов, превосходное обслуживание клиентов, современное оборудование и просторные торговые залы.



Дискаунтеры «ДА!» придерживаются политики «низкие цены каждый день» (EDLP), которая во многом основывается на реализации продуктов под собственными торговыми марками. Ассортимент СТМ обладает явным ценовым преимуществом (20–30 % в сравнении с другими брендированными товарами сопоставимого качества), что привлекает чувствительных к цене покупателей. Собственные уникальные бренды специально созданы для нас и продаются исключительно в сети «ДА!». В последние годы сегмент дискаунтеров «ДА!» быстро и стабильно рос как минимум на 30 % в год. Мы абсолютно уверены, что и в среднесрочной перспективе сеть магазинов «ДА!» продолжит демонстрировать двузначный рост выручки.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦИФРЫ

	2019	2020	2021
Количество магазинов	100	118	<b>152</b>
Торговая площадь, тыс. м <sup>2</sup>	69,25	80,17	<b>102,9</b>
Чистая розничная выручка, млрд руб.	17,9	26,0	<b>34,8</b>
Рост чистой розничной выручки, %	+31,7	+45,3 %	<b>+34,3 %</b>
Рост чистой розничной LFL-выручки, %	+14,9 %	+27,8 %	<b>+16,3 %</b>
Рост LFL-среднего чека, %	+5,8 %	+25,1 %	<b>+6,6 %</b>
Рост LFL-трафика, %	+8,6 %	+2,2 %	<b>+9,1 %</b>

## ОБЗОР БИЗНЕСА ДИСКАУНТЕРОВ «ДА!»

<b>677 м<sup>2</sup></b> Средняя торговая площадь	<b>18,8 %</b> Доля дискаунтеров в выручке Группы в 2021 году	<b>21 %</b> Доля собственных магазинов	<b>34,8 млрд руб.</b> Чистая розничная выручка в 2021 году
<b>34</b> Новых магазина (за вычетом закрытий) в 2021 году	<b>3 180 SKU</b> Средний ассортимент товаров	<b>1 100 SKU</b> Ассортимент СТМ	<b>152</b> Дискаунтера

Дискаунтеры «ДА!» продемонстрировали уверенный рост, превратившись из относительно небольшой локальной сети с 35 магазинами в 2015 году в крупного быстрорастущего игрока российского продуктового рынка, насчитывающего 152 магазина в Москве, а также в Московской, Смоленской, Тверской, Ярославской, Ивановской, Владимирской, Тульской, Костромской и Рязанской областях. Мы ожидаем, что количество наших дискаунтеров удвоится, а их доля в выручке Группы достигнет 40–50 % в течение пяти лет.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В 2021 году дискаунтеры «ДА!» снова продемонстрировали один из самых быстрых темпов роста в секторе и остались основным драйвером роста финансовых показателей Группы. Несмотря на проблемы, связанные с пандемией Covid-19, нам удалось добиться хороших результатов в 2021 году. Чистая розничная выручка дискаунтеров «ДА!» выросла на 34,3 % год-к-году до 34,8 млрд руб., и составила почти 19 % от общей выручки Группы. LFL-средний чек сети дискаунтеров увеличился на 6,6 %, LFL-трафик вырос на 9,1 %, а рост торговых площадей составил 28,8 %. В 2021 году Группа открыла 34 новых магазина в Центральном федеральном округе, в результате чего общее количество магазинов «ДА!» достигло 152.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДИСКАУНТЕРОВ «ДА!»

- Мы продолжаем придерживаться концепции очень удобного магазина, удовлетворяющего все потребности наших покупателей и обеспечивающего максимально возможный уровень сервиса. Мы стремимся к тому, чтобы покупатели проводили время в наших магазинах с улыбкой и удовольствием.
- Пожелания и права покупателей являются нашими главными ценностями и ориентирами.
- Мы приветствуем любые отзывы посетителей магазина и рассматриваем каждую жалобу или претензию без каких-либо исключений в кратчайшие сроки, предоставляя оперативный ответ.
- Мы ценим удобство наших клиентов: широкие проходы и расположение витрин делают процесс совершения покупок более быстрым и удобным. Наш персонал всегда открыт и дружелюбен по отношению к клиенту.
- Мы ценим время наших покупателей и придерживаемся принципа быстрого и дружелюбного обслуживания.
- Чистота в магазинах, правильность ценников, дружелюбие и скорость обслуживания, удобство и эффективность всего процесса покупок обеспечивают лояльность наших клиентов.
- Мы стремимся как можно быстрее реагировать на все текущие рыночные тенденции и еженедельно представляем нашим покупателям новинки ассортимента.
- Мы придерживаемся принципа «низкие цены каждый день» (EDLP), в значительной степени поддерживаемого продуктами наших собственных брендов, предлагая явные преимущества ценового предложения – на 20–30 % по сравнению с товарами ведущих брендов сопоставимого качества.
- Мы стремимся поставлять нашим клиентам самые свежие товары, улучшая контроль качества по всей цепочке поставок и расширяя наш ассортимент в категориях «свежих» и «ультра-свежих» продуктов питания.

### В 2021 году мы:

- открыли 34 новых магазина (за вычетом закрытий);
- значительно расширили ассортимент нашей продукции до 3 180 наименований с акцентом на «свежие» и «ультрасвежие» категории, а также готовые к употреблению продукты;
- ввели в ассортимент 112 новых SKU под СТМ и осуществили редизайн упаковки 167 SKU;
- продолжали цифровую трансформацию, реализуя различные проекты в области ИТ-инфраструктуры и внедряя новое программное обеспечение;
- провели 45 производственных аудитов новых поставщиков и 648 тестов продукции под собственными торговыми марками (СТМ);
- значительно улучшили систему управления качеством выпечки;
- оптимизировали систему хранения и полочное пространство в нашем распределительном центре в г. Ступине Московской области.

В маркетинговой политике наших дискаунтеров мы стремимся стать ближе к нашим клиентам и удовлетворить все их быстро меняющиеся потребности. Согласно последним маркетинговым исследованиям, наши основные покупатели – это молодые семьи с детьми или молодые бездетные семьи, а также люди среднего и старшего возраста со средним уровнем дохода. Все они частично ориентированы на промоакции, но готовы попробовать модные новинки. Аналогичным образом 68 % товаров из нашего ассортимента оцениваются покупателями как оптимальные и в основном хорошие, что на 17 % выше средних рыночных показателей в сегменте дискаунтеров.

Дискаунтеры «ДА!» используют преимущества от синергии с гипермаркетами «О'КЕЙ» в области закупок, прямого импорта и отношений с поставщиками и производителями. В результате этого повышается закупочная сила сети дискаунтеров, возникает экономия от масштаба, а также улучшается качество товаров на наших полках.

Пандемия оказала значительное влияние на структуру потребительского спроса, изменив баланс и соотношение различных категорий товаров. В последние годы сегмент готовых к употреблению продуктов быстро развивался, и мы успели представить его нашим покупателям к лету 2020 года в ряде магазинов. Для того чтобы следовать актуальным предпочтениям наших потребителей, в 2021 году мы продолжили развивать этот сегмент, расширив его ассортимент и включив в него мясные продукты и фермерскую птицу.

С другой стороны, недавняя пандемия COVID-19 не оказала сильного негативного влияния на бизнес наших дискаунтеров из-за их удобного расположения в шаговой доступности от покупателей, которые, в свою очередь, остались лояльны к нашим брендам и очень довольны ассортиментом нашей продукции. Покупатели даже увеличили свои покупки в сети дискаунтеров «ДА!», что нашло отражение в росте среднего чека. Наше эффективное управление логистической цепочкой и гибкий контроль издержек позволили преодолеть все вызовы

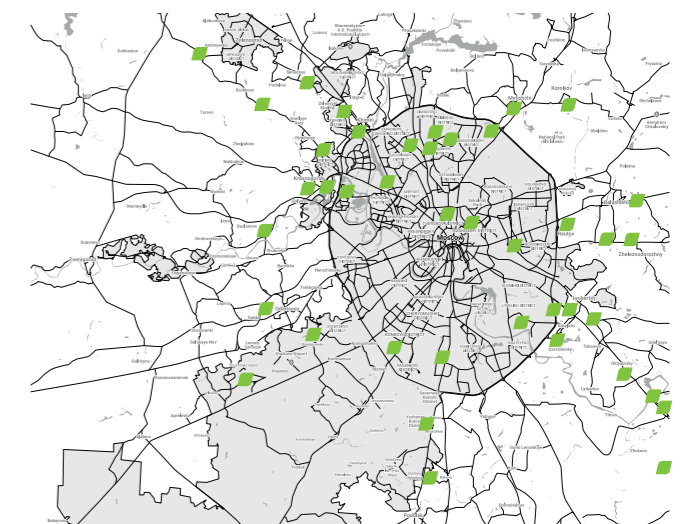
и трудности 2021 года, такие как высокие транспортные тарифы, инфляция и растущие затраты на сырье, и предоставить нашим клиентам уникальное ценностное предложение.

Для обеспечения устойчивого роста дискаунтеры «ДА!» продолжают уделять особое внимание сбалансированному ассортименту и портфелю собственных брендов и предлагать клиентам оптимальное соотношение цены и качества продуктов. В 2021 году мы расширили ассортимент «ДА!» на 260 наименований, до 3 180 SKU, отдавая предпочтение товарам повседневного спроса. Мы также увеличили площадь полок для нескольких товарных категорий и установили специальное оборудование (весовые кондитерские изделия, косметика).

В рамках своего подхода к сотрудничеству с поставщиками Группа компаний «О'КЕЙ» предпочитает работать напрямую с производителями, а не с импортерами и дистрибьюторами. Мы также стремимся к установлению долгосрочных партнерских отношений с нашими поставщиками собственных торговых марок, так как объем продаж наших собственных брендов зачастую превышает продажи продукции известных брендов. С другой стороны, мы вносим свой вклад в развитие местных производителей, используя синергию с ними и обеспечивая им значительные объемы закупок.

## РАСПОЛОЖЕНИЕ И СЕРВИСНЫЕ ЗОНЫ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА (РЦ) «ДА!»

- 1 РЦ в Ступине 60 тыс. м<sup>2</sup>
- 152 магазина
- Фрукты и овощи
- Товары повседневного спроса
- Товары категории «фреш»
- Непродовольственные товары
- Алкоголь





**МАГАЗИНЫ «ДА!» ИДЕАЛЬНО ПОЗИЦИОНИРОВАНЫ НА РЫНКЕ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА В СЕГОДНЯШНИХ НЕПРОСТЫХ УСЛОВИЯХ. МЫ ОЖИДАЕМ, ЧТО КОЛИЧЕСТВО НАШИХ ДИСКАУНТЕРОВ И ИХ ДОЛЯ В ВЫРУЧКЕ ГРУППЫ СУЩЕСТВЕННО УВЕЛИЧАТСЯ В ТЕЧЕНИЕ БЛИЖАЙШИХ ПЯТИ ЛЕТ. ЭТО ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ФОРМАТ «ДА!» ПРОДОЛЖИТ БЫТЬ КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРОМ РОСТА ГРУППЫ.**



# ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

## Основные финансовые показатели 2021 года

- Общая выручка Группы увеличилась на 7,3 % в годовом выражении, до 187,1 млрд руб.
- Выручка гипермаркетов «О'КЕЙ» выросла на 2,6 % в годовом выражении, до 152,3 млрд руб., за счет роста выручки сопоставимых магазинов и открытия новых торговых точек.
- Выручка дискаунтеров «ДА!» продемонстрировала значительный рост, увеличившись на 34,0 % в годовом выражении, до 34,8 млрд руб., благодаря росту LFL-выручки и расширению торговых площадей.
- Валовая прибыль Группы выросла на 7,2 %, до 42,1 млрд руб., при этом маржа валовой прибыли Группы в годовом выражении осталась на прежнем уровне и составила 22,5 %.
- Показатель EBITDA Группы вырос на 4,5 % в годовом выражении, до 15,5 млрд руб., при этом рентабельность по EBITDA составила 8,3 %.
- Показатель EBITDA дискаунтеров «ДА!» вырос более чем в два раза в годовом выражении и достиг 1,7 млрд руб.
- По состоянию на 31 декабря 2021 года отношение процентных обязательств к EBITDA снизилось год-к-году и составило 3,38х.

### ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА 2021 ГОД

Млн руб.	2021	2020	Δ год-к-году, %
Общая выручка Группы	187 097	174 341	7,3 %
«О'КЕЙ»	152 260	148 341	2,6 %
«ДА!»	34 837	26 000	34,0 %
Валовая прибыль	42 119	39 288	7,2 %
Валовая маржа, %	22,5 %	22,5 %	-
Коммерческие, общие и административные расходы (КОАР)	(35 718)	(32 792)	8,9 %
КОАР, %	19,1 %	18,8 %	0,3 п. п.
Прочие операционные расходы	(1 410)	(1 457)	(3,3 %)
Операционная прибыль	4 991	5 039	(0,9 %)
Финансовые расходы, нетто	(4 798)	(4 884)	(1,8 %)
Прибыль (убыток) от курсовых разниц	206	(1 787)	н/д
Чистая прибыль (убыток)	208	(1 444)	н/д
EBITDA Группы	15 504	14 832	4,5 %
EBITDA маржа Группы, %	8,3 %	8,5 %	(0,2 п. п.)
EBITDA «О'КЕЙ»	13 839	14 048	(1,5 %)
EBITDA маржа «О'КЕЙ», %	9,1 %	9,5 %	(0,4 п. п.)
EBITDA «ДА!»	1 665	784	112,4 %
EBITDA маржа «ДА!», %	4,8 %	3,0 %	1,8 п. п.

### ЧИСТАЯ РОЗНИЧНАЯ ВЫРУЧКА ГРУППЫ И ВЫРУЧКА СОПОСТАВИМЫХ МАГАЗИНОВ (LFL) ГРУППЫ ЗА 12 МЕСЯЦЕВ 2021 ГОДА

Млн руб.	2021	2020	Δ год-к-году, %	LFL выручка, %
Группа «О'КЕЙ»	185 172	172 676	7,2 %	3,7 %
Гипермаркеты «О'КЕЙ»	150 383	146 779	2,5 %	1,4 %
Дискаунтеры «ДА!»	34 789	25 896	34,3 %	16,3 %

### ВЫРУЧКА ГРУППЫ

Млн руб.	2021	2020	Δ год-к-году, %
Общая выручка Группы	187 097	174 341	7,3 %
Розничная выручка	185 172	172 738	7,2 %
Доход от аренды	1 925	1 603	20,1 %

В 2021 году розничная выручка Группы выросла на 7,2 % в годовом выражении, до 185 172 млн руб., благодаря положительной динамике LFL-показателей гипермаркетов и дискаунтеров, а также расширению торговых площадей. Доход от аренды в 2021 году увеличился на 20,1 % в годовом выражении, до 1 925 млн руб. Общая выручка Группы увеличилась на 7,3 % в годовом выражении, до 187 097 млн руб.

### ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

В 2021 году валовая прибыль Группы выросла на 7,2 % в годовом выражении, до 42 119 млн руб., при этом валовая маржа осталась на уровне 22,5 %.

В 2021 году уровень логистических затрат в процентном отношении к выручке вырос на 0,4 п. п. в годовом выражении из-за значительного увеличения тарифов на перевозки.

Эти дополнительные расходы были частично компенсированы ростом торговой маржи на 0,4 п. п. в годовом выражении по итогам 2021 года. Этого удалось добиться благодаря непрерывной оптимизации ассортимента, поиску возможностей для повышения эффективности закупок, а также синергии в работе форматов.

Уровень товарных потерь в процентном отношении к выручке не изменился в годовом выражении благодаря эффективной организации цепочек поставок несмотря на значительную долю категорий «фреш» и «ультрафреш» в ассортименте: 52,1 % в чистой розничной выручке гипермаркетов и более 60 % в чистой розничной выручке дискаунтеров по итогам 2021 года.

### КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ ГРУППЫ

Млн руб.	2021	% от выручки	2020	% от выручки	Δ год-к-году, п. п.
Расходы на персонал	15 388	8,2 %	13 607	7,8 %	0,4 п. п.
Амортизация	8 904	4,8 %	8 204	4,7 %	0,05 п. п.
Связь и коммунальные услуги	4 037	2,2 %	3 720	2,1 %	0,02 п. п.
Реклама и маркетинг	1 992	1,1 %	2 124	1,2 %	(0,15 п. п.)
Расходы на ремонт и обслуживание	1 399	0,7 %	1 345	0,8 %	(0,02 п. п.)
Страхование и банковские комиссии	1 094	0,6 %	1 026	0,6 %	-
Расходы на безопасность	730	0,4 %	712	0,4 %	-
Юридические и профессиональные услуги	709	0,4 %	685	0,4 %	-
Налоги, за исключением налога на прибыль	652	0,3 %	735	0,4 %	(0,07 п. п.)
Расходные материалы	409	0,2 %	435	0,2 %	-
Расходы на операционную аренду	313	0,2 %	161	0,1 %	0,07 п. п.
Прочие расходы	51	0,0 %	38	0,0 %	-
Итого КОАР	35 718	19,1 %	32 792	18,8 %	0,3 п. п.

Коммерческие, общие и административные расходы (КОАР) Группы в 2021 году увеличились на 8,9 % в годовом выражении, до 35 718 млн руб. В 2021 году они выросли в процентном отношении к выручке на 0,3 п. п., до 19,1 %, в основном из-за увеличения расходов на персонал.

Расходы на персонал выросли на 13,1 % в годовом выражении, до 15 388 млн руб., а в процентном отношении к выручке этот показатель в 2021 году увеличился на 0,4 п. п., до 8,2 %. Рост расходов обусловлен индексацией заработных плат сотрудников гипермаркетов в начале 2021 года, а также ускорившимся ростом сети «ДА!», что частично компенсировалось раскруткой ранее открытых дискаунтеров.

Расходы на связь и коммунальные услуги увеличились на 8,5 % в годовом выражении, до 4 037 млн руб., в процентном отношении к выручке этот показатель в 2021 году вырос на 0,1 п. п. Увеличение расходов связано в первую очередь с индексацией тарифов на коммунальные услуги, а также с расширением сети дискаунтеров.

Расходы на рекламу и маркетинг сократились на 6,2 % в годовом выражении, до 1 992 млн руб., в процентном отношении к выручке этот показатель уменьшился на 0,15 п. п., до 1,1 %. Сокращение расходов стало возможным благодаря оптимизации структуры рекламных каналов и их переориентации на онлайн-сегмент и социальные сети, что, в свою очередь, связано с изменением привычек покупателей и ростом доли онлайн-рынка продуктового ритейла.

Расходы на ремонт и обслуживание выросли на 4,0 % в годовом выражении, до 1 399 млн руб., в основном за счет модернизации формата гипермаркетов и увеличению числа дискаунтеров. При этом в процентном отношении к выручке они сократились на 0,02 п. п., до 0,7 %.

Расходы на налоги по текущей деятельности сократились на 11,3 % в годовом выражении, до 652 млн руб., в процентном отношении к выручке данный показатель сократился на 0,07 п. п., до 0,3 %. Уменьшение связано с перерасчетом налога на имущество за прошлые периоды по некоторым объектам в связи с пересмотром их кадастровой стоимости, а также уменьшением суммы неподлежащего вычету НДС по сравнению с 2020 годом.

В 2020 году Группа договорилась об изменении условий оплаты аренды с арендодателями на период карантинных ограничений в связи с пандемией, что привело к временному сокращению расходов на операционную аренду. В 2021 году эти льготные условия закончились, что увеличило расходы на операционную аренду в процентном отношении к выручке на 0,07 п. п. год-к-году до 0,2 %.

Расходы на амортизацию увеличились на 8,5 % в годовом выражении, до 8 904 млн руб., и на 0,05 п. п. в процентном отношении к выручке, достигнув 4,8 %, что было связано в основном с расширением сети дискаунтеров в 2021 году.

## ЕБИТДА И РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ЕБИТДА ГРУППЫ

Показатель ЕБИТДА Группы вырос на 4,5 % в годовом выражении, до 15 504 млн руб. Рентабельность по ЕБИТДА Группы составила 8,3 %.

Показатель ЕБИТДА гипермаркетов «О'КЕЙ» в 2021 году незначительно снизился на 1,5 % в годовом выражении в результате описанных выше факторов и составил 13 839 млн руб.

Показатель ЕБИТДА дискаунтеров «ДА!» увеличился на 112,4 % в годовом выражении, до 1 665 млн руб., (784 млн руб. в 2020 году). В результате продолжающегося созревания бизнеса дискаунтеров рентабельность по ЕБИТДА сети «ДА!» увеличилась на 1,8 п. п. в годовом исчислении, до 4,8 % в 2021 году.

## ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ГРУППЫ

Прочие операционные расходы Группы (за вычетом доходов) снизились на 3,3 % в годовом выражении, до 1 410 млн руб. Снижение было в основном обусловлено сокращением убытков от выбытия внеоборотных активов по сравнению с 2020 годом, отчасти компенсированным увеличением убытков от обесценения внеоборотных активов в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

В 2021 году чистые финансовые расходы сократились на 1,8 % в годовом выражении, до 4 798 млн руб., преимущественно благодаря снижению средневзвешенной процентной ставки. При этом значительная часть процентных расходов относилась к долгосрочным обязательствам по аренде (по МСФО 16), которые снизились в отчетном периоде.

В 2021 году чистая прибыль от курсовых разниц составила 206 млн руб. по сравнению с убытком в размере 1 787 млн руб. годом ранее. Чистая прибыль от курсовых разниц была в основном обусловлена договорами аренды в иностранной валюте, а также прибылью от курсовых разниц от операций прямого импорта товаров. Внутригрупповые кредиты, номинированные в долларах США, исключаемые при консолидации, не оказали существенного влияния на результаты Группы. Прибыль/убыток от курсовых разниц имеет неденежный характер.

В 2021 году Группа получила чистую прибыль в размере 208 млн руб. по сравнению с чистым убытком на уровне 1 444 млн руб. в 2020 году.

## ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ГРУППЫ

Млн руб.	2021 г.	2020 г.
Чистые денежные средства от операционной деятельности	<b>13 813</b>	11 946
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	<b>(3 927)</b>	(3 755)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	<b>(8 137)</b>	(5 988)
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов	<b>1 749</b>	2 202
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	<b>(15)</b>	4

Сумма чистых денежных средств, полученных от операционной деятельности, увеличилась с 11 946 млн руб. в 2020 году до 13 813 млн руб. в 2021 году в основном за счет роста выручки.

Сумма чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности в 2021 году, практически не изменилась и составила 3 927 млн руб. по сравнению с 3 755 млн руб. годом ранее. В 2021 году Группа вложила около 2,5 млрд руб. (без НДС) в развитие бизнеса гипермаркетов, включая модернизацию магазинов и приобретение одного гипермаркета в Москве, и свыше 3,0 млрд руб. (без НДС) в расширение сети дискаунтеров. Денежные поступления от продажи земельных участков и прав аренды составили 1,5 млрд руб. в 2021 году.

Сумма чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, составила 8 137 млн руб.

В 2021 году по сравнению с 5 988 млн руб. годом ранее, в результате планового рефинансирования кредитного портфеля Группы.

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группе были доступны предоставленные и неиспользованные кредитные линии в российских рублях на общую сумму 18 550 млн руб. с фиксированными и плавающими ставками в период до марта 2022 года — октября 2027 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.

В 2021 году сумма чистых денежных средств увеличилась на 1 749 млн руб., тогда как годом ранее увеличение составило 2 202 млн руб.

## ЧИСТЫЙ ДОЛГ ГРУППЫ

Показатель, млн руб.	На 31.12.2021	На 31.12.2020
ЕБИТДА	<b>15 504</b>	14 832
<b>Общий долг</b>	<b>37 817</b>	<b>36 227</b>
• Краткосрочный долг	<b>6 172</b>	4 419
• Долгосрочный долг	<b>31 645</b>	31 808
<b>Денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>9 448</b>	<b>7 714</b>
<b>Чистый долг</b>	<b>28 369</b>	<b>28 514</b>
<b>Всего обязательства по аренде</b>	<b>24 063</b>	<b>24 639</b>
Краткосрочные обязательства по аренде	<b>4 986</b>	4 472
Долгосрочные обязательства по аренде	<b>19 077</b>	20 167
<b>Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов)</b>	<b>52 432</b>	<b>53 153</b>
<b>Общий объем процентных обязательств (за вычетом денежных средств и их эквивалентов) / ЕБИТДА</b>	<b>3,38</b>	<b>3,58</b>

На протяжении отчетного периода финансовое положение Группы оставалось стабильным.

Отношение общей суммы процентных обязательств (за вычетом денежных средств) к ЕБИТДА снизилось с 3,58x на 31 декабря 2020 года до 3,38x по состоянию на 31 декабря 2021 года.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и на протяжении закончившегося на указанную дату отчетного периода Группа соблюдала все кредитные ковенанты.



# Корпоративное управление

## 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 Кодексы корпоративного управления Великобритании и России. В качестве принципов корпоративного управления нами применяются практики, изложенные и задокументированные в ряде внутренних политик, принятых Компанией.

**Группа компаний «О'КЕЙ» стремится осуществлять свою операционную и управленческую деятельность в соответствии с действующим законодательством Люксембурга, а также правилами Лондонской фондовой биржи и Московской биржи в отношении требований к раскрытию информации.**

Мы признаем обязательства перед своими акционерами по внедрению высоких 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 деятельности 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



#### ПРОФЕССИОНИЗМ

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



#### РАВЕНСТВО

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



#### ПОДОТЧЕТНОСТЬ

Совет директоров отчитывается перед Общим собранием акционеров Группы компаний «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.



#### 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 акционеров будет проведено до 30 июня 2022 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 2021 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.

## СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПРОГРАММЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ АКЦИЙ СРЕДИ РАБОТНИКОВ

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

## 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 ст. 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 ст. 16.4 Устава).

## 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 Общем собрании акционеров лично или через представителя (ст. 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 коммерческих компаниях от 10 августа 1915 года со всеми поправками (далее – Закон о компаниях) и Уставом (в частности, ст. 8, 15 и 16).

Устав опубликован в разделе «Инвесторам» на веб-сайте Группы и доступен по адресу: <https://okeygroup.lu/investors/shareholders/documents/>.



Документы для акционеров

## 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 целями 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 относятся 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 преемников<sup>1</sup>.

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 входят определение плана работы Совета директоров и включение дополнительных вопросов повестки дня в план.

В 2021 году Совет директоров работал над следующими ключевыми задачами:

- подготовка финансовой отчетности и годового отчета, а также обзор результатов за 2020 год;
- утверждение бюджета и бизнес-стратегии на 2021 год;
- анализ квартальных финансовых результатов, утверждение финансовой отчетности за шесть месяцев 2021 года и контроль за соблюдением стратегии управления рисками, а также определение стратегических и оперативных приоритетов Группы.

## ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Член Совета директоров	Совет директоров (2 заседания)	Комитет по аудиту (5 заседаний)	Комитет по вознаграждениям (1 заседание)
Хейго Кера	2 присутствовал	5 присутствовал	присутствовал
Дмитрий Троицкий	2 через представителя	не является членом	через представителя
Дмитрий Коржев	2 присутствовал	5 присутствовал	не является членом
Борис Волчек	2 через представителя	3 присутствовал, 2 через представителя	через представителя
Микола Буйницкий	2 присутствовал	5 присутствовал	не является членом

<sup>1</sup> 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 «Инвесторам» на веб-сайте Группы и доступна по адресу: <https://okeygroup.lu/investors/shareholders/documents/>

## ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ O'KEY GROUP S.A. ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

### Хейго Кера

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 компаний «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 O'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 около 30,38 % акций O'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 около 29,53 % акций O'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 около 10,78 % акций O'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 O'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 2021 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 Группы компаний «О'КЕЙ» 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 2021 ГОДУ

В течение отчетного периода Комитет по аудиту провел пять заседаний, 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 Компанией;
- провел мониторинг отчетов в соответствии с Политикой по раскрытию информации Компании;
- запланировал и согласовал объем аудита финансовой отчетности за год, закончившийся в 2021 году, с внешним аудитором Группы компаний «О'КЕЙ»;
- рассмотрел и утвердил положения о неаудиторских услугах, предоставляемых Компанией внешним аудитором;
- утвердил план внутреннего аудита на 2022 год.



## ПЛАНЫ НА 2022 ГОД

Комитет по аудиту и Компания продолжают уделять основное внимание следующим областям в 2022 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 2021 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 2021 году;
- утвердил отчет Комитета по вознаграждениям;
- предложил представить максимальную сумму вознаграждения директоров на 2021 год для утверждения акционерами Компании.



## ПЛАНЫ НА 2022 ГОД

В 2022 году Группа планирует придерживаться существующей в 2021 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 директоров и его комитетов могут получать компенсацию за расходы, понесенные ими в ходе выполнения своих обязанностей, в соответствии с политикой деловых и командировочных расходов O'KEY S.A.

## РАЗНООБРАЗИЕ

Группа компаний «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 2021 ГОДУ

Имя	Дата	Изменение
Павел Томанек	05.07.2021	Директор по операционной деятельности
Кристиан Гюнтер Морат	01.07.2021	Директор по коммерческим операциям
Крикор Помбухчан	01.09.2021	Директор по маркетингу

# ПРАВЛЕНИЕ

**Топ-менеджмент Группы компаний «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 2021 году команда была еще больше усилена за счет найма нескольких топ-менеджеров с богатым опытом работы в ритейле.

## 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  
Член Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (АССА)

**Квалификация и опыт**

- До 2012 года – различные должности в PwC
- 2012–2016: различные должности в Группе компаний «О'КЕЙ»

## Павел Томанек

Директор по операционной деятельности

**Назначение**

Член Правления с 2021 года

**Образование**

Университет Масарика (Чешская Республика)  
Диплом Центра развития лидерских качеств (Великобритания)

**Квалификация и опыт**

До 2015 года:

- Директор по операционной деятельности Группы компаний «О'КЕЙ»;
- Директор по операционной деятельности «Карусель», X5 Retail Group;
- Директор по операционной деятельности EKO market;
- Директор по операционной деятельности «ЛЕНТА»;
- Региональный директор в Tesco;
- Региональный менеджер в Marionnaud Parfumeries.

2015–2018: Руководитель отдела продаж в Группе компаний «О'КЕЙ»

## 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

## Кристиан Гюнтер Морат

Директор по коммерческим операциям

**Назначение**

Член Правления с 2021 года

**Образование**

Университет прикладных наук в Германии, MBA

**Квалификация и опыт**

До 2015 года:

- Генеральный директор Mold retail Group SRL, Молдова;
- Коммерческий директор в REWE, Румыния;
- Менеджер бизнес-подразделения по закупкам сухих кормов в Edeka Group, Германия;
- Коммерческий и маркетинговый директор в PLUS Discount, Румыния;
- Генеральный директор Delta Distribution SA, Румыния;
- Директор по операционной деятельности в Sencosud SA, Аргентина и Чили.
- 2012–2015: Коммерческий директор «Карусель», X5 Retail Group
- 2018–2020: Коммерческий директор J. A. Woll-Handels GmbH
- 2020–2021: Коммерческий директор по категориям «алкоголь», «напитки», «табак», «СТМ» в Группе компаний «О'КЕЙ»

## 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, Группа компаний «О'КЕЙ»

## Светлана Гончарук

Директор по снабжению

**Назначение**

Член Правления с 2020 года

**Образование**

Национальный университет пищевых технологий, г. Киев

**Квалификация и опыт**

- 2005–2011: различные должности в департаменте цепочки поставок Orangina Schweppes (Посинка, г. Киев)
- 2011–2015: X5 Retail Group, снабжение и пополнение запасов

## Крикор Помбухчан

Директор по маркетингу

**Назначение**

Член Правления с 2021 года

**Образование**

Кубанский государственный университет, г. Краснодар, кафедра экономического и социального планирования, практический маркетинг

Международный институт менеджмента

Лунс, г. Краснодар

Открытый университет Великобритании

**Квалификация и опыт**

- 2010–2019: Различные позиции в Magnitude
- 2019–2021: Коммерческий директор категории «фрукты и овощи» в Группе компаний «О'КЕЙ»

## 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

## Ольга Кузякина

Директор по недвижимости

**Назначение**

Член Правления с 2020 года

**Образование**

PhD, 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

# 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 Группы осуществляет надзор за тем, как руководство контролирует соблюдение политики и процедур управления рисками Группы, а также проверяет соответствие системы риск-менеджмента с теми рисками, с которыми сталкивается Компания.

