



**ВМЕСТЕ —  
ДЛЯ КАЖДОГО  
ИЗ ВАС**

Годовой отчет 2020

КАЧЕСТВО  
ДОСТУПНОСТЬ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
СЕМЬЯ  
РЕЗУЛЬТАТ  
ПОКУПАТЕЛЬ  
СТЯЖКИ  
НА ПОЛКУ  
ЗАБОТА  
РЕЗУЛЬТАТ  
СЕРВИС  
РАЗВИТИЕ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ  
УДОБСТВО  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
НАДЕЖНОСТЬ  
РЕЗУЛЬТАТ  
СЕРВИС  
качество  
СЕМЬЯ  
УДОБСТВО  
СТЯЖКИ  
НА ПОЛКУ  
СОТРУДНИЧЕСТВО  
ЗАБОТА  
ДОЯЛЬНОСТЬ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ВОЗМОЖНОСТИ  
Покупатель  
КОМАНДА  
СЕМЬЯ  
качество  
СЕРВИС



## Видение

Мы - крупнейшая розничная сеть, предлагающая товары высокого качества по доступным ценам, отвечающие основным ежедневным потребностям российских семей.



## Покупатель прежде всего

Наша стратегия основана на постоянном совершенствовании ценностного предложения покупателю, мы перешли на клиентоориентированный подход в принятии решений.



## Цель

Стать любимым магазином для каждой российской семьи.



## Основы

Мы инвестируем в оптимизацию комплексных процессов с целью повышения операционной эффективности.



## Удобство и доступность

Мы стремимся удовлетворять основные потребности российских покупателей с помощью удобных и доступных предложений семьи магазинов «Магнит».



## Рост

Благодаря новым технологиям с каждым годом растет взаимодействие с покупателем через цифровые каналы, что открывает новые возможности для адресной коммуникации с покупателями и оптимизации бизнес-процессов.

# Мы говорим вам «Спасибо!»

В непростом 2020 году наши сотрудники проделали огромную работу, обеспечивая каждый магазин продуктами питания и обслуживая миллионы покупателей ежедневно, несмотря на пандемию. И в этом — самая суть ритейла как отрасли и как сервиса. Благодарим вас за то, что смогли справиться с этой сложной задачей, оставаясь эффективными, профессиональными и по-настоящему достойными людьми.

Мы посвящаем развороты годового отчета «Магнита» за 2020 год нашим сотрудникам: кассирам, грузчикам, водителям и рабочим на предприятиях.

Спасибо вам за ваш бесценный труд и за заботу о покупателях!

КАЧЕСТВО

ЦЕННОСТЬ

**безопасность**

Надежность

УДОБСТВО

**РОСТ** СЕМЬЯ

ЛОЯЛЬНОСТЬ

**КОМАНДА**

СВЕЖЕСТЬ

## СОДЕРЖАНИЕ

### Стратегический отчет


- 6 О нас
- 8 Обращение  
Председателя Совета директоров
- 12 Обращение  
Генерального директора
- 16 Кратко о «Магните»
- 38 Обзор рынка
- 46 Наша стратегия
- 54 Обзор инвестиционной  
привлекательности
- 56 Бизнес-модель
- 58 Операционные результаты
- 88 Финансовый обзор
- 94 Управление рисками
- 102 Устойчивое развитие

### Корпоративное управление

- 111 Обзор корпоративного управления

### Приложения

- 167 Приложение 1. Отчет о соблюдении  
принципов и рекомендаций  
Кодекса корпоративного управления
- 190 Приложение 2. Крупные сделки
- 191 Приложение 3. Сделки с заинтересованностью
- 192 Приложение 4. Финансовая отчетность
- 270 Приложение 5. Заявление менеджмента  
об ответственности
- 271 Глоссарий
- 274 Об Отчете
- 274 Ограничение ответственности
- 275 Контактная информация



## «Магнит» работает в рамках мульти- форматной модели

«Магнит» — ритейлер номер один  
в России по количеству магазинов,  
географическому охвату и близости  
к покупателям

Стратегический  
отчет

1

# О нас

«Магнит» – одна из ведущих розничных сетей продуктов питания России и лидер по количеству магазинов и территории присутствия.

Магазины «Магнит» расположены в почти 3 800 населенных пунктах: каждый день почти 13 миллионов покупателей посещают наши магазины. «Магнит» работает в рамках мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома и магазины «дрогери», супермаркеты и аптеки. По состоянию на 31 декабря 2020 года «Магниту» принадлежало 21 564 магазина в 66 регионах России. Наша уникальная кросс-форматная программа лояльности охватывает около 43 миллионов человек<sup>1</sup>.

## Global 2000 по версии Forbes

«Магнит» входит в рейтинг крупнейших публичных компаний мира (Global-2000 по версии журнала Forbes) и является одним из ведущих частных работодателей России. В настоящее время в Компании работает более 316 000 сотрудников

«Магнит» – уникальная компания на российском рынке розничной торговли. «Магнит» не только продает, но и производит продукты питания под собственной торговой маркой. Компании принадлежат предприятия по выращиванию овощей, а также по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий. Собственные теплицы и комплексы по выращиванию грибов «Магнит» входят в число крупнейших в России. Логистическая инфраструктура Компании насчитывает 38 распределительных центров и около 4 400 грузовых автомобилей.

«Магнит» был основан как небольшая региональная компания на юге России, в Краснодаре, в 1994 г.

С тех пор Компания превратилась в одну из крупнейших в России, головной офис которой продолжает оставаться в Краснодаре. В 2006 г. «Магнит» провел первичное размещение акций на Лондонской фондовой бирже. Обыкновенные акции «Магнита» котируются на Московской бирже (MOEX: MGNT), а глобальные депозитарные расписки – на Лондонской фондовой бирже (LSE: MGNT). По результатам аудита по МСФО за 2020 г. выручка «Магнита» составила 1 554 млрд руб., показатель EBITDA (МСФО 16) – 178 млрд руб.

Агентство Standard & Poor's присвоило «Магниту» кредитный рейтинг уровня «BB» со стабильным прогнозом.

Выручка

**1 554** млрд руб.

EBITDA (МСФО 16)

**178** млрд руб.

# Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры,

«Магнит» остается одним из крупнейших ритейлеров и производителей продуктов питания в стране. За последний год мы укрепили лидирующие позиции на рынке благодаря развитию наших конкурентных преимуществ и трансформации бизнеса с учетом последних тенденций.

2020 г. принес с собой непростые вызовы как с точки зрения изменений в экономике, так и в связи с глобальной пандемией, в условиях которой каждая отрасль, в том числе и розничная торговля, столкнулась с новыми рисками. Помимо защиты здоровья и безопасности наших сотрудников и покупателей, одним из главных наших приоритетов стало обеспечение доступности товаров и безопасного доступа в магазины для всех наших покупателей. Для этого мы ввели усиленные меры безопасности, создали специальные программы мониторинга уровня запасов на полках и поддерживали тех, кто нуждался в этом больше всего. В апреле 2020 г. Компания объявила о запуске социальной программы #Магнит-Забота для поддержки уязвимых слоев населения, в рамках которой осуществила поставки более 350 тысяч продуктовых наборов в 24 регионах страны.

Также в 2020 г. мы усовершенствовали нашу уникальную бизнес-модель, которая включает обширную цепочку поставок, собственное производство, сельскохозяйственные объекты и мультиформатный зонтичный бренд. В результате «Магнит» продемонстрировал сильные финансовые и операционные результаты, увеличив чистую прибыль, объемы продаж по всем форматам, и сократил цикл оборотного капитала. Мы продолжили следовать своей стратегической цели по созданию магазина с лучшим для российских семей соотношением цены и качества, а также сфокусировались на развитии конкурентных преимуществ и на создании основы для дальнейшего устойчивого роста Компании.