Служба внутреннего аудита помогает Комитету по аудиту выполнять его надзорную функцию. Служба проводит как регулярные, так и специальные проверки работы системы риск-менеджмента, результаты которых доводятся до сведения Комитета по аудиту. Группа, используя свои стандарты и процедуры обучения и управления, стремится создать четкую и конструктивную среду, в которой все сотрудники понимают свои роли и обязанности. Выявленные существенные риски проходят ежеквартальный мониторинг, после чего вносятся уточнения в программу по их предотвращению и минимизации последствий.

Текущая ситуация ставит новые вызовы перед российской экономикой, деловым сообществом и Группой компаний «ОКЕИ» в частности. Наша хорошо сбалансированная бизнес-модель обеспечивает значительную защиту от волатильности рынка. Тем не менее мы считаем, что ввиду существующей беспрецедентной глобальной геополитической и экономической неопределенности Компания не может в полной мере идентифицировать и оценить все ключевые риски, которые могут оказать существенное влияние на ее бизнес.

Несмотря на текущую ситуацию, мы стремимся вести свою деятельность эффективно, предоставляя нашим клиентам наилучшее ценностное предложение и безупречный сервис. Наша хорошо сбалансированная бизнес-модель и отлаженная система корпоративного управления обеспечивают значительную защиту от волатильности рынка и позволяют нам учесть интересы всех наших стейкхолдеров.



## 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 разрешений 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 представляет стратегию управления такими рисками.

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Ниже приведено описание основных рисков, которые в случае реализации могут иметь существенное негативное влияние на бизнес, снизить ее финансовые и операционные результаты, что, в свою очередь, может отразиться на цене акций и нашей репутации. Риски, которые нам неизвестны или которые мы в настоящее время считаем несущественными, также могут повлиять на деятельность. При этом мы не ожидаем реализации рисков, которые могут поставить под угрозу непрерывность нашей деятельности.

#	Название риска	Определение и потенциальное воздействие
1	<b>Экономический прогноз</b>	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.
2	<b>Риск конкуренции</b>	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.
3	<b>Политический риск</b>	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.
4	<b>Регуляторный риск</b>	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.
#	Название риска	Определение и потенциальное воздействие
5	<b>Изменение ожиданий клиентов</b>	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.
6	<b>Привлечение и удержание персонала</b>	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 привлечь и удерживать высококвалифицированных сотрудников и ключевых сотрудников в будущем может негативно повлиять на наш бизнес.
7	<b>Риск цепочки поставок</b>	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.

#	Название риска	Определение и потенциальное воздействие
8	<b>Разработка ИТ-платформы</b>	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.
9	<b>Угрозы в области ИТ-безопасности</b>	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.
10	<b>Обеспечение достаточного уровня финансирования</b>	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.
11	<b>Налоговое регулирование</b>	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.
12	<b>Изменения в оборотном капитале</b>	Неспособность контролировать элементы оборотного капитала и управлять ими может привести к негативным последствиям для операционного денежного потока, спровоцировать недостаток ликвидности и увеличить зависимость от заемного капитала.
13	<b>Риск искажений в финансовой отчетности</b>	Мы подвержены риску, связанному с искажениями в финансовой отчетности и классификации бухгалтерских записей, а также рискам неточных бухгалтерских расчетов.
14	<b>Риски, связанные с изменением процентной ставки и курса валют</b>	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.



# 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 приобрела их в течение 2021 финансового года.

## ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ДОЛИ В АКЦИОНЕРНОМ КАПИТАЛЕ

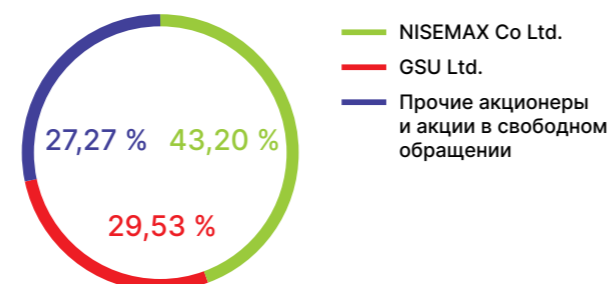
По состоянию на 31 декабря 2021 года три основных косвенных акционера Группы являются ее учредителями:

- Дмитрий Троицкий (косвенно владеющий приблизительно 30,38 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.);
- Дмитрий Коржев (косвенно владеющий приблизительно 10,78 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.);
- Борис Волчек (косвенно владеющий приблизительно 29,53 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.).

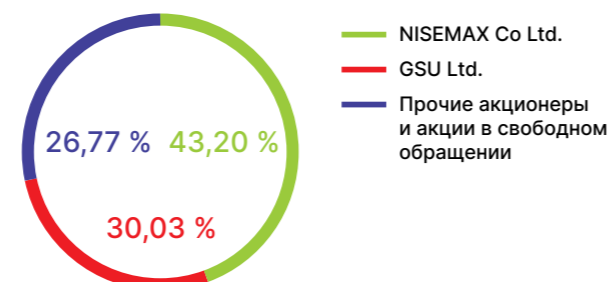
По состоянию на 31 марта 2022 года три основных косвенных акционера Группы являются ее учредителями:

- Дмитрий Троицкий (косвенно владеющий приблизительно 30,38 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.);
- Дмитрий Коржев (косвенно владеющий приблизительно 10,78 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.);
- Борис Волчек (косвенно владеющий приблизительно 30,03 % выпущенного акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.).

## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА – ПРЯМОЕ ВЛАДЕНИЕ



## СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 МАРТА 2022 ГОДА – 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.

Банком-депозитарием Компании является Bank of New York Mellon.

По состоянию на 31 декабря 2021 года ГДР составляли 41,89 % акционерного капитала O'KEY GROUP S.A.,

включая 38,172 % допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже и на Московской бирже.

15 февраля 2022 года некоторое количество акций было конвертировано в ГДР. В результате этой операции по состоянию на 15 февраля 2022 года ГДР составляли 50,22 % акционерного капитала Группы, включая 38,172 %, допущенных к торгам на Лондонской фондовой и Московской биржах.

Компания не выпускала других ценных бумаг.

## ФОНДОВАЯ БИРЖА

По состоянию на 31 декабря 2021 года ГДР O'KEY GROUP S.A. торговались на Лондонской фондовой и Московской биржах.

## 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 <sup>1</sup>	Код
Положение S ГДР	670866201
Положение S ГДР	670866110
«Правило 144а» ГДР	670866102
ISIN <sup>2</sup>	Code
Положение S ГДР	US6708662019
Положение S ГДР	US6708661102
«Правило 144а» ГДР	US6708661029

<sup>1</sup> CUSIP (Комитет по присвоению ценным бумагам стандартных номеров и кодов) – идентификационный номер, присвоенный выпуску акций для облегчения клиринга.  
<sup>2</sup> ISIN (Международный идентификационный код ценной бумаги) – международный идентификационный номер акции.

## ДИНАМИКА ЦЕНЫ ГДР И ОБЪЕМЫ ТОРГОВ O'KEY GROUP S.A. НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ В 2021 ГОДУ



Источник: Лондонская фондовая биржа

## ИНФОРМАЦИЯ О ТОРГАХ ГДР O'KEY GROUP S.A. НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ

	2021	2020
Годовая максимальная цена, долл. США	0,94	2,1
Годовая минимальная цена, долл. США	0,59	1,2
Цена в конце года, долл. США	0,59	1,3
Объем торгов (млн штук)	15,4	9,2

Источник: Лондонская фондовая биржа, рыночные сделки

## ДИНАМИКА ЦЕНЫ ГДР И ОБЪЕМЫ ТОРГОВ O'KEY GROUP S.A. НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ В 2021 ГОДУ



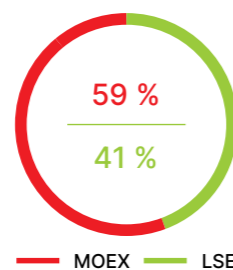
Источник: Московская биржа

## ИНФОРМАЦИЯ О ТОРГАХ ГДР O'KEY GROUP НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ

	2021	2020 <sup>1</sup>
Годовая максимальная цена, руб.	66,77	67,80
Годовая минимальная цена, руб.	41,80	62,75
Цена в конце года, руб.	41,80	63,99
Объем торгов (млн штук)	22,1	2,4

Источник: Московская биржа, рыночные сделки

## СТРУКТУРА ТОРГОВ ГДР O'KEY GROUP S.A. В 2021 ГОДУ



Российские индивидуальные инвесторы осуществляли до 100 % от общего объема торгов ГДР O'KEY GROUP S.A. на Московской бирже в 2021 году

Источник: Московская биржа

Источники: Лондонская фондовая биржа и Московская биржа

<sup>1</sup> Данные о торгах ГДР O'KEY GROUP S.A. представлены с 14 декабря 2020 года, то есть с момента начала их торгов на Московской бирже.

## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

«Эксперт РА»	
Кредитный рейтинг	ruA-
Прогноз	Стабильный
Дата последней оценки	2 июля 2021 года

В июле 2021 года агентство «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 и платежеспособности, а также высокое качество корпоративного управления и риск-менеджмента.

## АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПОКРЫТИЕ

Аналитическое покрытие Группы компаний «O'KEY» на регулярной основе осуществляют четыре аналитика из ведущих российских и международных банков. Команда по связям с инвесторами Группы регулярно отслеживает и передает консенсус аналитиков высшему руководству Компании.

Компания	Аналитик	Телефон
Атон	Виктор Дима	+7 (495) 213-03-44
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 (495) 980-41-87
Райффайзенбанк	Егор Макеев	+7 (495) 221-98-51
Сбербанк КИБ	Михаил Красноперов	+7 (495) 933-98-38

Источник: Компания

## 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 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)
2011	12.09.2011	9,9481	26 767 750,594
2012	23.02.2012	10,254	27 590 847,96
2013	15.02.2013	18,953	50 997 595,22
2014	18.02.2014	22,670	60 999 075,80
2014	17.10.2014	7,433	20 000 270,42
2015	11.09.2015	8,920	24 001 400,80
2016	08.07.2016	8,548	23 000 445,52
2017	20.01.2017	9,167	24 666 013,58
2018	25.01.2018	12,367	33 276 381,58
2019	03.10.2019	0,05635	15 162 319,90
2020	04.11.2020	0,028275	7 608 067,35
2021	Не объявлялись и не выплачивались		

## 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.

Обеспечивая безупречный клиентский сервис

# Заявление об ответственности руководства и директоров

На основе имеющихся у нас данных, мы подтверждаем, что консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, принятыми Европейским Союзом, дает правдивое и объективное представление об активах, обязательствах, финансовом положении и прибыли или убытках O'KEY GROUP S.A. и предприятий, включенных в консолидацию, взятых в целом, а также что консолидированный отчет директоров включает объективный обзор развития и эффективности бизнеса и положения O'KEY GROUP S.A. и предприятий, включенных в консолидацию, взятых в целом, вместе с описанием основных рисков и неопределенностей, с которыми они сталкиваются.

Люксембург, 11 апреля 2022 года

## **Дмитрий Коржев**

Член Совета директоров

## **Микола Буйницкий**

Член Совета директоров

## **Хейго Кера**

Председатель Совета директоров

## **Константин Арабидис**

Финансовый директор

# Финансовая отчетность

## Консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2021 года

72	Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 года	81	5. Новые и пересмотренные стандарты и разъяснения, принятые группой	93	16. Нематериальные активы	99	27. Изменения в обязательствах, возникших в результате финансовой деятельности
74	Консолидированный отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2021 года	81	6. Информация по сегментам	93	17. Предоплаты выданные	100	28. Управление финансовыми рисками
75	Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2021 года	82	7. Основные дочерние предприятия	94	18. Прочие внеоборотные активы	105	29. Договорные обязательства на приобретение основных средств
76	Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2021 года	83	8. Коммерческие и административные расходы	94	19. Запасы	106	30. Условные обязательства
77	1. Общие сведения	83	9. Прочие операционные доходы и расходы, нетто	94	20. Торговая и прочая дебиторская задолженность	106	31. Сделки между связанными сторонами
78	2. Основа подготовки	84	10. Финансовые доходы и расходы	95	21. Денежные средства и их эквиваленты	108	32. Раскрытие информации о справедливой стоимости
79	3. Функциональная валюта и валюта представления отчетности	84	11. Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	95	22. Акционерный капитал	109	33. Основные положения учетной политики
79	4. Важные оценочные значения и суждения в применении учетной политики	85	12. Налог на прибыль	95	23. Прибыль / (убыток) на акцию	121	34. События после отчетной даты
		88	13. Инвестиционная недвижимость	96	24. Кредиты и займы		
		89	14. Основные средства и незавершенное строительство	97	25. Обязательства по аренде		
		92	15. Активы в форме права пользования	98	26. Торговая и прочая кредиторская задолженность		

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

Тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Инвестиционная недвижимость	13	1 947 218	1 897 449
Основные средства	14	41 617 139	41 252 458
Незавершенное строительство	14	1 772 089	2 784 595
Активы в форме права пользования	15	20 190 899	20 601 991
Нематериальные активы	16	1 330 376	1 269 804
Отложенные налоговые активы	12	4 895 412	4 709 712
Прочие внеоборотные активы	18	959 428	507 746
<b>Итого внеоборотных активов</b>		<b>72 712 561</b>	<b>73 023 755</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	19	19 877 175	16 460 125
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	3 590 570	3 042 208
Предоплаты выданные по налогу на прибыль		59 055	58 882
Предоплаты выданные	17	1 159 164	1 092 150
Прочие оборотные активы		-	63 250
Денежные средства и их эквиваленты	21	9 447 998	<b>7 713 568</b>
<b>Итого оборотных активов</b>		<b>34 133 962</b>	<b>28 430 183</b>
<b>Итого активов</b>		<b>106 846 523</b>	<b>101 453 938</b>

Тыс. руб.	Примечание	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
<b>Собственный капитал</b>			
Уставный капитал	22	119 440	119 440
Резервы, создаваемые согласно с законодательством		10 597	10 597
Добавочный капитал		8 555 657	8 555 657
Резерв по хеджированию		-	(155 056)
Нераспределенная прибыль		3 393 474	3 185 645
Трансляционные разницы		1 774 457	1 761 152
<b>Итого собственный капитал</b>		<b>13 853 625</b>	<b>13 477 435</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	24	31 644 919	31 808 417
Обязательства по аренде	25	19 077 160	20 166 661
Отложенные налоговые обязательства	12	514 428	559 741
<b>Итого долгосрочных обязательств</b>		<b>51 236 507</b>	<b>52 534 819</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиты и займы	24	6 171 694	4 418 673
Проценты, начисленные по кредитам и займам	24	149 445	204 467
Обязательства по аренде	25	4 985 877	4 472 445
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	29 954 756	25 928 027
Задолженность по текущему налогу на прибыль		494 619	418 072
<b>Итого краткосрочных обязательств</b>		<b>41 756 391</b>	<b>35 441 684</b>
<b>Итого обязательств</b>		<b>92 992 898</b>	<b>87 976 503</b>
<b>Итого собственного капитала и обязательств</b>		<b>106 846 523</b>	<b>101 453 938</b>