Сектор розничной торговли продуктами питания оказался среди наименее пострадавших отраслей, поскольку, столкнувшись с ограничениями на перемещение, покупатели стали тратить больше на продукты питания. Объемы инвестиций «Магнита» снизились по сравнению с предыдущим годом, так как темпы расширения сети замедлились, и мы сконцентрировали усилия на реди-заине и повышении качества продаж в существующих магазинах.



## Обращение Председателя Совета директоров (продолжение)

Несмотря на текущую экономическую конъюнктуру и высокую чувствительность к ценам, мы видим, что покупатели отдадут предпочтение свежей продукции высокого качества, произведенной с учетом требований устойчивого развития, а также комфортному и высокотехнологичному сервису. В соответствии с нашей стратегией, в основе которой лежат интересы наших клиентов, мы продолжили развивать наши продовольственные комплексы и улучшать потребительский опыт, тем самым способствуя развитию бизнеса. Кроме того, мы положили начало нескольким самостоятельным и партнерским проектам по онлайн-торговле. «Магнит» развернул уникальную кросс-форматную программу лояльности, запустил новые форматы в тестовом режиме и добился значительного повышения операционной эффективности за счет начала широкомасштабной цифровой трансформации и совершенствования категорийного менеджмента.

Мы продолжили выполнение нашей амбициозной задачи по разработке лучшей в отрасли системы корпоративного управления в соответствии с передовыми российскими и зарубежными практиками. В 2020 г. Совет директоров привлек независимого консультанта для внешней оценки Совета директоров. С точки зрения соблюдения баланса между независимыми, неисполнительными и исполнительными директорами, Совет директоров Компании придерживается лучших практик на рынке.

Независимый консультант также отметил высокий уровень эффективности и вовлеченности членов в работу Компании.

Комитеты Совета директоров возглавляются Независимыми неисполнительными директорами и состоят в основном из Независимых директоров, что дает нам основу для дальнейшего развития.

Для повышения уровня корпоративного управления в Компании в отчетном году утвержден Устав «Магнита» в новой редакции, которая объединила все изменения прошлых лет.

«Магнит» — крупнейшая розничная сеть, которая ежедневно обслуживает миллионы покупателей в 66 регионах страны и насчитывает более 300 тыс. сотрудников, оказывая существенное влияние на жизнь сообществ как в России, так и за рубежом. Мы понимаем, что это большая ответственность, и поэтому придерживаемся лучших практик устойчивого развития бизнеса.

В 2020 г. мы приняли Стратегию устойчивого развития до 2025 г. — «Ритейл со смыслом». Также в «Магните» был создан комитет по устойчивому развитию во главе с Президентом и Генеральным директором Яном Дюннингом, состоящий из 16 рабочих групп и представителей всех ключевых подразделений. В целях контроля за реализацией нашей ESG-стратегии мы ввели новую должность директора по корпоративным связям и устойчивому развитию, которую заняла Анна Мелешина. Кроме того, мы присоединились к Глобальному договору ООН, крупнейшей мировой инициативе Организации Объединенных Наций в области устойчивого развития, охватывающей более 13 тысяч участников.

Искренне хочу поблагодарить всех сотрудников сети «Магнит» — нашу семью, которая объединяет более 300 тысяч человек по всей стране. Их преданность, энтузиазм и взаимная поддержка в период пандемии позволили нам продолжать поддерживать высокое качество нашей работы. В частности, меня впечатлила гибкость и готовность сотрудников обучаться новому, что крайне важно для плавной трансформации нашего бизнеса.

Также я хотел бы выразить признательность моим коллегам — членам Совета директоров, чей опыт и усердная работа в значительной степени способствовали осуществлению стратегии «Магнита» в течение всего года. Члены Правления, грамотные решения которых в непростой период сыграли ключевую роль в процессе масштабной трансформации, заслуживают особого уважения и благодарности.

В заключение хочу поблагодарить наших акционеров за их доверие. Я с гордостью могу отметить, что, несмотря на неблагоприятные внешние условия, мы поддерживали непрерывный и открытый диалог с инвестиционным сообществом, принимая участие в виртуальных конференциях и встречах и информируя участников рынка о своей деятельности.

Учитывая наш внушительный послужной список и репутацию, я уверен, что «Магнит» обладает значительным потенциалом для реализации возможностей в будущем и достижения своих стратегических целей. В будущем мы будем прилагать все усилия для того, чтобы создавать ценность для акционеров. Уверен, наша сплоченность и командная работа помогут нам стать самым инновационным и эффективным участником российского сектора розничной торговли.

### Чарльз Райан

Председатель  
Совета директоров

# Обращение Президента и Генерального директора

2020 год выдался крайне нестандартным. Он принес нам как новые вызовы, так и новые возможности. В разгар пандемии COVID-19 мы должны были оперативно реагировать на стремительные изменения экономической ситуации, потребительского поведения и нормативного регулирования. Но «Магнит» успешно справился с периодом турбулентности и добился хороших результатов. При этом мы смогли успешно реализовывать свои конкурентные преимущества и создать дополнительную ценность для акционеров.

В течение 2020 г. нашим приоритетом было обеспечение непрерывности поставок товаров в магазины в полном объеме и по доступным ценам. Несмотря на пандемию, мы запустили рекордное количество новых проектов в соответствии с нашими стратегическими целями. Кроме того, мы улучшили свои позиции на рынке за счет повышения эффективности бизнеса и уровня обслуживания покупателей, а также увидели приток новых покупателей и значительный рост показателей их удовлетворенности и лояльности. Мы продолжили совершенствование нашей организационной структуры и приступили к реализации программы цифровой трансформации. Мы также добились заметного прогресса в выполнении взятых на себя обязательств в рамках Стратегии устойчивого развития.

## Результаты деятельности

Чтобы обеспечить сильные операционные и финансовые показатели, в 2020 г. мы сконцентрировали усилия на трех основных стратегических приоритетах.

Мы сосредоточились на обеспечении высокой операционной эффективности существующих магазинов и временно приостановили процесс расширения сети, что соответствовало нашим планам по пересмотру подхода как к этому вопросу, так и к распределению капитала. Всего в 2020 г. было открыто 839 магазинов<sup>1</sup>, чистый рост торговых площадей составил 3,6%.

Наши продажи выросли на 13,5% до 1 554 млрд руб., в основном за счет значительного увеличения LFL-продаж, и в меньшей степени — за счет роста торговых площадей.

Наши LFL-продажи выросли на 7,4% преимущественно в связи с увеличением среднего чека, как следствие роста количества товаров в корзине, потребления более дорогих товаров, сниженной интенсивности промо-активности и инфляции. В то же время рост среднего чека на 14,1% превысил темп снижения LFL-трафика в размере 5,9%.

Рост рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) на 97 б.п. до 7,0% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года отражает увеличение доходности бизнеса. Мы также высвободили 30,5 млрд руб. оборотных средств.

В связи с пандемией мы приняли решение существенно снизить уровень использования заемных средств до 1,1х<sup>2</sup>, что сформировало фундамент для расширения бизнеса в будущем. В результате показатель возврата на инвестиции (ROIC) увеличился практически в два раза по всей сети.

<sup>1</sup> Число открытий (net).

<sup>2</sup> Соотношение чистый долг / EBITDA (МСБУ 17).





## Обращение Президента и Генерального директора (продолжение)

### Пандемия COVID-19

Здоровье и безопасность наших покупателей и сотрудников являются главным приоритетом Компании. На фоне пандемии нам было необходимо обеспечить высокое качество сервиса, чтобы покупатели продолжали выбирать магазины «Магнит» для совершения покупок. Кроме того, мы внедрили строгие меры безопасности в наших магазинах и распределительных центрах, которые включают в себя дезинфекцию, ежедневные медицинские осмотры и измерение температуры сотрудников, интенсивную уборку, установку защитных экранов и дезинфицирующих средств.

Пандемия затронула практически все социальные группы населения. Мы считаем, что должны оказывать поддержку тем, кто оказался наиболее уязвим в сложной ситуации. Так, мы поставили более 350 тыс. бесплатных продуктовых наборов социально незащищенным категориям граждан; выдали более 150 тыс. специальных карт лояльности с повышенным уровнем начисления бонусов медицинским работникам; доставляли кофе в больницы и мотивировали сотрудников на доставку продуктов пожилым людям и тем, кто не мог совершать покупки самостоятельно.

### Стратегические приоритеты в действии

На пути к тому, чтобы стать современной и инновационной розничной компанией, в 2020 г. мы продолжили оптимизацию ключевых бизнес-процессов, одновременно сохраняя фокус на эффективном распределении капитала и расширении бизнеса.

В соответствии с принятой стратегией мы стремились опираться на интересы покупателей при принятии решений, извлекать выгоду из наших конкурентных преимуществ и инвестировать

в оптимизацию сквозных бизнес-процессов с целью создания возможностей для будущего роста.

Мы стремимся быть ритейлером, который делает ценностное предложение своим покупателям (CVP), а именно способен удовлетворить потребности и предоставить лучшее качество по доступной цене. Для достижения этой цели мы продолжили улучшать ценностное предложение для покупателя, развивать собственные производственные предприятия и увеличивать ассортимент товаров под собственной торговой маркой.

Улучшение собственной функции категорийного менеджмента — проекта, запущенного нами в 2019 г., остается важным драйвером трансформации «Магнита». В 2020 г. мы проделали большую работу по его совершенствованию, в том числе разработали стратегии CVP, системы управления категориями и ассортиментом для каждого из форматов.

Мы стараемся адаптировать ценностное предложение под все существующие форматы за счет оптимизации их логистических, маркетинговых и операционных возможностей. Кластеризация магазинов рассматривается нами как уникальная возможность усовершенствовать всю систему управления «Магнита».

В 2020 г. мы успешно завершили развертывание кросс-форматной программы лояльности — теперь она представлена во всех магазинах сети «Магнит». Благодаря этой программе сегодня мы лучше понимаем нужды наших покупателей. К концу года более половины всех покупок были совершены с использованием карт лояльности, а уровень проникновения карты лояльности в продажи достиг 70%.

В рамках нашего ценностного предложения мы усовершенствовали программу редизайна и добавили

несколько инструментов для улучшения качества обслуживания клиентов. Так, в магазинах появились выделенные зоны с продуктами питания категории «фреш» и «ультрафреш», а также «Дежурные по качеству» для контроля за качеством продукции и уровнем сервиса в магазине.

Мы разработали механизм «умного» подбора поставщиков и ассортимента на основе постоянного анализа меняющихся предпочтений покупателей, который теперь дает нам возможность лучше дифференцироваться от конкурентов. Оптимизация портфеля собственных торговых марок позволила расширить ассортимент продукции под нашей торговой маркой «Магнит Свежесть». В результате выручка от продаж продукции под собственной торговой маркой увеличилась на 19%. Кроме того, мы продолжили наращивать собственные производственные мощности: по состоянию на конец 2020 г. в структуре «Магнита» действовали 13 промышленных и 4 сельскохозяйственных предприятия.

Дальнейшее успешное развитие «Магнита» требует создания многоканальной экосистемы с использованием передовых технологий. В 2020 г. мы приступили к цифровой трансформации бизнеса, которая будет включать в себя активное использование больших данных, продвинутой аналитики, продуктов SAP и электронную коммерцию. Интеграция современных решений затронет практически все бизнес-процессы «Магнита» и станет основным инструментом для повышения наших операционных показателей. Мы ожидаем, что доходность от внедрения ERP-системы будет исчисляться миллиардами рублей, и, учитывая размеры нашего бизнеса, такая цифровая трансформация имеет все шансы стать самой крупной в истории российского ритейла. В 2020 г. мы также завершили централизацию финансовой функции в общем центре обслуживания в Краснодаре.

Развитие системы логистики стало еще одним приоритетом в повышении эффективности нашего бизнеса. В отчетном году «Магнит» приступил к использованию системы пополнения и автозаказа, основанную на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения. За счет этого проекта мы планируем значительно повысить прозрачность операционной деятельности, а также доступность ассортимента на полках, особенно в категории «фреш» и «ультрафреш».

Устойчивое развитие является важной составляющей нашей долгосрочной бизнес-стратегии ввиду значительных масштабов нашего бизнеса и его влияния на общество. В 2020 г. «Магнит» принял Стратегию устойчивого развития под названием «Ритейл со смыслом» и выделил пять приоритетных направлений деятельности, а также сформировал количественные и качественные цели до 2025 г., сделав это первым среди российских ритейлеров. Кроме того, мы присоединились к Глобальному договору ООН, крупнейшей в мире корпоративной инициативе в области устойчивого развития. В течение прошлого года мы запустили ряд пилотных проектов, таких как тестирование грузовиков, работающих на газомоторном топливе и электрической тяге, а также программы «Зеленый офис».

Сотрудники являются ключевым фактором успеха Компании, поэтому мы гарантируем достойное вознаграждение, комплексный социальный пакет и обширные возможности для развития. В 2020 г. мы запустили Корпоративную академию для обучения персонала всех уровней и впервые провели общий опрос вовлеченности, получив более 43 тыс. ответов. Общий индекс вовлеченности составил 84%, что является одним из лучших показателей среди продуктовых ритейлеров.

Я хочу выразить личную благодарность каждому сотруднику Компании за самоотверженный труд в этот сложный год.

### Планы на будущее

2021 год «Магнит» встретил как компания со стабильным финансовым положением и значительно улучшившимся оборотным капиталом, которая способна генерировать существенный денежный поток. Мы сформировали прочную основу для дальнейшего стремительного и эффективного расширения бизнеса.

Наша главная цель остается прежней: обеспечение покупателей качественными, свежими и доступными продуктами питания и непродовольственными товарами, чтобы сделать их жизнь лучше. В ближайших планах — поступательное развитие по всем бизнес-направлениям и наращивание доходности для создания дополнительной ценности для наших акционеров. В 2021 г. мы планируем ускорить программу развития и редизайна за счет открытия и обновления большего количества магазинов. Наши планы также включают в себя развитие новых форматов, прежде всего дискаунтеров «Моя цена», и значительное расширение проектов в онлайн-коммерции. Помимо этого мы намерены продолжить совершенствование ценностного предложения для покупателей и расширение ассортимента, а также запуск новых инструментов по улучшению покупательского опыта в наших магазинах.

Начиная с 2021 г., мы сосредоточимся на повышении эффективности и развитии наших конкурентных преимуществ. Мы будем внедрять передовые технологии в инфраструктуру логистики,

включая систему пополнения и автозаказа, а также обновлять парк грузовых автомобилей. Мы продолжим совершенствовать нашу программу лояльности для повышения персонализации взаимодействия с покупателями.