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

Тыс. руб.	Примечание	2021	2020
Выручка	6	187 097 352	174 341 169
Себестоимость проданных товаров		(144 978 269)	(135 053 236)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>42 119 083</b>	<b>39 287 933</b>
Коммерческие и административные расходы	8	(35 718 427)	(32 792 114)
Прочие операционные доходы и расходы, нетто	9	(1 409 812)	(1 457 222)
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>4 990 844</b>	<b>5 038 597</b>
Финансовые доходы	10	68 430	86 846
Финансовые расходы	10	(4 866 815)	(4 971 224)
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	11	205 888	(1 786 951)
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		<b>398 347</b>	<b>(1 632 732)</b>
(Расход)/доход по налогу на прибыль	12	(190 518)	188 668
<b>Прибыль/(убыток) за отчетный год</b>		<b>207 829</b>	<b>(1 444 064)</b>
<b>Прочий совокупный доход</b>			
Статьи, которые никогда не будут реклассифицированы в прибыли или убытки:			
Трансляционные разницы		13 305	556 255
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыли или убытки:			
Прекращение признания договоров хеджирования/ операции хеджирования денежных потоков		193 820	577
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе	12	(38 764)	(115)
<b>Прочий совокупный доход за отчетный год</b>		<b>168 361</b>	<b>556 717</b>
<b>Общий совокупный доход/(убыток) за отчетный год</b>		<b>376 190</b>	<b>(887 347)</b>
<b>Прибыль/(убыток) на акцию</b>			
Базовая и разводненная прибыль/(убыток) на акцию (в рублях за акцию)	23	0,8	(5,4)

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

Тыс. руб.	Примечание	Уставный капитал	Резервы, создаваемые согласно с законодательством	Добавочный капитал	Резерв по хеджированию	Нераспределенная прибыль	Трансляционные разницы	Итого собственный капитал
<b>Остаток на 1 января 2020 года</b>		<b>119 440</b>	<b>10 597</b>	<b>8 555 657</b>	<b>(155 518)</b>	<b>5 233 827</b>	<b>1 204 897</b>	<b>14 968 900</b>
<b>Общий совокупный убыток</b>								
Убыток за отчетный год		-	-	-	-	(1 444 064)	-	(1 444 064)
<b>Прочий совокупный доход</b>								
Трансляционные разницы		-	-	-	-	-	556 255	556 255
Операции хеджирования денежных потоков		-	-	-	577	-	-	577
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе	22	-	-	-	(115)	-	-	(115)
<b>Итого прочий совокупный доход за отчетный год</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>462</b>	<b>-</b>	<b>556 255</b>	<b>556 717</b>
<b>Общий совокупный убыток за отчетный год</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>462</b>	<b>(1 444 064)</b>	<b>556 255</b>	<b>(887 347)</b>
<b>Операции с собственниками, отраженные в составе собственного капитала</b>								
<b>Вклады собственников и выплаты собственникам</b>								
Объявленные дивиденды		-	-	-	-	(604 118)	-	(604 118)
<b>Итого операции с собственниками, отраженные в составе собственного капитала</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(604 118)</b>	<b>-</b>	<b>(604 118)</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>		<b>119 440</b>	<b>10 597</b>	<b>8 555 657</b>	<b>(155 056)</b>	<b>3 185 645</b>	<b>1 761 152</b>	<b>13 477 435</b>
<b>Остаток на 1 января 2021 года</b>		<b>119 440</b>	<b>10 597</b>	<b>8 555 657</b>	<b>(155 056)</b>	<b>3 185 645</b>	<b>1 761 152</b>	<b>13 477 435</b>
<b>Общий совокупный доход</b>								
Прибыль за отчетный год		-	-	-	-	207 829	-	207 829
<b>Прочий совокупный доход</b>								
Трансляционные разницы		-	-	-	-	-	13 305	13 305
Прекращение признания договоров хеджирования		-	-	-	193 820	-	-	193 820
Налог на прибыль, отраженный непосредственно в прочем совокупном доходе		-	-	-	(38 764)	-	-	(38 764)
<b>Итого прочий совокупный доход за отчетный год</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>155 056</b>	<b>-</b>	<b>13 305</b>	<b>168 361</b>
<b>Общий совокупный доход за отчетный год</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>155 056</b>	<b>207 829</b>	<b>13 305</b>	<b>376 190</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>		<b>119 440</b>	<b>10 597</b>	<b>8 555 657</b>	<b>-</b>	<b>3 393 474</b>	<b>1 774 457</b>	<b>13 853 625</b>

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

Тыс. руб.	Примечание	2021	2020
<b>Денежные потоки от операционной деятельности</b>			
Поступление денежных средств от покупателей		215 729 790	201 037 196
Прочие поступления денежных средств		728 693	462 954
Полученные проценты		63 156	53 117
Денежные средства, выплаченные поставщикам и в связи с оплатой труда работников		(197 644 782)	(185 135 037)
Операционные налоги		(637 466)	(696 595)
Прочие выплаты денежных средств		(50 286)	(91 602)
НДС уплаченный		(3 976 782)	(3 507 733)
Налог на прибыль уплаченный		(398 860)	(176 610)
<b>Чистый поток денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>13 813 463</b>	<b>11 945 690</b>
<b>Денежные потоки от инвестиционной деятельности</b>			
Приобретение объектов основных средств (исключая НДС)		(4 909 241)	(3 625 557)
Приобретение нематериальных активов (исключая НДС)		(561 541)	(481 331)
Погашение займа, выданного связанной стороне		-	346 025
Поступления от продажи дочерних компаний		180 000	-
Поступления от продажи инвестиционной собственности (исключая НДС)	13	1 135 430	-
Поступления от продажи основных средств (исключая НДС)		228 414	5 773
<b>Чистый поток денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>		<b>(3 926 938)</b>	<b>(3 755 090)</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>			
Привлечение кредитов и займов		13 133 144	11 450 000
Погашение кредитов и займов		(11 550 024)	(7 125 405)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(2 930 762)	(2 893 597)
Погашение суммы основного долга по аренде		(4 660 511)	(4 455 487)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		(1 917 591)	(2 031 117)
Выплаченные дивиденды	22	-	(604 118)
Прочие финансовые платежи		(211 319)	(328 472)
<b>Чистый поток денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>		<b>(8 137 063)</b>	<b>(5 988 196)</b>
<b>Нетто увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>1 749 462</b>	<b>2 202 404</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	21	7 713 568	5 507 079
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(15 032)	4 085
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>21</b>	<b>9 447 998</b>	<b>7 713 568</b>

## 1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

### (А) ГРУППА И ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Данная консолидированная финансовая отчетность за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, подготовлена для АО О'КЕЙ ГРУПП (далее – «Общество») и его дочерних обществ (далее совместно – «Группа»).

Компания была зарегистрирована и находится в Люксембурге. Компания является публичной компанией (société anonyme) и была создана в соответствии с законодательством Люксембурга. Основная часть Группы находится и ведет свою деятельность в Российской Федерации.

Компания не имеет непосредственного материнского или конечного контролирующего лица.

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 года основными непрямыми акционерами Компании являются г-н Д.Э. Троицкий, г-н Б.М. Волчек и г-н Д.В. Коржев.

По состоянию на 31 декабря 2021 года глобальные депозитарные расписки («ГДР») представляли 41,89 % акций Компании, из них 38,172 % акций Компании были допущены к торгам на Лондонской фондовой бирже в форме ГДР (на 31 декабря 2020 года ГДР представляли 38,172 % акций Общества, все они были допущены к торгам на Лондонской

фондовой бирже). 15 февраля 2022 года некоторая часть обыкновенных акций была конвертирована в ГДР, в результате чего доля ГДР в акциях Компании достигла 50,22 %, при этом 38,172 % акций Компании остаются допущенными к торгам на Лондонской фондовой бирже в виде ГДР. С 14 декабря 2020 г. ГДР Компании также торгуются на Московской бирже. Информация о временной приостановке допуска к торгам представлена в Примечании 34.

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 2021 г. Группа управляла 230 магазинами, включая 152 магазинов-дискаунтеров (31 декабря 2020 года: 195 магазинами, включая 118 магазинов-дискаунтеров) в крупных городах России, включая, помимо прочего, Москву и города Московской области, Санкт-Петербург, Мурманск, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Краснодар, Липецк, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск, Уфа, Астрахань и Сургут.

### (В) УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Группа осуществляет свою деятельность 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.

В 2021 году продолжающаяся политическая напряженность в регионе усилилась в результате дальнейшего развития ситуации с Украиной, что негативно повлияло на товарные и финансовые рынки, а также усилило волатильность, особенно в отношении обменных курсов. С декабря 2021 года обстоятельства ухудшились, и ситуация остается крайне нестабильной. На финансовых и товарных рынках наблюдается повышенная волатильность. Ожидается введение новых санкций и ограничений, оказывающих влияние на экономику в целом, и на деловую активность компаний, работающих в регионе, однако их характер и возможные последствия неизвестны (Примечание 34).

COVID-19. В марте 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила эпидемию 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. Некоторые указанные выше меры были впоследствии смягчены, но по состоянию на 31 декабря 2021 года уровень распространения инфекции оставался высоким, доля вакцинированных была относительно низкой и существовал риск того, что российские государственные органы будут вводить дополнительные ограничения в последующих периодах, в том числе в связи с появлением новых разновидностей вируса.

В 2021 году российская экономика продемонстрировала положительную динамику восстановления после пандемии. Этому тренду также способствовало восстановление мировой экономики и рост цен на мировых товарных рынках. Однако более высокие цены на некоторых рынках в России и во всем мире также способствуют росту инфляции в России.

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 поставок и своевременному обеспечению товарного запаса, онлайн сервису, а также социальным инициативам. Эти меры позволили Группе преодолеть трудности, с которыми столкнулся рынок в связи с пандемией COVID-19, 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 растет в отношении определенных товарных категорий. Кроме того, организации, обеспечивающие население продуктами питания и товарами первой необходимости, вышли из-под действия ограничений, установленных российскими властями для сдерживания COVID-19. Ряд новых ограничений, таких как QR-коды и другие, были введены местными органами власти в 4 квартале 2021 года, что не оказало существенного влияния на общую деятельность Группы.

В результате пандемии Группа продолжает нести определенные дополнительные расходы, связанные с COVID-19 (закупка дезинфицирующих средств, масок и перчаток, пластиковых экранов при кассах, вакцинация сотрудников для защиты клиентов и сотрудников). Однако, данные дополнительные расходы не оказали существенного влияния на финансовые результаты Группы.

Между тем арендные доходы Группы в 2021 году, в свою очередь, продемонстрировали восстановление практически до уровня, который был до пандемии, за счет возвращения арендаторов к нормальной операционной деятельности и отсутствия карантинных мер в большинстве регионов. Объем продаж продуктов питания собственного производства также восстановился за счет увеличения посещаемости.

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 предпринимает 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 сочетании с продолжающимся улучшением операционной деятельности данный факт свидетельствует о том, что вспышка пандемии COVID-19 не оказала значимого влияния на деятельность Группы.

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.

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.

Руководство Группы продолжает следовать действующим предписаниям и рекомендациям государственных органов и предпринимает 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.

Данная консолидированная финансовая отчетность была утверждена к выпуску Советом директоров 11 апреля 2022 года.

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

## 2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ

### (А) ЗАЯВЛЕНИЕ О СООТВЕТСТВИИ

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), принятыми Европейским Союзом 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.

## 3. 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 историческому курсу;
- все возникающие трансляционные разницы признаются в прочем совокупном доходе.

На 31 декабря 2021 года официальный обменный курс закрытия, использованный для переоценки остатков по счетам в иностранной валюте, составлял 74,2926 руб. за 1 долл. США и 84,0695 руб. за 1 Евро (31 декабря 2020 года: 73,8757 руб. за 1 долл. США и 90,6824 руб. за 1 Евро).

## 4. 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 2021 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, например, реконструкция, реновация и прочее, которые влияют на эту оценку и подконтрольны арендатору.

Для договоров аренды торговых и прочих помещений с различными опционами продления и прекращения, где срок аренды основан на бизнес-плане группы и установлен до горизонта планирования, Группа проводит разумную оценку и определяет имеется ли достаточная

уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены или опционы на прекращение не будут исполнены к концу срока аренды, обычно за шесть месяцев до окончания срока аренды. Шесть месяцев – это достаточный срок, чтобы принять решение о продолжении аренды или освобождении имущества. 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 3 356 000 тыс. руб. и 3 849 350 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: 2 220 886 тыс. руб. и 2 378 052 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 3 396 092 тыс. руб. и 3 946 326 тыс. руб. соответственно (31 декабря 2020 года: 2 225 313 тыс. руб. и 2 447 850 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. В 2021 году ставки привлечения дополнительных заемных средств Группы, применяемые к обязательствам по аренде в российских рублях, варьировались от 6 до 9 %, а по договорам, выраженным в других валютах, — от 2 до 5 % (2020 год: от 8 до 10 % и от 4 до 6 %, 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 683 997 тыс. руб. и 672 583 тыс. руб. соответственно (31 декабря 2020 года: на 854 900 тыс. руб. и 811 287 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 900 502 тыс. руб. и 866 895 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: 793 945 тыс. руб. и 729 732 тыс. руб.) соответственно.

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

## 5. НОВЫЕ И ПЕРЕСМОТРЕННЫЕ СТАНДАРТЫ И РАЗЪЯСНЕНИЯ, ПРИНЯТЫЕ ГРУППОЙ

Перечисленные ниже пересмотренные стандарты стали обязательными для Группы с 1 января 2021 года, но не оказали существенного воздействия на Группу:

- Поправка к МСФО (IFRS) 16 «Уступки по аренде, связанные с COVID-19» (выпущена 28 мая 2020 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июня 2020 года или после этой даты).
- Поправка к МСФО (IFRS) 16 «Уступки по аренде, связанные с COVID-19» (выпущена 31 марта 2021 года

и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 апреля 2021 года или после этой даты).

- Реформа базовой процентной ставки (IBOR) – поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 – Этап 2 (выпущены 27 августа 2020 г. и вступают в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты).

## 6. ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Операционные сегменты – это компоненты, которые участвуют в коммерческой деятельности, которая может приносить доход или нести расходы, операционные результаты которых регулярно анализируются руководителем, отвечающим за операционные решения и по которым доступна отдельная финансовая информация. Руководитель, отвечающий за операционные решения – это человек или группа лиц, которые распределяют ресурсы и оценивают эффективность организации. Функции руководителя, отвечающего за операционные решения, выполняют: генеральный директор Группы и Совет директоров Компании.

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 руководитель, отвечающий за операционные решения, 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 руководитель, отвечающий за операционные решения, не реже одного раза в месяц рассматривает внутренние управленческие отчеты.

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.

Руководитель, отвечающий за операционные решения, оценивает эффективность операционных сегментов на основе выручки и прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации, скорректированных с учетом определенных разовых статей, указанных ниже («ЕБИТДА»). Термин «ЕБИТДА» не определяется в МСФО. Прочая информация, предоставляемая руководителю, отвечающему за операционные решения, 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 33).