«Магнит» будет развивать бизнес в соответствии с целями Стратегии устойчивого развития. Мы рассматриваем наши обязательства в этой сфере как стратегические приоритеты. Особое внимание будет уделяться вопросам здорового образа жизни и переработке отходов — именно они сегодня больше всего беспокоят наших стейкхолдеров. Мы позиционируем себя как открытую компанию и поэтому активно взаимодействуем с нашими партнерами, в том числе с отраслевыми ассоциациями. Одними из ключевых стейкхолдеров для нас являются поставщики, с которыми мы совместно занимаемся разработкой ряда программ в области устойчивого развития.

**Я хочу поблагодарить Совет директоров и всю команду «Магнита» за проделанную работу и вклад в повышение ценности Компании для наших покупателей и сотрудников, партнеров и акционеров. Искренне рассчитываю на то, что мы продолжим лидировать в нашей отрасли по показателям операционной эффективности и устойчивости бизнеса в 2021 г. и далее.**

### Ян Дюннинг

Президент и Генеральный директор

# Кратко о «Магните»



**Наши ключевые точки дифференциации:**



**Мультиформатный и мультиканальный бренд**



**Региональный охват и предложение лучших продуктов местного производства**



**Собственное производство и собственная торговая марка**



ESG

## Наша миссия и ценности

Наши ценности — основа нашей миссии: мы стремимся стать магазином номер один для каждой российской семьи.

## Наше видение

«Магнит» — крупнейшая розничная сеть, предлагающая качественные и доступные товары по широкому спектру основных потребностей, которой доверяют свои ежедневные покупки российские семьи.

## «Магнит» — это:

— ведущий продуктовый ритейлер в России по числу магазинов и географическому охвату

- крупнейший импортер продовольственных товаров в Российской Федерации
- мультиформатная сеть розничных магазинов с уникальной кросс-форматной программой лояльности
- единственный ритейлер с вертикальной интеграцией, управляющий 17 сельскохозяйственными и продовольственными объектами по всей России
- надежный и стабильный партнер для российских и зарубежных компаний
- общенациональная сеть цепочек поставок и один из крупнейших владельцев автопарка в Европе
- один из крупнейших частных работодателей в Российской Федерации;
- магазин номер один для миллионов покупателей.

## Ключевые показатели операционной деятельности

	2018	2019	2020
<b>Количество магазинов</b>	18 399	20 725	<b>21 564</b>
<b>Населенных пунктов с магазинами «Магнит»</b>	2 976	3 742	<b>3 752</b>
<b>Количество чеков, млн</b>	4 370	4 690	<b>4 641</b>
<b>Численность сотрудников</b>	295 882	308 432	<b>316 001</b>
<b>Выручка, млрд руб.</b>	1 237	1 369	<b>1 554</b>
<b>Рост выручки, %</b>	8,2	10,6	<b>13,5</b>
<b>Валовая прибыль, %</b>	23,9	22,8	<b>23,5</b>
<b>Рентабельность по EBITDA (МСБУ 17), %</b>	7,2	6,1	<b>7,0</b>
<b>Рентабельность чистой прибыли (МСБУ 17), %</b>	2,7	1,2	<b>2,4</b>
<b>Капитальные затраты (CAPEX)<sup>1</sup>, млрд руб.</b>	54	59	<b>32</b>
<b>Чистый долг/EBITDA (МСБУ 17)</b>	1,5	2,1	<b>1,1</b>
<b>Общая сумма дивидендов за отчетный период, млрд руб.</b>	31	31	<b>25<sup>2</sup></b>
<b>Выбросы углекислого газа (CO<sub>2</sub>)<sup>3</sup>, млн тонн</b>	2,5	2,6	<b>2,6</b>
<b>Общая масса отходов<sup>4</sup>, млн тонн</b>	1,1	1,7	<b>1,2</b>
<b>Общая масса вторсырья, отправленного на переработку<sup>5</sup>, тыс. тонн</b>	442	432	<b>451</b>

<sup>1</sup> МСБУ 17.

<sup>2</sup> Дивиденды, объявленные по акциям ПАО «Магнит» по итогам первых девяти месяцев 2020 г., выплачены в январе 2021 г.

<sup>3</sup> Методика расчета объемов выбросов парниковых газов была уточнена Компанией, что привело к корректировкам данных за 2018 и 2019 годы.

<sup>4</sup> Показатель включает в себя информацию по следующим обществам Компании: АО «Тандер», ООО «Сельта», предприятия собственных производств, ООО «УК Индустриальный парк Краснодар».

<sup>5</sup> Показатель включает в себя информацию по следующим обществам Компании: АО «Тандер», ООО «Сельта», предприятия собственных производств.

«Магнит» работает в рамках уникальной мультиформатной и мультиканальной модели, включающей магазины у дома и супермаркеты, магазины «дьюгери» и формат «Магнит Аптека». Кроме того, продовольственные и непродовольственные товары «Магнита» доступны онлайн.

Это является нашим конкурентным преимуществом и делает «Магнит» одной из ведущих розничных сетей в России. Мы уделяем особое внимание развитию форматной структуры, которая позволит нам внедрить ценностное предложение для покупателей для каждого формата в рамках единой семьи магазинов «Магнит». «Магнит» по-прежнему держит курс на децентрализацию там, где это необходимо и продиктовано ключевыми факторами развития бизнеса, при этом сохраняя оптимальный баланс с централизованным подходом.

## Наша история

### 1994

Основана компания по продаже косметики и бытовой химии.

### 1998

Открыт первый продуктовый магазин в Краснодаре.

### 2001

Образован холдинг «Магнит».

### 2006

Проведено первичное размещение акций на РТС и Московской бирже, в результате которого привлечено около 370 млн долл. США.

В 2020 г. «Магнит» продолжил объединять в кластеры форматы магазинов, адаптируя их для нужд различных регионов и совершенствуя систему менеджмента на местах. Компания сформировала мощную команду категорийных руководителей, которые продолжают дальнейшее расширение и развитие коммерческой деятельности «Магнита», расширив их компетенции, тем самым повысив степень ответственности за результат.

## Основные подразделения Компании

В Группу компаний «Магнит», кроме прочего входят ПАО «Магнит» и его дочерние предприятия: ООО «Алкотрейдинг», АО «Тандер», ООО «Тандем», ООО «Ритейл импорт».



Полный список компаний Группы см. в [Приложении 4, с. 192](#)

### 2008

Проведено вторичное размещение акций на Лондонской бирже, привлечено почти 500 млн долл. США.

### 2010

Открыт первый магазин «Магнит Косметик».

### 2011

Освоение нового вида деятельности — выращивания овощей.

### 2013

«Магнит» становится крупнейшим ритейлером в России.

### 2018

В связи с изменением структуры акционеров и началом трансформации Компании начал работу новый Совет директоров и новый состав Правления.

### 2020

«Магнит» запустил новую масштабную цифровую и логистическую трансформацию. Утверждена стратегия устойчивого развития «Ритейл со смыслом». Запущено несколько проектов в области электронной коммерции.

# Ключевые

показатели года

Для «Магнита» 2020 г. стал сложным, но продуктивным. Мы по-прежнему сосредоточены на том, что делаем лучше всего, предоставляя высочайший уровень сервиса нашим покупателям и защищая их здоровье и безопасность. Мы повысили нашу эффективность, протестировали новые форматы и начали работать онлайн, ускорили цифровую трансформацию и приняли нашу Стратегию устойчивого развития. Наши финансовые результаты значительно улучшились на фоне самых высоких LFL-показателей в отрасли, повышения рентабельности и устойчивого финансового положения.

Мы наблюдаем положительную динамику NPS во всех форматах.