Принцип определения сегментов, использованный в данной консолидированной финансовой отчетности, соответствует принципу определения сегментов, использованному в прошлом году

Информация по сегментам для годовых периодов, закончившихся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, представлена ниже:

Тыс. руб.	О'КЕЙ		ДА!		Итого	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Внешняя выручка</b>						
Выручка от реализации товаров для перепродажи	144 630 730	141 494 065	34 788 867	25 949 806	179 419 597	167 443 871
Выручка от реализации продуктов питания собственного производства	5 752 677	5 294 242	-	-	5 752 677	5 294 242
Выручка по договорам с покупателями	150 383 407	146 788 307	34 788 867	25 949 806	185 172 274	172 738 113
Выручка от аренды	1 877 061	1 553 026	48 017	50 030	1 925 078	1 603 056
<b>Итого выручка</b>	<b>152 260 468</b>	<b>148 341 333</b>	<b>34 836 884</b>	<b>25 999 836</b>	<b>187 097 352</b>	<b>174 341 169</b>
Выручка между сегментами	319 596	186 055	1 925 606	1 975 627	2 245 202	2 161 682
<b>ЕБИТДА</b>	<b>13 839 469</b>	<b>14 048 236</b>	<b>1 664 997</b>	<b>783 732</b>	<b>15 504 466</b>	<b>14 831 968</b>

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

Тыс. руб.	Примечание	2021	2020
<b>ЕБИТДА</b>		<b>15 504 466</b>	<b>14 831 968</b>
Убыток от переоценки инвестиционной недвижимости	9, 13	(97 796)	(191 500)
Чистый убыток от выбытия и обесценения внеоборотных активов	9	(996 429)	(750 423)
Убыток от списания и обесценения дебиторской задолженности	9	(317 855)	(311 660)
Амортизация	8	(8 904 143)	(8 203 742)
Финансовые доходы	10	68 430	86 846
Финансовые расходы	10	(4 866 815)	(4 971 224)
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	11	205 888	(1 786 951)
Прочие расходы		(197 399)	(336 046)
Прибыль/(убыток) до налогообложения		398 347	(1 632 732)
(Расход)/доход по налогу на прибыль	12	(190 518)	188 668
<b>Прибыль/(убыток) за отчетный год</b>		<b>207 829</b>	<b>(1 444 064)</b>

## 7. ОСНОВНЫЕ ДОЧЕРНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные дочерние предприятия Общества на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 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

## 8. КОММЕРЧЕСКИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

Тыс. руб.	Примечание	2021	2020
Расходы на персонал		15 387 753	13 607 430
Амортизация	14-16	8 904 143	8 203 742
Коммуникации и коммунальные услуги		4 036 544	3 719 594
Реклама и маркетинг		1 992 459	2 124 128
Расходы на ремонт и техническое обслуживание		1 398 746	1 344 905
Страхование и банковские комиссии		1 094 159	1 026 333
Расходы на охрану		730 438	711 905
Юридические и консультационные расходы		708 968	685 233
Операционные налоги		651 760	734 678
Сырье и материалы		408 653	434 625
Расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью		353 397	161 148
Прочие расходы		51 407	38 393
<b>Итого коммерческие и административные расходы</b>		<b>35 718 427</b>	<b>32 792 114</b>

Общие расходы по вознаграждениям работникам за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включенные в себестоимость проданных товаров, а также в коммерческие и административные расходы, составляют 18 405 339 тыс. руб. (2020: 16 390 792 тыс. руб.).

В 2021 году численность работников Группы составляла приблизительно 20 тыс. человек (2020 год: приблизительно 20 тыс. человек). Приблизительно 95 % сотрудников (2020 год: приблизительно 95 % сотрудников) являются работниками магазинов и складов, оставшаяся часть – офисные сотрудники.

Счета, выставленные Группе, ПрайвотерхаусКуперс, кооперативное общество, которое является независимым аудитором, а также его аффилированными компаниями, указаны ниже:

Тыс. руб.	2021	2020
Счета, выставленные за годовой аудит и аудит консолидированной отчетности	18 796	18 586
Счета, выставленные за другие аудиторские услуги	5 249	5 677
Счета, выставленные за консультации по налоговым вопросам	2 025	443
<b>Итого выставленные счета</b>	<b>26 070</b>	<b>24 706</b>

## 9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ, НЕТТО

Тыс. руб.	Примечание	2021	2020
Прибыль от модификации договоров аренды	15,25	82 725	56 092
Чистый убыток от выбытия внеоборотных активов		(244 010)	(484 879)
Восстановление обесценения внеоборотных активов	14,15	293 164	-
Обесценение внеоборотных активов	14	(1 045 583)	(265 544)
Обесценение дебиторской задолженности		(58 304)	(75 025)
Убыток от списания дебиторской задолженности		(259 551)	(236 635)
Убыток от переоценки инвестиционной недвижимости	13	(97 796)	(191 500)
Прочие доходы и расходы, нетто		(80 457)	(259 731)
<b>Итого прочие операционные доходы и расходы, нетто</b>		<b>(1 409 812)</b>	<b>(1 457 222)</b>

## 10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Тыс. руб.	2021	2020
<b>Отражено в прибыли или убытке</b>		
Процентный доход по банковским депозитам	60 595	68 314
Прочие финансовые доходы	7 835	18 532
<b>Итого финансовые доходы</b>	<b>68 430</b>	<b>86 846</b>
Процентные расходы по кредитам и займам	(2 990 720)	(3 005 532)
Процентные расходы по обязательствам по аренде (Примечание 25)	(1 875 913)	(1 965 692)
Реклассификация из резерва хеджирования	(182)	-
<b>Итого финансовые расходы</b>	<b>(4 866 815)</b>	<b>(4 971 224)</b>
<b>Чистая сумма финансовых расходов, отраженных в прибыли или убытке</b>	<b>(4 798 385)</b>	<b>(4 884 378)</b>

В течение 2021 года Группа капитализировала затраты по займам в стоимость незавершенного строительства в размере 81 673 тыс. руб. (2020 год: 201 029 тыс. руб.), связанные с финансированием строительства новых магазинов Группы. Ставка капитализации составила 7,7 % (2020 г.: 8,1 %).

## 11. ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) 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 2021 года доля кредитов и займов Группы, выраженных в долларах США, составляла примерно 3 % от общей суммы кредитов и займов (31 декабря 2020 года: 3 %). Подверженность Группы валютному риску раскрыта в Примечании 28.

Тыс. руб.	2021	2020
Убыток по курсовым разницам по финансовой деятельности	(461 167)	(2 490 019)
Прибыль по курсовым разницам по финансовой деятельности	600 713	1 040 625
<b>Итого чистая прибыль/(убыток) по курсовым разницам по финансовой деятельности</b>	<b>139 546</b>	<b>(1 449 394)</b>
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам по операционной деятельности	66 342	(337 557)
<b>Итого прибыль/(убыток) по курсовым разницам</b>	<b>205 888</b>	<b>(1 786 951)</b>

В 2021 году значительная часть прибыли от курсовых разниц относится к договорам аренды, выраженным в иностранной валюте. Другая значительная часть прибыли от курсовых разниц приходится на импортные операции. Остаточное влияние связано с внутригрупповыми займами, выраженными в долларах США между компаниями Группы с разными функциональными валютами, которые элиминируются при консолидации.

В 2020 году существенная сумма убытков от курсовых разниц, 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, выраженным в иностранной валюте. Прочие курсовые разницы относятся к операциям импорта.

## 12. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

### НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ, ПРИЗНАННЫЙ В СОСТАВЕ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА

Тыс. руб.	2021	2020
Текущий налог на прибыль	(460 295)	(313 343)
Доход по отложенному налогу на прибыль	269 777	502 011
<b>Общая сумма (расхода)/ дохода по налогу на прибыль за год</b>	<b>(190 518)</b>	<b>188 668</b>

### СВЕРКА (РАСХОДА)/ДОХОДА ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ С СУММОЙ БУХГАЛТЕРСКОГО (УБЫТКА)/ПРИБЫЛИ, УМНОЖЕННОГО НА ПРИМЕНИМУЮ СТАВКУ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Ставка налога на прибыль, применяемая к большей части доходов Группы за 2021 и 2020 годы, составляет 20 %, установлена российским налоговым законодательством. Ниже представлена сверка расчетных и фактических расходов/доходов по налогу на прибыль.

Тыс. руб.	2021	2020
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>	<b>398 347</b>	<b>(1 632 732)</b>
Расчетная сумма (расхода)/дохода по налогу на прибыль по установленной законом ставке 20 %	(79 669)	326 546
Эффект разных ставок налога в других странах	(17 561)	(102 701)
Влияние расходов, не принимаемых для целей налогообложения прибыли:		
• Убытки от недостачи запасов	(64 151)	(82 077)
• Прочие непринимаемые расходы	(84 771)	(35 507)
Корректировки по текущему налогу на прибыль за предыдущие периоды	55 634	82 407
<b>(Расход)/доход по налогу на прибыль за год</b>	<b>(190 518)</b>	<b>188 668</b>

## ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

### (А) ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГИ В ОТНОШЕНИИ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

Группа не отразила отложенное налоговое обязательство в отношении временных разниц в размере 28 053 090 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: 27 357 614 тыс. руб.), возникших в отношении инвестиций в дочерние предприятия, поскольку Группа может контролировать

сроки реализации этих 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) ПРИЗАННЫЙ 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.

открытия новых магазинов-дискаунтеров. Группа следует своему долгосрочному бюджету, утвержденному в предыдущие годы, с незначительными изменениями доходов и расходов, запланированных на 2022 год, чтобы отразить изменения, отмеченные в 2021 году, без влияния на общую чистую прибыль в денежном выражении.

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, за исключением ограничения по сумме возможного использования налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды, на период с 2017 года по 2024 год. Сумма налоговых убытков, которая может быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50 % годовой налогооблагаемой прибыли.

Признание отложенного налогового актива зависит от способности руководства Группы придерживаться ключевых допущений, сделанных в долгосрочном бюджете. Эти ключевые допущения в долгосрочном бюджете сети дискаунтеров на 2022–2028 годы включают: ежегодное расширение примерно на 45–50 новых магазинов-дискаунтеров в год; ежегодный рост выручки, сопоставимый с прошлой динамикой сети дискаунтеров; и постепенное снижение доли условно-постоянных затрат за счет эффекта масштаба.

В рамках проведенного анализа чувствительности Группа оценила, что, если ежегодные темпы открытия новых магазинов-дискаунтеров с 2022 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.

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 3 399 908 тыс. руб., признанные в отношении налоговых убытков, накопленных ООО «Фреш Маркет» по состоянию на 31 декабря 2021 года, будут полностью использованы к 2028 году. В 2021 году Группа не пересматривала долгосрочный план

### (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 консолидированной

финансовой отчетности и их базой для расчета налога на прибыль. Налоговые последствия изменения этих временных разниц подробно представлены ниже.

Тыс. руб.	1 января 2021	Признано в составе прибыли или убытка	Признано в составе прочего совокупного дохода	31 декабря 2021
<b>Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды</b>				
Инвестиционная недвижимость	133 394	19 559	-	152 953
Основные средства	(1 520 221)	55 822	-	(1 464 399)
Незавершенное строительство	(258 363)	184 940	-	(73 423)
Активы в форме права пользования	(2 961 959)	52 798	-	(2 909 161)
Нематериальные активы	(91 784)	(4 295)	-	(96 079)
Прочие внеоборотные активы	217 576	(71 985)	-	145 591
Запасы	321 283	(53 652)	-	267 631
Торговая и прочая дебиторская и кредиторская задолженность	194 409	(16 074)	(38 764)	139 571
Долгосрочные инвестиции	5 785	-	-	5 785
Обязательства по аренде	4 927 822	(115 215)	-	4 812 607
Налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	3 182 029	217 879	-	3 399 908
<b>Чистые отложенные налоговые активы</b>	<b>4 149 971</b>	<b>269 777</b>	<b>(38 764)</b>	<b>4 380 984</b>
Признанные отложенные налоговые активы	4 709 712	-	-	4 895 412
Признанные отложенные налоговые обязательства	(559 741)	-	-	(514 428)
Тыс. руб.	1 января 2021	Признано в составе прибыли или убытка	Признано в составе прочего совокупного дохода	31 декабря 2021
<b>Налоговый эффект вычитаемых/ (налогооблагаемых) временных разниц и налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды</b>				
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
<b>Чистые отложенные налоговые активы</b>	<b>3 648 075</b>	<b>502 011</b>	<b>(115)</b>	<b>4 149 971</b>
Признанные отложенные налоговые активы	4 175 871	-	-	4 709 712
Признанные отложенные налоговые обязательства	(527 796)	-	-	(559 741)

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.

## 13. ИНВЕСТИЦИОННАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

### (А) СВЕРКА БАЛАНСОВОЙ СТОИМОСТИ

Тыс. руб.	Примечание	
<b>Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 1 января 2020</b>		<b>1 249 969</b>
Перевод из состава основных средств и незавершенного строительства	14	836 801
Расходы, связанные с модернизацией		2 179
Убыток от переоценки	9	(191 500)
<b>Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 31 декабря 2020</b>		<b>1 897 449</b>
<b>Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 1 января 2021</b>		<b>1 897 449</b>
Перевод из состава основных средств, незавершенного строительства и активов в форме права пользования	14,15	1 338 629
Расходы, связанные с модернизацией		7 844
Убыток от переоценки	9	(97 796)
Выбытия		(1 198 908)
<b>Инвестиционная недвижимость по справедливой стоимости на 31 декабря 2021 г</b>		<b>1 947 218</b>

Торговые помещения Группы, включенные в инвестиционную недвижимость, являются предметом операционной аренды. По состоянию на 31 декабря 2021 года инвестиционная недвижимость Группы включает три здания и шесть земельных участков (на 31 декабря 2020 года: три здания и шесть земельных участков).

В 2021 году Группа пересмотрела планы по нескольким земельным участкам и сочла их малопривлекательными для развития магазинов в будущем. В результате три земельных участка из состава основных средств, незавершенного строительства и активов в форме права пользования были переведены в состав инвестиционной недвижимости и оценены по справедливой

стоимости на дату перевода, а чистая прибыль от переоценки была включена в состав прочих операционных доходов и расходов. По состоянию на 31 декабря 2021 г. два из этих трех земельных участков были проданы в 2021 г. (земельные участки, находящиеся в Москве и Санкт-Петербурге).

В августе 2021 года также был продан еще один земельный участок в г. Ульяновске.

Общее поступление денежных средств от продажи инвестиционной недвижимости составило 1 135 430 тыс. руб. Основная часть поступлений получена от продажи земельного участка на Васильевском острове в Санкт-Петербурге.

### (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 2021 и 31 декабря 2020 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 898–11 872 руб. за кв. м (31 декабря 2020 г.: 830–11 342 руб. за кв. м); ожидаемая загрузка в последующие годы 88–100 % (31 декабря 2020 г.: 89,9–100 %); и соответствующая ставка дисконтирования 12,4 % -16,4 % (31 декабря 2020 г.: 14,8 % -15,0 %).

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.