NPS<sup>2</sup> положительная динамика

## Магазины у дома

IV кв. 2020 г. **26**

IV кв. 2019 г. **23**

## Супермаркеты и суперсторы

IV кв. 2020 г. **44**

IV кв. 2019 г. **41**

## Дрогери

IV кв. 2020 г. **51**

IV кв. 2019 г. **45**

<sup>1</sup> Консенсус-прогноз GFK и панельное исследование Romir.

<sup>2</sup> Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score).

<sup>3</sup> ROIC (Return on Invested Capital) - это коэффициент, используемый в финансах, оценке и бухгалтерском учете как мера прибыльности и потенциала создания стоимости компаний по отношению к сумме капитала, вложенного акционерами и другими заемщиками.



**Стратегические приоритеты**  
На 2020 г. —  
Мы выполняем свои обещания

**Достижения**  
в 2020 vs 2019

**85%**

российских семей совершают покупки в магазинах «Магнит»<sup>1</sup>

## Рост LFL-продаж/плотности продаж

Рост LFL-продаж на **7,4%** в 2020 г. по сравнению с 0,4% в 2019 г.

## Восстановление рентабельности

**97** б.п. Увеличение рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) год к году, на фоне роста рентабельности и строгого контроля затрат

## Совершенствование управления оборотным капиталом

**30,5** млрд руб. высвобождено из оборотного капитала

## Значительное сокращение доли заемных средств и укрепление финансового положения

Чистый долг/EBITDA **1,1** X на конец 2020 г. против 2,1x на конец 2019 г. при свободном денежном потоке (FCF) в размере 85 млрд руб. против 2,2 млрд руб. в 2019 г. по данным МСБУ 17

## Рост показателя возврата на инвестиции (ROIC)<sup>3</sup>

**14,1%** в 2020 г. vs 7,9% в 2019 г. Увеличение ROIC примерно в 1,8 раза

## Ключевые показатели года (продолжение)

### Корпоративное управление

- Флориан Янсен возглавляет проект Цифровой трансформации Компании, покинув Совет директоров, чтобы стать Заместителем Генерального директора – Исполнительным директором
- «Магнит» расширил и упрочил позиции Правления
- Принятие Стратегии устойчивого развития и ряда отдельных политик
- «Магнит» запустил новый корпоративный сайт <https://www.magnit.com/ru/>.



### Ценные бумаги

- Выплаченные дивиденды за девять месяцев 2019 г. и 2019 финансовый год в размере 31 млрд руб.
- Размещение облигаций розничной сетью «Магнит» было признано лучшим размещением сети розничных магазинов
- Рейтинговое агентство ACRA подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» и его биржевых облигаций на уровне «AA» (RU)
- Рейтинговое агентство S&P Global Ratings подтвердило рейтинг «Магнита» на уровне «BB», прогноз стабильный.



### Операционная деятельность

- Запуск цифровой трансформации на базе SAP
- «Магнит» открыл пилотные дискаунтеры и позднее расширил их число
- «Магнит» увеличил объем тестирования формата «Магнит Сити»
- Двенадцать стартапов — финалистов акселератора MGNTech запустят пилотные проекты совместно с «Магнитом»
- «Магнит» начал реализацию многочисленных инициатив в сфере онлайн коммерции, охватывающих все форматы и миссии в отношении покупателей
- «Магнит» организовал виртуальные 3D- туры по магазинам
- «Магнит» начал переход на новую систему управления ассортиментом (СУАГ)
- «Магнит» запустил процесс масштабной трансформации цепочки поставок
- В 2020 году открыто 1 292 магазина (gross) и завершен редизайн 385 магазинов.



### Устойчивое развитие

- «Магнит» представил Стратегию устойчивого развития и подтвердил применение стратегии устойчивой трансформации «Ритейл со смыслом»
- «Магнит» присоединился к Глобальному договору ООН, мировой корпоративной инициативе в области устойчивого развития, которая охватывает более 13 тыс. участников
- Procter & Gamble и «Магнит» объединились для сотрудничества в сфере устойчивого развития в России
- «Магнит», Procter & Gamble и Дима Билан<sup>1</sup> запустили крупнейшую негосударственную сеть Автоматов по приему тары для сбора пластиковых отходов
- «Магнит» приступил к реализации программы по оказанию помощи социально незащищенным слоям населения
- Первый российский электрогрузовик MOSKVA передан «Магниту» для пробного использования
- Стоимость комплексной программы «Магнита» по борьбе с COVID-19 составила 2,8 млрд руб.



<sup>1</sup> Знаменитый российский поп-исполнитель.

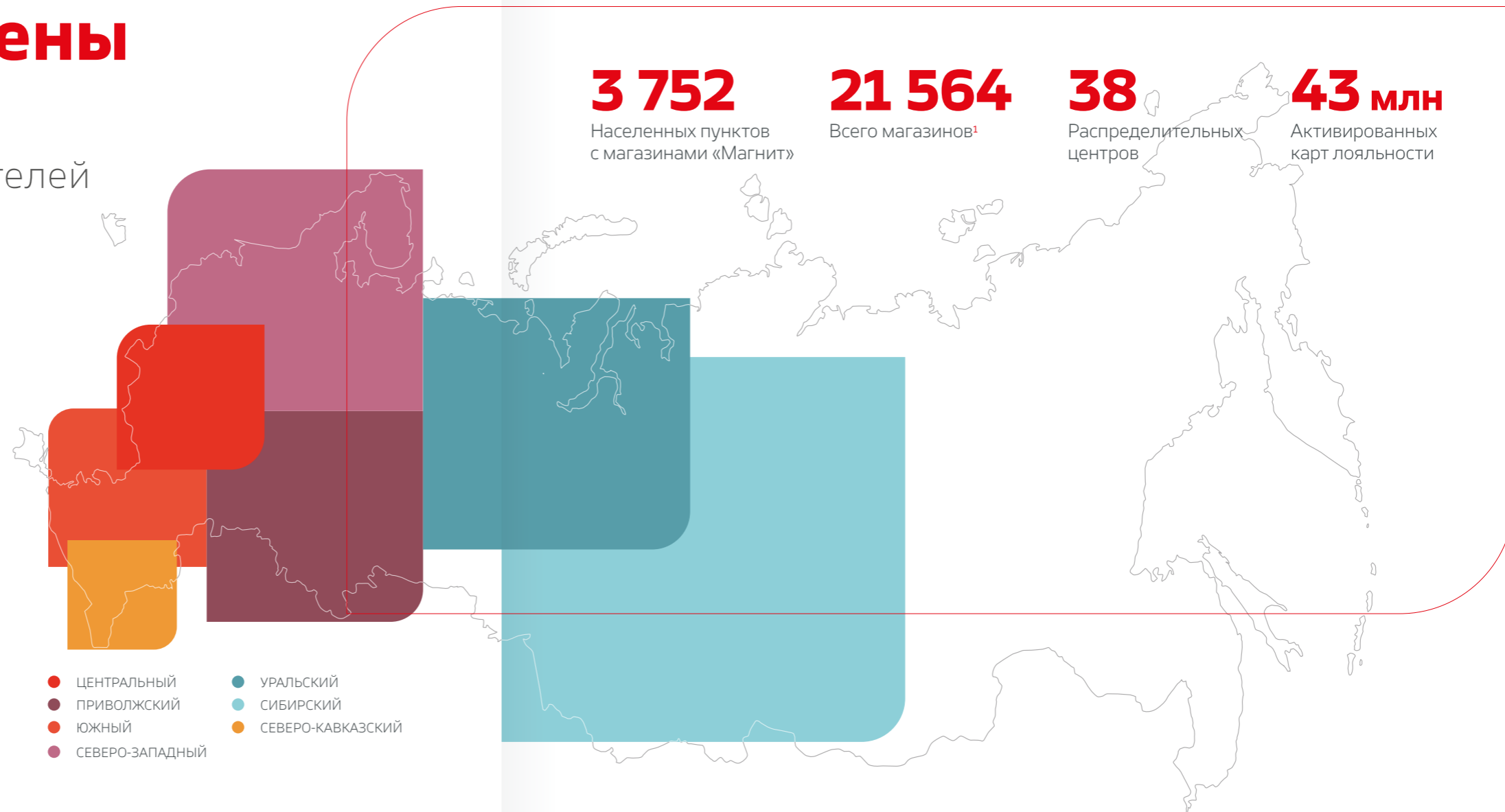
# Мы представлены повсюду

для удобства наших покупателей

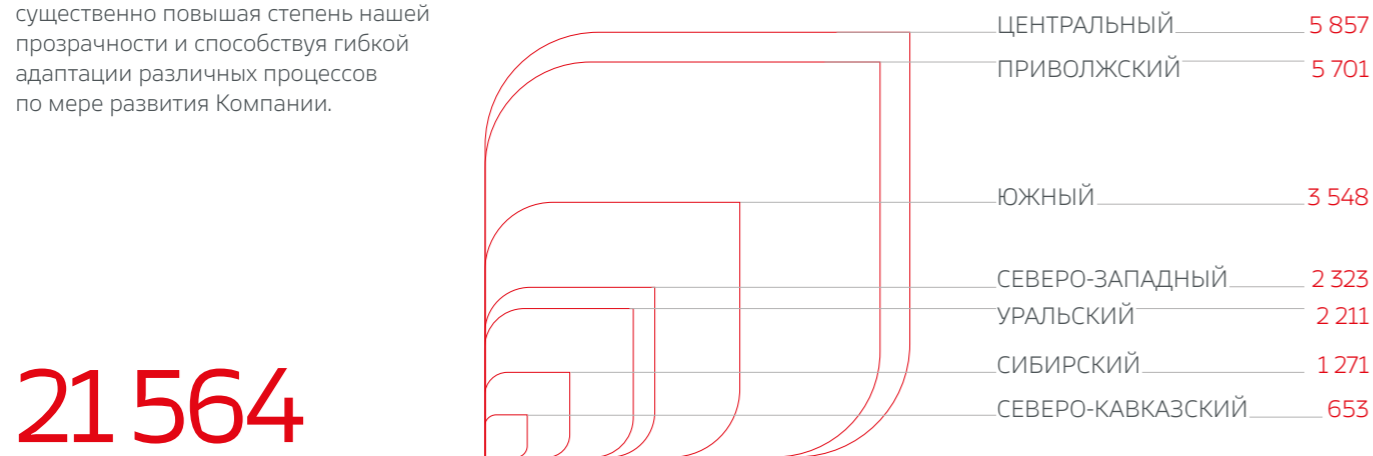
«Магнит» — ритейлер **номер один** в России по количеству магазинов, близости к покупателям и географическому охвату, именно поэтому мы должны располагать передовыми решениями в области логистики и управления цепочками поставок, тем самым обеспечивая бесперебойные поставки свежих продуктов нашим покупателям. Примерно две трети магазинов Компании расположены в городах с населением менее 500 тыс. человек. Магазины «Магнит» также представлены в населенных пунктах с населением 3 тыс. человек.

В 2020 г. мы открыли новый распределительный центр в Новосибирске общей площадью 40 тыс. кв. м, что позволило расширить наши логистические мощности на территории Сибири, а также закончили ремонт распределительного центра в Воронеже. В целях повышения экологичности нашей деятельности началась пробная эксплуатация электрического большегруза MOSKVA.

Одним из ключевых событий в 2020 г. стал запуск масштабной трансформации цепочки поставок «Магнита». Компания планирует внедрить единую систему автоматического прогнозирования спроса и пополнения запасов на базе платформы Relx Solutions в магазинах всех форматов, распределительных центрах и для всех категорий товаров. Программное обеспечение мирового уровня с элементами искусственного интеллекта возьмет на себя все функции распределения товаров, тем самым существенно повышая степень нашей прозрачности и способствуя гибкой адаптации различных процессов по мере развития Компании.



- ЦЕНТРАЛЬНЫЙ
- ПРИВОЛЖСКИЙ
- ЮЖНЫЙ
- СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ
- УРАЛЬСКИЙ
- СИБИРСКИЙ
- СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ



# 21 564

всего магазинов¹

	Центральный	Приволжский	Южный	Северо-Западный	Уральский	Сибирский	Северо-Кавказский	
Магазины у дома	4 182	3 996	2 243	1 703	1 465	901	421	14 911 <sup>2</sup>
Супермаркеты и суперсторы	87	125	125	37	54	23	19	470 <sup>3</sup>
Дрогери	1 588	1 580	1 180	583	692	347	213	6 183
Распределительные центры	10	10	8	3	3	3	1	38

<sup>2</sup> В магазины у дома входят: «Магнит у дома», «Магнит Сити», «Моя цена».

<sup>3</sup> Супермаркеты: супермаркеты «Магнит Семейный», суперсторы.

# Цепочка поставок

Эффективно и вовремя

38 распределительных  
Центров

1,7 млн кв. м  
площадь складских  
помещений

## Мы представлены повсюду для удобства наших покупателей (продолжение)

«Магнит» управляет одной из крупнейших сетей цепочек поставок в стране. Масштаб деятельности делает «Магнит» одним из наиболее крупных работодателей на территории России. В 2020 г. Компания начала реализацию ряда проектов по цепочкам поставок, направленных на усовершенствование своей деятельности.

Мы запустили долгосрочную программу непрерывного обновления парка грузовых автомобилей: продаем старые автомобили и покупаем малотоннажный транспорт и полуприцепы, отвечающие экологическому стандарту Евро-5. Обновление автопарка позволяет нам повысить свою эффективность и следовать утвержденной стратегии устойчивого развития.

Более того, мы внедряем программу цифровизации по всей цепочке поставок. Новые услуги и технологии позволяют значительно повысить эффективность нашей логистической цепочки, что ведет к сокращению объемов выбросов углекислого газа и дает возможность предлагать к продаже еще более свежую продукцию. Благодаря централизованной логистической системе нам удалось существенно оптимизировать затраты.

### Основные показатели

**43 млн**

активированных карт лояльности на конец года<sup>1</sup>

**70%**

пенетрация в продажах

**17**

сельскохозяйственных и производственных объектов

**4 355**

грузовых автомобилей

**38**

распределительных центров

**>2 500**

товарных позиций под собственной торговой маркой

**7 497**

**ТЫС. КВ. М**  
торговая площадь

**1 707**

**ТЫС. КВ. М**  
площадь складских помещений

<sup>1</sup> Программа лояльности запущена в I квартале 2019 г.


# Цифровая трансформация

**Удовлетворение меняющихся потребностей покупателей лежит в основе всей нашей деятельности.**

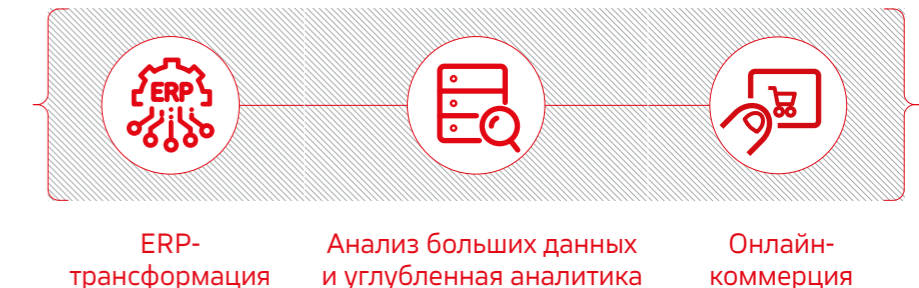
Аналитика больших данных и инновационные решения, которые мы используем, позволяют непрерывно улучшать качество покупательского опыта. Мы стремимся создать экосистему услуг торговой марки «Магнит» и сильное омниканальное ядро.