## 14. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА И НЕЗАВЕРШЕННОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

Тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделимые улучшения арендованных активов	Прочие основные средства	Итого основные средства	Незавершенное строительство	Итого основные средства и незавершенное строительство
<b>Первоначальная стоимость</b>							
<b>Остаток на 1 января 2020</b>	<b>4 901 189</b>	<b>40 042 676</b>	<b>8 539 655</b>	<b>16 009 852</b>	69 493 372	<b>2 976 838</b>	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)
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>4 135 395</b>	<b>41 148 072</b>	<b>9 157 029</b>	<b>17 120 544</b>	71 561 040	<b>3 034 268</b>	74 595 308
<b>Остаток на 1 января 2021</b>	<b>4 135 395</b>	<b>41 148 072</b>	<b>9 157 029</b>	<b>17 120 544</b>	71 561 040	<b>3 034 268</b>	74 595 308
Поступления	480 093	706 457	-	1 097 733	2 284 283	3 393 564	5 677 847
Перемещения	-	470 374	1 473 980	851 649	2 796 003	(2 796 003)	-
Перевод в состав инвестиционной недвижимости (Примечание 13)	(583 790)	-	-	(16 753)	(600 543)	(516 557)	(1 117 100)
Выбытия	(296 659)	(29 930)	(44 292)	(780 078)	(1 150 959)	(140 411)	(1 291 370)
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>3 735 039</b>	<b>42 294 973</b>	<b>10 586 717</b>	<b>18 273 095</b>	74 889 824	<b>2 974 861</b>	77 864 685
<b>Амортизация и убытки от обесценения</b>							
<b>Остаток на 1 января 2020</b>	-	(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
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>(15 871)</b>	<b>(12 035 209)</b>	<b>(4 817 797)</b>	<b>(13 439 705)</b>	(30 308 582)	<b>(249 673)</b>	<b>(30 558 255)</b>

Тыс. руб.	Земельные участки	Здания	Неотделимые улучшения арендованных активов	Прочие основные средства	Итого основные средства	Незавершенное строительство	Итого основные средства и незавершенное строительство
<b>Остаток на 1 января 2021</b>	<b>(15 871)</b>	<b>(12 035 209)</b>	<b>(4 817 797)</b>	<b>(13 439 705)</b>	<b>(30 308 582)</b>	<b>(249 673)</b>	<b>(30 558 255)</b>
Амортизация за год	-	(1 355 776)	(1 157 987)	(1 457 892)	(3 971 655)	-	(3 971 655)
Перевод в состав инвестиционной недвижимости (Примечание 13)	15 871	-	-	11 709	27 580	-	27 580
Восстановление обесценения	-	150 000	49 299	-	199 299	-	199 299
Убытки от обесценения	(92 484)	-	-	-	(92 484)	(953 099)	(1 045 583)
Выбытия	92 484	3 550	22 746	754 377	873 157	-	873 157
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>-</b>	<b>(13 237 435)</b>	<b>(5 903 739)</b>	<b>(14 131 511)</b>	<b>(33 272 685)</b>	<b>(1 202 772)</b>	<b>(34 475 457)</b>
<b>Балансовая стоимость</b>							
<b>На 1 января 2020</b>	<b>4 901 189</b>	<b>29 325 399</b>	<b>4 733 092</b>	<b>3 002 495</b>	<b>41 962 175</b>	<b>2 976 838</b>	<b>44 939 013</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>4 119 524</b>	<b>29 112 863</b>	<b>4 339 232</b>	<b>3 680 839</b>	<b>41 252 458</b>	<b>2 784 595</b>	<b>44 037 053</b>
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>3 735 039</b>	<b>29 057 538</b>	<b>4 682 978</b>	<b>4 141 584</b>	<b>41 617 139</b>	<b>1 772 089</b>	<b>43 389 228</b>

Амортизационные отчисления за 2021 год в размере 3 971 655 тыс. руб. были отражены в составе коммерческих и административных расходов. (2020 год: 3 606 053 тыс. руб.).

На 31 декабря 2021 года, Группа пересмотрела свои планы в отношении пяти земельных участков и связанных с ними объектов основных средств и незавершенного строительства и рассмотрела возможность их будущей продажи. В результате в 2021 году были

проданы: один земельный участок в Ростове-на-Дону и один земельный участок и связанный с ним актив в форме права пользования в Московской области. Три земельных участка, включающие основные средства и незавершенное строительство, были переведены в состав инвестиционной недвижимости. Один участок расположен в Санкт-Петербурге, а два других – в Московской области (Примечание 13).

## 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.

Расчеты справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие основывались на доступной информации о последних ценах на активном рынке на аналогичные активы в сопоставимом месте и состоянии, а также на другой соответствующей информации. 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.

## АКТИВЫ В ЗАЛОГЕ

По состоянию на 31 декабря 2021 года магазины балансовой стоимостью 8 020 647 тыс. руб. были переданы в залог третьим сторонам в качестве обеспечения

В результате теста на обесценение, проведенного по состоянию на 31 декабря 2021 года, Группа признала убыток от обесценения в размере 953 099 тыс. руб. в отношении незавершенного строительства, относящегося к сегменту «О'КЕЙ» (2020 г.: убыток от обесценения в размере 265 544 тыс. руб. тыс. признан в отношении отдельных земельных участков и связанных с ними объектов незавершенного строительства, относящихся к сегменту «О'КЕЙ»). Также Группа признала убыток от обесценения в размере 92 484 тыс. руб. в отношении одного земельного участка, проданного в течение 2021 года (принадлежит сегменту «О'Кей»).

Общая возмещаемая стоимость обесцененных ЕГДС, определенная на основе справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, по состоянию на 31 декабря 2021 г. составила 707 347 тыс. руб. (31 декабря 2020 г.: общая возмещаемая стоимость обесцененных активов, определенная на основе справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, составила 2 501 185 тыс. руб.).

Общая возмещаемая стоимость ЕГДС, обесценение которых было восстановлено, по состоянию на 31 декабря 2021 года составило 950 828 тыс. руб. Восстановление обесценения в размере 293 164 тыс. руб. произведено по внеоборотным активам, принадлежащим сегменту «О'Кей» (Примечание 14, Примечание 15). По состоянию на 31 декабря 2020 г. восстановление обесценения не было выявлено.

Ставка дисконтирования после налогообложения, использованная при оценке в соответствии с подходом ценности использования, по состоянию на 31 декабря 2021 года составила 11,9 % (31 декабря 2020 года: 10,9 %). 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 133 000 тыс. руб. (2020: если бы расчетная ставка дисконтирования после налогообложения была на 200 базисных пунктов выше оценки руководства, Группе пришлось бы признать дополнительное обесценение в размере 312 000 тыс. руб.).

по банковским займам (31 декабря 2020 г.: магазины были переданы в залог балансовой стоимостью 2 305 513 тыс. руб.).

## 15. 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
<b>Остаток на 1 января 2020</b>	<b>15 069 404</b>	<b>4 487 947</b>	<b>1 955 046</b>	<b>21 512 397</b>
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)
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>14 335 276</b>	<b>4 388 776</b>	<b>1 877 939</b>	<b>20 601 991</b>
<b>Остаток на 1 января 2021</b>	<b>14 335 276</b>	<b>4 388 776</b>	<b>1 877 939</b>	<b>20 601 991</b>
Поступления	1 126 071	-	137 217	1 263 288
Модификация и переоценка	2 987 565	(154 938)	268 302	3 100 929
Амортизация за год	(3 533 798)	(202 601)	(725 315)	(4 461 714)
Восстановление обесценения через прибыль или убыток	-	93 865	-	93 865
Перевод в состав инвестиционной недвижимости (Примечание 13)	-	(249 109)	-	(249 109)
Выбытия	-	(158 351)	-	(158 351)
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>14 915 114</b>	<b>3 717 642</b>	<b>1 558 143</b>	<b>20 190 899</b>

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

Модификации и переоценки в 2021 году связаны с наличием достаточной уверенности пересмотра срока для некоторых договоров аренды Группы с возможностью продления и расторжения, относящихся к сегменту дискаунтеров, за шесть месяцев до окончания срока аренды, 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.

Группа пересмотрела свои планы в отношении двух арендованных земельных участков в Москве и пришла к выводу, что земельные участки не будут использоваться для строительства новых магазинов Группы в будущем. В результате актив в форме права пользования, связанный с одним арендованным земельным участком, был переведен в состав инвестиционной недвижимости, а дочернее предприятие Группы, владеющее правами аренды другого земельного участка, было продано в апреле 2021 года.

Амортизационные отчисления за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, в размере 4 287 507 тыс. руб. (2020 год: 3 986 627 тыс. руб.) были отражены в составе коммерческих и административных расходов. В течение 2021 г. Группа капитализировала амортизацию активов в форме права пользования в размере 174 207 тыс. руб. (2020 г.: 106 324 тыс. руб.).

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 2021 года и на 31 декабря 2020 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 2021 года и на 31 декабря 2020 года Группа не выявила признаков обесценения в отношении активов в форме права пользования.

В результате теста на обесценение, проведенного по состоянию на 31 декабря 2021 г., Группа признала восстановление обесценения в размере 93 865 тыс. руб. в отношении актива в форме права пользования, относящегося к арендованному земельному участку под торговое помещение, принадлежащему сегменту «О'КЕЙ». Восстановление обесценения по состоянию на 31 декабря 2020 года не производилось.

## 16. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

Тыс. руб.	Программное обеспечение	Прочие нематериальные активы	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>			
<b>Остаток на 1 января 2020</b>	<b>2 011 725</b>	<b>193 009</b>	<b>2 204 734</b>
Поступления	507 457	90 108	597 565
Выбытия	(552 515)	(16 012)	(568 527)
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>1 966 667</b>	<b>267 105</b>	<b>2 233 772</b>
<b>Остаток на 1 января 2021</b>	<b>1 966 667</b>	<b>267 105</b>	<b>2 233 772</b>
Поступления	639 930	68 999	708 929
Выбытия	(642 539)	(19 672)	(662 211)
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>1 964 058</b>	<b>316 432</b>	<b>2 280 490</b>
<b>Амортизация и убытки от обесценения</b>			
<b>Остаток на 1 января 2020</b>	<b>(811 485)</b>	<b>(101 064)</b>	<b>(912 549)</b>
Амортизация за год	(577 860)	(33 202)	(611 062)
Выбытия	551 964	7 679	559 643
<b>Остаток на 31 декабря 2020</b>	<b>(837 381)</b>	<b>(126 587)</b>	<b>(963 968)</b>
<b>Остаток на 1 января 2021</b>	<b>(837 381)</b>	<b>(126 587)</b>	<b>(963 968)</b>
Амортизация за год	(618 459)	(26 522)	(644 981)
Выбытия	642 510	16 325	658 835
<b>Остаток на 31 декабря 2021</b>	<b>(813 330)</b>	<b>(136 784)</b>	<b>(950 114)</b>
<b>Балансовая стоимость</b>			
<b>На 1 января 2020</b>	<b>1 200 240</b>	<b>91 945</b>	<b>1 292 185</b>
<b>На 31 декабря 2020</b>	<b>1 129 286</b>	<b>140 518</b>	<b>1 269 804</b>
<b>На 31 декабря 2021</b>	<b>1 150 728</b>	<b>179 648</b>	<b>1 330 376</b>

Амортизационные отчисления за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, в размере 644 981 тыс. руб. были отражены в составе коммерческих и административных расходов (в 2020 году: 611 062 тыс. руб.).

По состоянию на 31 декабря 2021 г. 31 декабря 2020 г. по нематериальным активам Группы не было выявлено признаков обесценения.

## 17. ПРЕДОПЛАТЫ ВЫДАННЫЕ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Предоплаты за товар	<b>379 413</b>	363 358
Предоплаты за переменные платежи по аренде перед третьими лицами	<b>44 890</b>	65 320
Предоплаты за услуги	<b>441 122</b>	245 045
НДС с авансов полученных	<b>174 532</b>	156 333
Прочие предоплаты	<b>119 207</b>	262 094
<b>Итого предоплаты выданные</b>	<b>1 159 164</b>	<b>1 092 150</b>

## 18. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>Финансовые активы в составе прочих внеоборотных активов</b>		
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям	336 248	201 269
<b>Итого финансовые активы в составе прочих внеоборотных активов</b>	<b>336 248</b>	<b>201 269</b>
<b>Прочие внеоборотные активы</b>		
Предоплаты за внеоборотные активы	623 180	306 477
<b>Итого прочие внеоборотные активы</b>	<b>959 428</b>	<b>507 746</b>

## 19. ЗАПАСЫ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Товары для перепродажи	19 369 928	16 176 223
Сырье и расходные материалы	1 133 862	818 322
Списание до чистой цены продажи	(626 615)	(534 420)
<b>Итого запасы</b>	<b>19 877 175</b>	<b>16 460 125</b>

Группа провела проверку возмещаемости себестоимости запасов и списала соответствующие товары для перепродажи до чистой цены их продажи, что привело к снижению балансовой стоимости запасов на 31 декабря 2021 года на 626 615 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: 534 420 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. Списанные суммы отражены в составе себестоимости продаж.

## 20. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>Финансовые активы в составе торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Торговая дебиторская задолженность	311 490	256 780
Бонусы к получению от поставщиков	2 169 396	1 953 121
Прочая дебиторская задолженность	256 338	311 961
<b>Итого финансовые активы в составе торговой и прочей дебиторской задолженности, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>2 737 224</b>	<b>2 521 862</b>
<b>Прочая дебиторская задолженность</b>		
НДС к получению	818 993	465 439
Предоплаты по налогам, кроме налога на прибыль	34 353	54 907
<b>Итого торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>3 590 570</b>	<b>3 042 208</b>

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 2021 года и 31 декабря 2020 года раскрыта в Примечании 28.

## 21. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Денежные средства в кассе	230 731	234 215
Текущие счета в банках	2 913 701	2 694 611
Срочные депозиты	5 980 805	4 607 909
Денежные средства в пути	322 761	176 833
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>9 447 998</b>	<b>7 713 568</b>

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

Информация о подверженности Группы кредитному и валютному риску, связанным с денежными средствами и их эквивалентами, раскрыта в Примечании 28.

## 22. АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года объявленный, выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал Компании в размере 119 440 тыс. рублей, что эквивалентно 2 691 тыс. евро, представлен 269 074 000 обыкновенными акциями 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, Компания обязана переводить как минимум 5 % своей чистой прибыли за каждый финансовый год в резервы, создаваемые согласно с законодательством. Пополнение данного резерва прекращается, когда его размер достигает 10 % выпущенного акционерного капитала. Данный резерв не подлежит распределению между акционерами.

По состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов обязательный резерв сформирован полностью.

Добавочный капитал представляет собой превышение полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций. За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г., изменений в добавочном капитале не было.

В октябре 2020 года Компания объявила и выплатила промежуточные дивиденды акционерам в размере 604 118 тыс. рублей (7 608 тыс. долларов США). Объявленные дивиденды были отражены как выплаты собственникам в консолидированном отчете об изменениях в капитале. Дивиденды в 2021 году не объявлялись и не выплачивались.

## 23. ПРИБЫЛЬ / (УБЫТОК) НА АКЦИЮ

Базовая прибыль/(убыток) на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытков, приходящихся на долю держателей обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение года. Компания не имеет обыкновенных акций с потенциальным

разводнящим эффектом, следовательно, разводненный прибыль/(убыток) на акцию равняется базовому прибыли/(убытку) на акцию.

Прибыль/(убыток) на акцию рассчитывается следующим образом:

Тыс. руб.	2021	2020
Прибыль / (убыток) за отчетный год	207 829	(1 444 064)
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (в тыс.)	269 074	269 074
<b>Базовая и разводненная прибыль/(убыток) на акцию (в рублях на акцию)</b>	<b>0,8</b>	<b>(5,4)</b>



## 24. Кредиты и займы

Тыс. руб.	Валюта	31 декабря 2021		31 декабря 2020	
		Срок	Сумма	Срок	Сумма
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2025-2027	11 694 919	2022-2025	3 970 588
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2023-2025	9 950 000	2022-2024	12 837 829
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2023-2024	10 000 000	2022-2024	15 000 000
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>			<b>31 644 919</b>		<b>31 808 417</b>
<b>Краткосрочные кредиты и займы</b>					
Обеспеченные банковские кредиты	Руб.	2022	1 158 824	2021	529 412
Необеспеченные банковские кредиты	Руб.	2022	1 033 333	2021	1 578 594
Необеспеченные облигационные займы	Руб.	2022	2 837 671	2021	1 175 155
Необеспеченные займы от связанных сторон (Примечание 31)	Долл. США	По требованию	1 139 016	По требованию	1 132 624
Необеспеченные займы от третьих лиц	Руб.	2022	2 850	2021	2 888
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>			<b>6 171 694</b>		<b>4 418 673</b>
Проценты, начисленные по необеспеченным облигационным займам	Руб.		144 483		203 426
Проценты, начисленные по обеспеченным кредитам	Руб.		2 398		-
Проценты, начисленные по необеспеченным кредитам	Руб.		2 564		1 041
<b>Итого проценты, начисленные по кредитам и займам</b>			<b>149 445</b>		<b>204 467</b>
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы, включая задолженность по начисленным процентам</b>			<b>6 321 139</b>		<b>4 623 140</b>
<b>Итого кредиты и займы</b>			<b>37 966 058</b>		<b>36 431 557</b>

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

На 31 декабря 2021 года у Группы имелся лимит в 18 550 000 тыс. руб. (на 31 декабря 2021 года: 12 400 000 тыс. руб.) неиспользованных кредитных линий для получения, доступных в российских рублях на условиях фиксированной и плавающей процентной ставки до марта 2022 года – октября 2027 года. Эти средства могут быть использованы для финансирования операционной и инвестиционной деятельности, в случае необходимости.

В 2021 году Группа погасила облигации, выпущенные в течение 2016–2017 годов со сроком погашения в 2021 году, на сумму 1 175 155 тыс. руб.

Следующие выпуски облигаций 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; В октябре и ноябре 2021 г. часть облигаций в сумме 2 162 329 тыс. руб. была погашена.
- 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.

В 2021 году выпуска облигаций не было.

## СОБЛЮДЕНИЕ ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫХ УСЛОВИЙ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ

Группа проводит постоянный мониторинг соблюдения ограничительных условий кредитных договоров. В тех случаях, когда несоблюдение требований, по мнению руководства, неизбежно, Группа запрашивает у банков отказные письма до конца года, подтверждающие, что банки отказываются от своих прав требовать досрочного погашения.

На 31 декабря 2021 года и в течение года, закончившегося на указанную дату, а также в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа соблюдала все ограничительные условия кредитных договоров.

## 25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Тыс. руб.	2021	2020
Остаток на 1 января	24 639 106	25 122 343
Поступления	1 225 111	1 403 155
Модификация и переоценка	3 018 204	1 820 089
Погашения	(6 578 102)	(6 486 604)
Проценты начисленные	1 917 591	2 031 117
(Прибыль)/ убыток по курсовым разницам	(158 873)	749 006
<b>Остаток на 31 декабря</b>	<b>24 063 037</b>	<b>24 639 106</b>
<b>Долгосрочные обязательства по аренде</b>	<b>19 077 160</b>	<b>20 166 661</b>
<b>Краткосрочные обязательства по аренде</b>	<b>4 985 877</b>	<b>4 472 445</b>

Проценты, начисленные по обязательствам по аренде за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, в размере 1 875 913 тыс. руб. (2020 год: 1 965 692 тыс. руб.) были отражены в составе финансовых расходов.

Общий отток денежных средств по договорам аренды за 2021 год составил 7 014 011 тыс. руб. (2020 год: 6 648 964 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 открывающихся 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 2021 года, расходы, относящиеся к переменным арендным платежам, не включенным в оценку обязательств по аренде, в размере 337 885 тыс. руб. (2020 год: 143 515 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 1 371 тыс. руб. (2020 год: 2 055 тыс. руб.) и 14 140 тыс. руб. (2020 год: 15 578 тыс. руб.) соответственно и также были отражены в составе коммерческих и административных расходов.

## 26. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Торговая кредиторская задолженность	27 109 929	23 252 925
Прочая кредиторская задолженность	190 008	265 984
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>	<b>27 299 937</b>	<b>23 518 909</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости</b>		
Задолженность по процентным свопам	-	193 821
<b>Итого финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости</b>	<b>-</b>	<b>193 821</b>
Задолженность перед персоналом	1 387 210	1 116 824
Налоги к уплате, за исключением налога на прибыль	785 391	710 438
Авансы полученные от арендаторов	407 139	283 339
Обязательства по договорам с покупателями (подарочные карты)	75 079	104 696
<b>Итого торговая и прочая кредиторская задолженность</b>	<b>29 954 756</b>	<b>25 928 027</b>

Все обязательства по договорам с покупателями относятся к договорам, срок которых не превышает один год. В текущем году была признана выручка в сумме 104 696 тыс. руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2020 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.

## 27. 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	Итого
<b>Остаток на 1 января 2021 года</b>		<b>36 431 557</b>	<b>24 639 106</b>	<b>193 821</b>	<b>61 264 484</b>
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>					
Привлечение кредитов и займов		13 133 144	-	-	13 133 144
Погашение кредитов и займов		(11 550 024)	-	-	(11 550 024)
Выплаченные проценты по кредитам и займам		(2 930 762)	-	-	(2 930 762)
Погашение суммы основного долга по аренде		-	(4 660 511)	-	(4 660 511)
Выплаченные проценты по обязательствам по аренде		-	(1 917 591)	-	(1 917 591)
Прочие финансовые платежи		(211 319)	-	-	(211 319)
<b>Итого изменений в связи с денежными потоками от финансовой деятельности</b>		<b>(1 558 961)</b>	<b>(6 578 102)</b>	<b>-</b>	<b>(8 137 063)</b>
<b>Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств</b>					
Поступления обязательств по аренде	25	-	1 225 111	-	1 225 111
Модификация и переоценка обязательств по аренде	25	-	3 018 204	-	3 018 204
Проценты начисленные	10,25	3 072 393	1 917 591	-	4 989 984
Прекращение признания хеджирования	26	-	-	(193 821)	(193 821)
Эффект от изменения курсов валют		21 069	(158 873)	-	(137 804)
<b>Итого прочие изменения, не связанные с движением денежных средств</b>		<b>3 093 462</b>	<b>6 002 033</b>	<b>(193 821)</b>	<b>8 901 674</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2021 года</b>		<b>37 966 058</b>	<b>24 063 037</b>	<b>-</b>	<b>62 029 095</b>

Тыс. руб.	Примечание	Кредиты и займы	Обязательства по аренде	Задолженность по свопам	Задолженность по дивидендам	Итого
<b>Остаток на 1 января 2020 года</b>						
<b>Денежные потоки от финансовой деятельности</b>						
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)
<b>Итого изменений в связи с денежными потоками от финансовой деятельности</b>		<b>1 102 526</b>	<b>(6 486 604)</b>	<b>-</b>	<b>(604 118)</b>	<b>(5 988 196)</b>
<b>Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств</b>						
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	10,25	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
<b>Итого прочие изменения, не связанные с движением денежных средств</b>		<b>3 398 872</b>	<b>6 003 367</b>	<b>(577)</b>	<b>604 118</b>	<b>10 005 780</b>
<b>Остаток на 31 декабря 2020 года</b>						

## 28. 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 займами выданными, 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 2021	31 декабря 2020
Займы выданные		-	63 250
Долгосрочные возвратные депозиты арендодателям	18	336 248	201 269
Торговая и прочая дебиторская задолженность	20	2 737 224	2 521 862
Денежные средства и их эквиваленты	21	9 217 267	7 479 353
<b>Итого</b>		<b>12 290 739</b>	<b>10 265 734</b>

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.

Тыс. руб.	Валовая стоимость	ОКУ	Балансовая стоимость
Торговая дебиторская задолженность	332 703	(21 213)	311 490
Бонусы к получению от поставщиков	2 185 494	(16 098)	2 169 396
Прочая дебиторская задолженность	285 470	(29 132)	256 338
<b>Итого</b>	<b>2 803 667</b>	<b>(66 443)</b>	<b>2 737 224</b>

При подготовке матрицы резервов по остаткам дебиторской задолженности на 31 декабря 2021 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 2020 года, определенный с использованием матрицы резервов, приводится в таблице ниже.

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 погашать 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 2021 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
<b>Итого</b>	<b>2 605 345</b>	<b>(83 483)</b>	<b>2 521 862</b>

### (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 Ваа3 до Ва3 по шкале Moody's.

### (C) 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.

использовавшегося 5,5 в связи с подписанием нового долгосрочного кредитного договора.

- Мониторинг соблюдения долговых ковенант;
- 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 2021 года по договорным срокам, оставшимся до погашения. Суммы обязательств в таблице представляют предусмотренные договором недисконтированные денежные потоки, включая валовую сумму кредитов и займов, обязательств по аренде, а также предоставленные гарантии. 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 2021	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
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>						
Обеспеченные банковские кредиты	12 856 141	16 689 291	1 029 019	1 120 722	12 677 323	1 862 227
Необеспеченные облигационные займы	12 982 154	14 587 568	3 449 979	386 904	10 750 685	-
Необеспеченные банковские кредиты	10 985 897	12 689 941	673 762	1 162 315	10 853 864	-
Необеспеченные займы от связанных сторон	1 139 016	1 146 213	1 146 213	-	-	-
Необеспеченные займы от третьих лиц	2 850	2 891	41	2 850	-	-
Обязательства по аренде	24 063 037	34 892 651	3 425 963	3 408 019	14 897 149	13 161 520
Торговая и прочая кредиторская задолженность	27 299 937	27 299 937	27, 299 937	-	-	-
<b>Итого</b>	<b>89 329 032</b>	<b>107 308 492</b>	<b>37 024 914</b>	<b>6 080 810</b>	<b>49 179 021</b>	<b>15 023 747</b>

По состоянию на 31 декабря 2021 года краткосрочные обязательства Группы превышают ее оборотные активы на 7 622 429 тыс. руб. (31 декабря 2020: 7 011 501 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 2020	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
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>						
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	-	-	-
<b>Финансовые обязательства, используемые в операциях хеджирования</b>						
Задолженность по процентным свопам	193 821	193 821	101 458	92 363	-	-
<b>Итого</b>	<b>84 783 393</b>	<b>103 712 664</b>	<b>31 232 418</b>	<b>6 122 552</b>	<b>51, 386 901</b>	<b>14 970 793</b>

### (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 взыскивает 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 к валютному риску в отношении доллара США представлена ниже:

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 320	31 955
Денежные средства и их эквиваленты	28 921	60 981
Обязательства по аренде	(324 892)	(466 669)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(389 016)	(432 400)
<b>Итого</b>	<b>(683 667)</b>	<b>(806 133)</b>

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 2021	31 декабря 2020
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 636	2 013
Денежные средства и их эквиваленты	26 573	330
Обязательства по аренде	(2 142 710)	(2 491 676)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(233 153)	(239 375)
<b>Итого</b>	<b>(2 347 654)</b>	<b>(2 728 708)</b>

## Анализ чувствительности

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к доллару США на 20 % по состоянию на 31 декабря 2021 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и акционерного капитала Группы на 136 733 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: ослабление/укрепление на 20 % привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и акционерного капитала на 161 227 тыс. руб.).

Ослабление/укрепление российского рубля по отношению к Евро на 20 % по состоянию на 31 декабря 2021 года привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и акционерного капитала Группы на 469 531 тыс. руб. (31 декабря 2020 года: ослабление/укрепление на 20 % привело бы к уменьшению/увеличению прибыли и собственного капитала на 545 742 тыс. руб.).

Данный анализ проведен только для денежных остатков 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.

## Profile

На отчетную дату профиль процентных ставок по процентным финансовым инструментам Группы по их балансовой стоимости составлял:

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
<b>Инструменты с фиксированной процентной ставкой</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	8 894 506	7 302 520
Кредиты и займы	(37 966 058)	(36 431 557)
Обязательства по аренде	(24 063 037)	(24 639 106)

## (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
<b>31 декабря 2021</b>		
Валовые суммы до взаимозачета	4 319 091	28 881 804
Зачтенные суммы	(1 581 867)	(1 581 867)
<b>Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении</b>	<b>2 737 224</b>	<b>27 299 937</b>
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(1 728 810)	(1 728 810)
<b>Нетто-сумма</b>	<b>1 008 414</b>	<b>25 571 127</b>
<b>Тыс. руб.</b>	<b>Торговая и прочая дебиторская задолженность</b>	<b>Торговая и прочая кредиторская задолженность</b>
<b>31 декабря 2020</b>		
Валовые суммы до взаимозачета	4 718 504	25 715 551
Зачтенные суммы	(2 196 642)	(2 196 642)
<b>Нетто-суммы, представленные в консолидированном отчете о финансовом положении</b>	<b>2 521 862</b>	<b>23 518 909</b>
Суммы, относящиеся к признанным финансовым инструментам, в отношении которых не выполняются некоторые или все критерии для взаимозачета	(1 258 042)	(1 258 042)
<b>Нетто-сумма</b>	<b>1 263 820</b>	<b>22 260 867</b>

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 «ОКЕЙ», установленных в кредитных договорах с третьими сторонами. Группа соблюдает эти требования.

## 29. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА НА ПРИОБРЕТЕНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

Группа имеет капитальные обязательства по приобретению основных средств, в основном связанных со строительством магазинов, и нематериальных активов на сумму 586 007 тыс. руб. по состоянию на 31 декабря 2021 г. (31 декабря 2020 года: 742 609 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.

## 30. 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.

В состав Группы входят компании, зарегистрированные за пределами России. Налоговые обязательства Группы определены исходя из того, что эти компании не облагаются российским налогом на прибыль, поскольку не имеют постоянного представительства в России. Эта интерпретация соответствующего законодательства может быть оспорена.

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 2 400 000 тыс. руб. (31 декабря 2020 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.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании (ТЦО) в целом соответствует международным принципам ТЦО, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), хотя и имеет свои особенности. Законодательством о ТП предусмотрена возможность доначисления налога по контролируемым сделкам (сделкам между связанными сторонами и отдельным сделкам между несвязанными сторонами), если такие сделки не осуществляются на рыночных условиях. Руководство внедрило внутренний контроль для соблюдения действующего законодательства в области ТЦО.

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.

## 31. 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

Ключевой управленческий персонал получил в течение года следующее вознаграждение, которое включено в расходы на персонал:

Тыс. руб.	2021	2020
Краткосрочные выплаты работникам:		
Заработная плата и краткосрочные премии	449 958	403 752
Социальные взносы	16 386	16 874
Прочие краткосрочные платежи	20 000	4 621
Долгосрочные вознаграждения:		
Долгосрочные вознаграждения, связанные с выслугой лет	170 497	50 071
<b>Итого</b>	<b>656 841</b>	<b>475 318</b>

Кроме того, члены Совета директоров Общества получили вознаграждение в размере 62 264 тыс. руб. за год, закончившийся 31 декабря 2021 года (2020 год: 77 031 тыс. руб.) которое включено в состав юридических и профессиональных расходов.

### (В) ОПЕРАЦИИ С ПРОЧИМИ СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

#### (I) Выручка

Тыс. руб.	Сумма операций		Дебиторская задолженность	
	2021	2020	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Оказание услуг	1 751	1 883	2 871	35
<b>Итого</b>	<b>1 751</b>	<b>1 883</b>	<b>2 871</b>	<b>35</b>

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.	2021	Расходы	2020
Переменные расходы по аренде и расходы, связанные с краткосрочной арендой и по аренде активов с низкой стоимостью	91 219		98 180
Проценты, начисленные по обязательствам по аренде	61 423		95 919
Процентные расходы по кредитам и займам	84 239		89 854
Прочие услуги	56 875		-
<b>Итого</b>	<b>293 756</b>		<b>283 953</b>

#### Аренда с другими связанными сторонами

Обязательства по аренде в рамках соглашений о связанных сторонах составили:

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Обязательства по аренде перед другими связанными сторонами, в том числе:	514 100	934 736
Текущие обязательства по аренде	468 815	436 924
Долгосрочные обязательства по аренде	45 285	497 812

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.

Обеспечивая безупречный клиентский сервис

### (III) Кредиты и займы

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Кредиты и займы	1 139 016	1 132 624

Кредиты от других связанных сторон деноминированы в долларах США, имеют процентную ставку 7,44 % годовых и подлежат уплате по требованию, но не позднее 2026 года (31 декабря 2020 года: имеют процентную ставку 8 % годовых и подлежат уплате по требованию, но не позднее 2026 года). В 2021 году начисленные и полностью выплаченные проценты составили 84 239 тыс. руб., а остальная часть движения кредита приходится на курсовую разницу в иностранной валюте в составе прочего совокупного убытка.