Мы уже сделали первые шаги в масштабной цифровой трансформации, развернув уникальную кросс-форматную программу лояльности, которая оказалась чрезвычайно успешной. В 2020 г. «Магнит» начал реализацию пятилетней программы ERP-трансформации на базе SAP, которая станет крупнейшим в своем роде проектом в российском секторе розничной торговли. Мы не только будем опираться на опыт наших партнеров, но и планируем развивать соответствующие внутренние навыки.

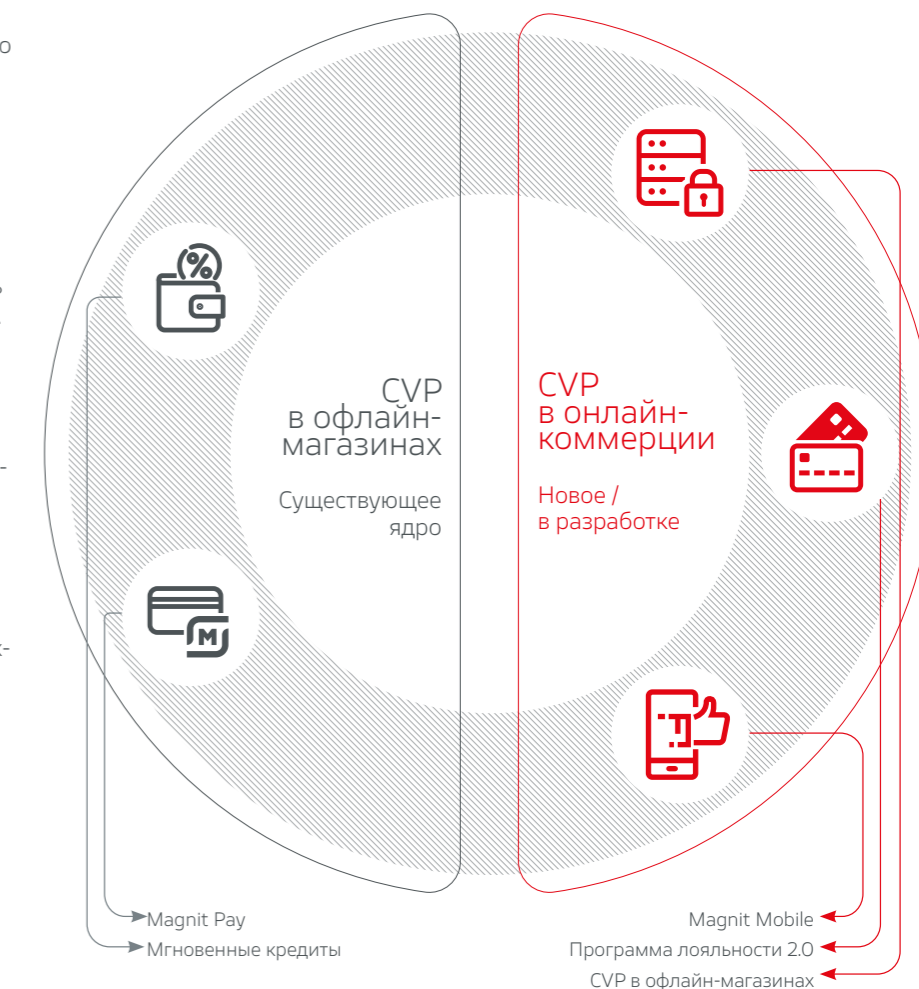
В отчетном году «Магнит» начал разработку суперприложения, которое будет задействовать существующую программу лояльности для объединения онлайн-заказов, платежных и кредитных решений, лайфстайл-и других нефинансовых услуг для покупателей, а также привилегий партнеров. Первым этапом реализации этих решений стал запуск платежного сервиса Magnit Pay, с помощью которого покупатели могут оплачивать свои покупки в любом магазине, в том числе онлайн

 Больше информации о суперприложении Магнита, на следующей странице.

### Компоненты цифровой трансформации



### Экосистема бесплатных услуг и инструментов<sup>1</sup>

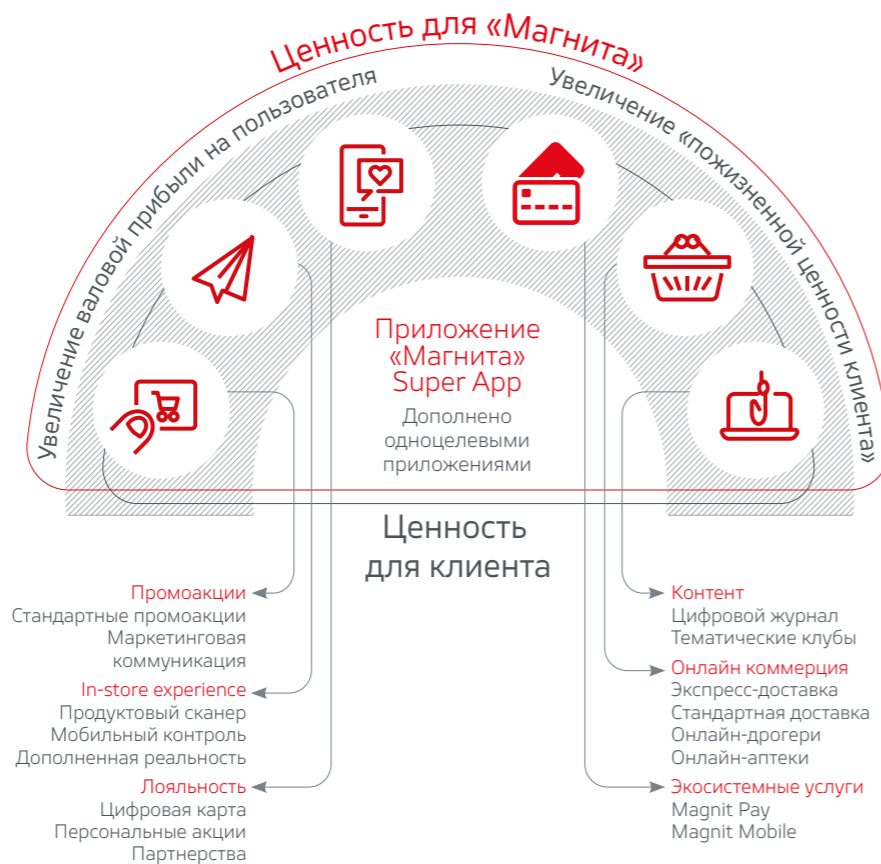


<sup>1</sup> Платформа управления данными — это программная платформа по сбору и управлению данными. Она позволяет компаниям выделять сегменты аудитории для работы с определенными целевыми пользователями и контекстами в рамках рекламных онлайн-кампаний.

## Цифровая трансформация (продолжение)

Во второй половине 2020 г. мы также начали тестирование услуг онлайн-коммерции. В настоящее время в Компании функционируют шесть проектов онлайн-доставки, как самостоятельных, так и при помощи партнеров. В течение первых трех месяцев динамика роста пилотных проектов превзошла первоначальные ожидания и продемонстрировала высокий потенциал данного рынка.