### (IV) Займы выданные

Тыс. руб.	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Проценты полученные	-	53 784
Итого	-	53 784

## 32. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Оценки справедливой стоимости анализируются и классифицируются по уровням в иерархии справедливой стоимости следующим образом:

- Уровень 1: оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств;
- 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);

- 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.

Инвестиционная недвижимость. Справедливая стоимость инвестиционной недвижимости обновляется Группой ежегодно 31 декабря на основании комбинации рыночного и доходного подходов. См. Примечание 13.

### (В) ОДНОКРАТНЫЕ ОЦЕНКИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

На 31 декабря 2021 года возмещаемая стоимость некоторых внеоборотных активов 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.

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.

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

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, изменений в методах определения справедливой стоимости не произошло.

## 33. 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 взаимноисключаются. Нереализованные убытки также взаимноисключаются, кроме случаев, когда затраты не могут быть возмещены.

Займы между компаниями Группы и соответствующие прибыли или убытки от курсовой разницы исключаются при консолидации. Однако, если ссуда предоставляется между предприятиями Группы, которые имеют разные функциональные валюты, прибыль или убыток от курсовой разницы не могут быть полностью исключены и признаются в консолидированной прибыли или убытке, за исключением случаев, когда ожидается, что ссуда будет погашена в обозримом будущем и таким образом составляет часть чистых инвестиций в зарубежные операции. В таком случае прибыль или убыток от курсовой разницы признается в прочем совокупном доходе.

### (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 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 долевые инструменты, пересчитываются с использованием обменных курсов на дату определения справедливой стоимости. Влияние изменений обменного

курса на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражаются как часть прибыли или убытка по справедливой стоимости.

#### (II) Зарубежные операции

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, переносится 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.

## **(С) ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ**

### **(I) Непроизводные финансовые активы и финансовые обязательства – первоначальное признание**

Непроизводные финансовые инструменты, представленные денежными средствами и их эквивалентами, кредитами и займами, торговой и прочей дебиторской задолженностью и дебиторской задолженностью по аренде, первоначально отражаются по справедливой стоимости, включая затраты по сделке. Прибыль или убыток при первоначальном признании учитываются только в том случае, если есть разница между справедливой ценой и ценой сделки, подтверждением которой могут служить другие наблюдаемые на рынке текущие сделки с тем же инструментом или модель оценки, которая в качестве базовых данных использует только данные наблюдаемых рынков. После первоначального признания в отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости («АС»), признается оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки («ОКУ»), что приводит к признанию бухгалтерского убытка сразу после первоначального признания актива.

### **(II) Непроизводные финансовые активы – классификация и оценка**

Все 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.

### **(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, (a) 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) Финансовые обязательства – категории оценки**

Все финансовые обязательства классифицируются как впоследствии оцениваемые по АС, кроме (i) финансовых обязательств учитываемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток: эта классификация применяется к производным инструментам и другим финансовым обязательствам, обозначенным как таковые при первоначальном признании, и (ii) договоров финансовой гарантии и обязательств по предоставлению кредитов, если таковые имеются (iii) финансовых обязательств учитываемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход: эта классификация применяется к финансовым инструментам, учитываемых по справедливой стоимости (свопы).

### **(VII) Финансовые обязательства – прекращение признания**

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 (a) 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.

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 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.

## (D) ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ

### (I) Обыкновенные акции/уставной капитал

Обыкновенные акции классифицируются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно связанные с выпуском обыкновенных акций, признаются как уменьшение капитала за вычетом налоговых эффектов. Любое превышение справедливой стоимости полученного вознаграждения над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается как добавочный капитал в составе собственного капитала.

## (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.

### (II) Выплаты собственникам/вклады собственников

Дивиденды отражаются как обязательства и вычитаются из капитала 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».

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	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 первоначально оценивается 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.

### (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

### (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;
- Имеет ли Группа право на получение практически всех экономических выгод от использования идентифицированного актива в течение периода использования;
- Имеет ли Группа право определять способ использования актива.

Группа имеет право определять способ использования актива, если у нее есть право определять, как и для какой цели актив используется в течение срока использования. В редких случаях, когда значимые решения о том, как и для какой цели используется актив, предопределены, Группа имеет право определять способ использования актива, если:

- Группа имеет право эксплуатировать актив; или
- Группа спроектировала актив таким образом, который предопределяет то, как и для какой цели будет использоваться данный актив.

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 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.

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

для отражения переоценки или модификации договоров аренды или для отражения пересмотренных по существу фиксированных арендных платежей. Она 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

### (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,

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.

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 средневзвешенной 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.

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.

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

## (N) СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДАННЫХ ТОВАРОВ

Себестоимость проданных товаров включает в себя стоимость товаров для перепродажи и продуктов питания собственного производства, реализованных покупателями.

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.

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 потребуются 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.

Группа получает различные виды бонусов от поставщиков товаров, в основном в виде оптовых скидок, комиссий за торговое место и встречных услуг поставщикам, связанных с совершенными закупками. Эти бонусы уменьшают стоимость товаров и учитываются как уменьшение себестоимости продаж по мере продажи соответствующих товаров.

Убытки от недостачи запасов отражаются в составе себестоимости проданных товаров. Убытки от недостачи запасов отражаются в составе себестоимости проданных товаров.

## **(О) 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 такового. 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.

## **(Р) 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 в 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. Это освобождение не применяется к первоначальному признанию активов и обязательств по аренде в соответствии с МСФО (IFRS) 16. Отложенный налоговый актив признается в отношении

неиспользованных налоговых убытков, неиспользованных налоговых кредитов и вычитаемых временных разниц в той степени, в которой существует вероятность получения будущей налогооблагаемой прибыли, против которой они могут быть использованы. 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.

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 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..

## **(Q) ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ**

Прибыль на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытков, приходящихся на долю держателей обыкновенных акций Компании, на средневзвешенное

количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение года.

## **(R) СЕГМЕНТНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ**

Отчетность по операционным сегментам соответствует внутренней отчетности, предоставляемой руководителю, отвечающему за операционные решения. Руководитель, отвечающий за операционные решения, отвечает за распределение ресурсов и оценку результатов деятельности

операционных сегментов. Операционные сегменты, выручка, 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.

## **(Т) 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 И ИНТЕРПРЕТАЦИИ

Опубликован ряд новых стандартов и поправки к стандартам, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты, дата вступления в силу была впоследствии перенесена на 1 января 2023 г. Поправками к МСФО (IFRS) 17, как указывается ниже).
- Поправки к МСФО (IFRS) 17 и поправки к МСФО (IFRS) 4 (выпущены 25 июня 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- «Выручка, полученная до начала предполагаемого использования актива, Обременительные договоры – стоимость выполнения договора», «Ссылка на Концептуальные основы» – поправки с ограниченной сферой применения к МСФО (IAS) 16, МСФО (IAS) 37 и МСФО (IFRS) 3, и Ежегодные усовершенствования МСФО за 2018-2020 гг., касающиеся МСФО (IFRS) 1, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 16 и МСФО (IAS) 41 (выпущены 14 мая 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты).
- Поправка к МСФО (IFRS) 4 – отсрочка применения МСФО (IFRS) 9 (выпущена 25 июня 2020 г. и вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).

В настоящее время Группа проводит оценку того, как новые стандарты и поправки к стандартам повлияют на консолидированную финансовую отчетность.

Некоторые поправки к стандартам были выпущены Советом по международным стандартам финансовой отчетности (СМСФО), которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, и не одобрены ЕС:

- Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между

инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием» (выпущены 11 сентября 2014 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

- Классификация обязательств на краткосрочные и долгосрочные – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 23 января 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты).
- Классификация обязательств на краткосрочные и долгосрочные – перенос даты вступления в силу – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 15 июля 2020 года и вступают в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическому руководству 2 по МСФО: Раскрытие информации об учетной политике (выпущено 12 февраля 2021 г. и действует в отношении годовых периодов, начинающихся с 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Поправки к МСФО (IAS) 8: «Определение бухгалтерских оценок» (выпущены 12 февраля 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Отложенный налог в отношении активов и обязательств, возникающих в результате одной и той же операции – Поправки к МСФО (IAS) 12 (выпущены 7 мая 2021 г., вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).
- Возможность перехода для страховщиков, применяющих МСФО (IFRS) 17 – Поправки к МСФО (IFRS) 17 (выпущены 9 декабря 2021 г. и вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).

В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на консолидированную финансовую отчетность.

## 34. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Продолжающаяся напряженная ситуация в Украине усилилась с дальнейшей эскалацией конфликта в феврале 2022 года и остается нестабильной. С февраля 2022 года США, ЕС и ряд других стран вводят санкции против ряда российских предприятий и граждан. Как следствие, наблюдается рост волатильности на финансовых и товарных рынках. В марте 2022 года, после дальнейшей эскалации в регионе, обменный курс рубля достиг 120 рублей за 1 доллар США и 132 рублей за 1 евро, прежде чем снизиться до 75 рублей за 1 доллар США и 82 рублей за 1 евро на дату настоящей консолидированной финансовой отчетности по сравнению с обменным курсом на конец года 74 руб. и 84 руб. соответственно. Информация о подверженности Группы валютному риску по состоянию на 31 декабря 2021 года раскрыта в Примечании 28. В марте 2022 г. Лондонская фондовая биржа временно приостановила допуск к торгам ГДР Группы для поддержания порядка на рынках ценных бумаг. Доступ к торгам для ГДР Группы не был возобновлен на дату настоящей консолидированной финансовой отчетности. ГДР и облигации Группы по-прежнему допущены к торгам на Московской бирже.

Группа тщательно анализирует возможное влияние меняющихся макроэкономических показателей и изменения на розничном рынке на финансовые и операционные результаты Группы в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В настоящее время Группа пересматривает свой портфель поставщиков и вносит необходимые корректировки в свою цепочку поставок и логистику, чтобы обеспечить бесперебойные поставки продуктов и наличие товаров в магазинах. Тем не менее, Группа исторически была сосредоточена в первую очередь

на местных поставках и считает, что бизнес-модель, основанная на двух взаимодополняющих форматах розничной торговли и сильной онлайн-платформе, охватывающей все потребности и сегменты клиентов, занимает прочные позиции на рынке. Более того, розничная торговля продуктами питания является одним из наиболее устойчивых секторов экономики и всегда будет пользоваться спросом у покупателей. Руководство твердо намерено выполнить планы Группы, в том числе в отношении количества магазинов, которые планируется открыть в соответствии с долгосрочным бюджетом Группы.

Несмотря на волатильность на рынке капитала, в рамках существующих неиспользованных кредитных линий Группа уже получила рефинансирование необеспеченных облигаций с возможностью для держателей облигаций потребовать досрочного погашения, если оно будет востребовано во 2 квартале 2022 года. В целом руководство считает, что способность Группы привлекать финансирование остается устойчивой, поскольку ожидается, что розничная торговля будет одной из ключевых отраслей, которую будут поддерживать государство и банки. Невозможно определить, как долго продлится повышенная волатильность на финансовых рынках или на каком уровне она в конечном итоге остановится. Руководство не может с какой-либо степенью уверенности предсказать влияние этой неопределенности на деятельность Группы. Хотя эти неопределенности могут повлиять на будущие дивидендные доходы акционеров в ближайшем будущем, они не влияют на способность Группы продолжать свою деятельность в обозримом будущем.

# 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.

**Content management system (CMS)** – 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).

**Endpoint Detection and Response (EDR)** – технология кибербезопасности, которая постоянно отслеживает «конечную точку» (например, мобильный телефон, ноутбук и т.п.) для смягчения вредоносных киберугроз.

**Every day low price (EDLP, «Каждый день низкая цена»)** – ценовая стратегия, дающая потребителям возможность приобретать продукты питания по низким ценам без необходимости ждать промо-акций, скидок или сравнивать с ценами на аналогичные товары в других магазинах.

**ERP (Enterprise Resource Planning)** – систематизированное управление основными бизнес-процессами, регулируемое специализируемым программным обеспечением и технологиями.

**Extended warehouse management (SAP EWM)** – ИТ-система, которая используется для эффективного управления запасами на складах и для отслеживания движения товаров в распределительных центрах Компании.

**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 (ХААСП) (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 прироста торговых площадей.

**POS (Point of Sale, точка продаж)** – система, позволяющая обрабатывать и регистрировать транзакции между компанией и ее потребителями в момент приобретения товара и/или услуг.

**Retail Predictive Application Server (RPAS)** – настраиваемая программная платформа для разработки приложений по прогнозированию и планированию.

**SG&A** – коммерческие, общие и административные расходы.

**Анализ сетевого трафика (NTA)** – метод мониторинга доступности и активности сети для выявления аномалий, включая проблемы безопасности и эксплуатации, который используется в инфраструктуре дискаунтеров «ДА!».

**Ассортиментная позиция (SKU)** – номер, который присваивается продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара.

**Высокопроизводительная база данных (HANA)** – платформа данных, которая может быть развернута как на локальных устройствах, так и в облачном решении, и которая используется в распределительных центрах Компании.

**Глобальная депозитарная расписка (ГДР)** – банковский сертификат, выданный более чем в одной стране на акции иностранной компании.

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)** – ответственное отношение компании к управлению воздействием на ряд заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников, инвесторов, поставщиков, местные сообщества и окружающую среду.

**Полнограмма** – схема выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина, используемая для повышения продаж.

**Программа альтернативных переходных процессов (АТР)** – универсальная программная система для моделирования переходных явлений электромагнитной, а также электромеханической природы, которая используется в сети дискаунтеров «ДА!».

**Реальный располагаемый доход** – доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен.

**Система управления транспортом (TMS)** – программное обеспечение для планирования и выполнения физического перемещения товаров в цепочке поставок.

**Собственная торговая марка (СТМ)** – бренд, принадлежащий не производителю, а розничному продавцу, который продает 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 и сокращения

**CRM** – управление взаимоотношениями с клиентами

**EBITDA** – прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации

**ESG** – экология, социальное развитие, корпоративное управление

**FMCG** – товары повседневного спроса

**HR** – управление персоналом

**IPO** – первичное размещение акций

**WMS** – система управления складом

**АКИТ** – Ассоциация компаний интернет-торговли

**АКОРТ** – Ассоциация компаний розничной торговли

**ГДР** – глобальная депозитарная расписка

**ИТ** – информационные технологии

**Кв.** – квартал

**М<sup>2</sup>** – квадратные метры

**КПЭ** – ключевые показатели эффективности

**Млн** – миллионы

**Млрд** – миллиарды

**МСФО** – международный стандарт финансовой отчетности

**НКО** – некоммерческая организация

**ООО** – Общество с ограниченной ответственностью

**ПАО** – Публичное акционерное общество

**ПО** – программное обеспечение

**п. п.** – процентный пункт

**ФО** – Федеральный округ

**РЦ** – распределительный центр

**Руб.** – рубли

**Тыс.** – тысячи

# Контакты

## Контакты для инвесторов

### Наталья Белявская

Руководитель направления по связям с инвесторами

тел: +7 (495) 663-66-77, доб. 266

email: Natalya.Belyavskaya@okmarket.ru

## Контакты для СМИ

### Алла Головатенко

Руководитель направления по связям с общественностью

тел: +7 (495) 663-66-77, доб. 496

email: Alla.Golovatenko@okmarket.ru

### Екатерина Меринова

Руководитель направления корпоративного права

тел: +7 (495) 663-66-77, доб. 458

email: Ekaterina.Merinova@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](http://okeygroup.lu)

## Депозитарий

Bank of New York Mellon

U.S.A., 10286 New York, 101 Barclay Street

[bnymellon.com](http://bnymellon.com)

## Аудитор

PricewaterhouseCoopers, Société cooperative

Luxembourg, 2182 Luxembourg, 2 rue Gerhard Mercator

phone: +352 49 48 48 1

[pwc.lu](http://pwc.lu)