### Будущая экосистема «Магнита» в рамках одного суперприложения



**~6 000**  
заказов в сутки

**>40 000**  
наименований по всем видам услуг

**43 млн**  
активных участников программы лояльности

**>1 000**  
магазинов в 47 регионах и 72 городах

**2,0 млрд руб.**  
экстраполированные годовые продажи<sup>1</sup>

**70 %**  
доля покупок с использованием карты лояльности в продажах

<sup>1</sup> Темпы роста онлайн-сегмента «Магнит» на основе показателей товарооборота за декабрь.

# Уникальные собственные

## производственные мощности

«Магнит» является единственной российской розничной сетью продуктов питания с собственным производством.

«Магнит» является единственной российской розничной сетью продуктов питания с собственным производством. Компания управляет 4 сельскохозяйственными объектами и 13 производствами продуктов питания, расположенными в различных регионах присутствия: Краснодарском крае, Московской,

Саратовской, Тверской, Самарской, Липецкой областях и Республике Башкортостан. Собственные производственные комплексы позволяют «Магниту» контролировать качество на всех этапах производственного цикла и гарантировать лучшее соотношение цены и качества на полке.

Они осуществляют производство товаров под собственными торговыми марками, в том числе «Моя цена», «Магнит» и «Магнит Свежесть».

В целом промышленные предприятия по производству продуктов питания осуществляют поставку более чем 450 позиций на полки магазинов по всей розничной сети, включая свежие овощи и зелень, грибы, кондитерские изделия, макароны и мучные изделия, продукты быстрого приготовления, чай, готовые хлопья на завтрак и многое другое. В 2020 г. Группа установила свой новый рекорд, выпустив почти 310 тыс. тонн продукции, что на 31% больше, чем в 2019 г.

**4**  
сельскохозяйственных комплекса

**166**  
производственных линий

**~310 тыс. тонн**  
продукции в год

**13**  
производственных комплексов по производству сладостей, злаков, макарон, продуктов быстрого приготовления, орехов, специй и рыбы

**31%**  
рост выручки от продаж собственной продукции по сравнению с 2019 г.

**82**  
награды за качество в 2020 г.





# Уникальные собственные

производственные мощности

**3 358 га**  
возделываемых  
земель



# Уникальные собственные

производственные мощности

# 13

пищевых  
производственных  
комплексов

# «Ритейл со смыслом»

Масштабы нашей деятельности по всей стране возлагают на нас большую ответственность за то, как мы подходим к ведению бизнеса. В 2020 г. мы запустили Стратегическую рамочную программу устойчивого развития «Магнита» и поставили перед собой амбициозную цель по внедрению устойчивого развития во все аспекты и процессы.

Мотивируя наших сотрудников, вдохновляя покупателей и помогая развивать сообщества, в которых мы работаем, мы хотим служить примером для отрасли в целом. Мы превосхищаем создание комплексной сети партнеров, опирающейся на широкий круг заинтересованных сторон, и верим в то, что эффективное партнерство — ключ к достижению амбициозных задач, которые мы поставили перед собой.

«Магнит» прилагает свои усилия в **пяти ключевых направлениях**: сокращение воздействия на окружающую среду, создание ответственной цепочки поставок, забота о сотрудниках, поддержка местных сообществ, а также продвижение здорового образа жизни.

**Окружающая среда<sup>1</sup>**  
Стратегические цели по снижению воздействия на окружающую среду до 2025 г.

- 50%** Собственные торговые марки и собственная упаковка пригодны для вторичной переработки, многоразового использования или компостирования
- 100%** Перерабатываемого пластика в собственных операциях
- 50%** Сокращение количества пищевых отходов
- 30%** Сокращение выбросов парниковых газов
- 25%** Сокращение потребления воды и энергии

**«Зеленые» закупки**  
Стратегические цели по ответственной цепочке поставок до 2025 г.

- 100%** Ответственный выбор поставщиков по социально важным категориям
- 100%** Ответственное собственное производство и сельское хозяйство
- +** Увеличение объема экологичной упаковки
- Ответственность** Ответственный выбор поставщиков для коммерческих и некоммерческих закупок
- Партнерство** Разработка партнерских программ с местными поставщиками и фермерами

**Сотрудники**  
Стратегические цели по работе с персоналом до 2025 г.

- 70%** Уровень удовлетворенности сотрудников
- 50%** Сокращение числа происшествий с потерей рабочего времени и сведение к нулю количества несчастных случаев со смертельным исходом
- 40%** Текучесть персонала

## Концепция стратегии устойчивого развития

### Российский ритейлер №1

Наши амбиции:

**Лидер**

в области снижения воздействия на окружающую среду в отрасли

**100%**

ответственная цепочка поставок

**№1**

Ведущий работодатель в отрасли

**Положительное**

влияние на качество жизни населения России

**Лучшее**

корпоративное управление в своем классе

**Фокусные зоны:** Окружающая среда

«Зеленые» закупки

Сотрудники

Местные сообщества

Здоровье и благополучие

Добросовестные деловые практики    Управление природными ресурсами    Уважение многообразия и инклюзивность    Ответственный маркетинг    Партнерство

**Местные сообщества**  
Стратегические цели по поддержке местных сообществ до 2025 г.

- 10%** Сотрудники-волонтеры
- Сообщество** Программы на всей территории присутствия «Магнита»

**Здоровье и благополучие**  
Стратегические цели по поддержке здоровья и благополучия до 2025 г.

- Здоровый образ жизни** Информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем нашим потребителям
- Продукты для здорового питания** Продукты для здорового питания доступны всем нашим потребителям

<sup>1</sup> Все количественные цели по снижению показателей указаны из расчета на 1 кв. м общей площади.

# «Ритейл со смыслом» (продолжение)

## Устойчивое развитие

В 2020 г. «Магнит» утвердил Стратегию устойчивого развития под девизом **«Ритейл со смыслом»**. Каждый день мы взаимодействуем с миллионами заинтересованных сторон: покупателями, сотрудниками, поставщиками, органами власти и инвесторами. Это в значительной степени оказывает влияние на то, как мы осуществляем свою деятельность. Именно поэтому устойчивое развитие – неотъемлемая часть развития компании.

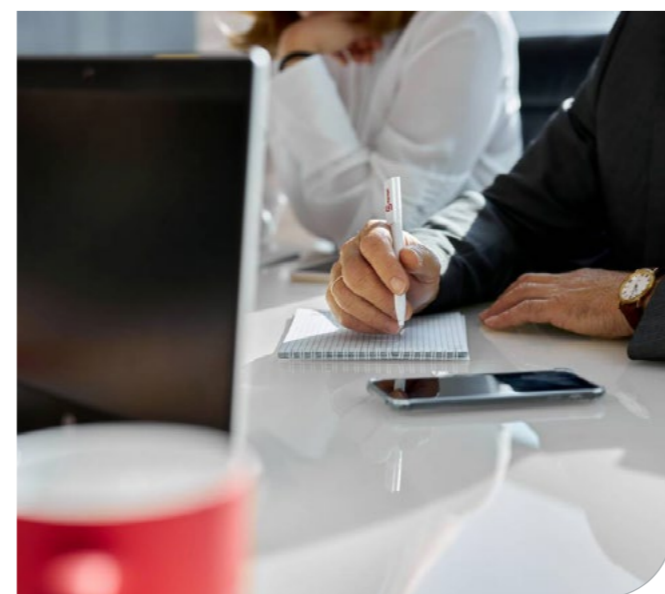
Больше информации в разделе [«Устойчивое развитие»](#), с. 102



## Комитет по устойчивому развитию

В 2019 г. по инициативе Совета директоров был создан Комитет по устойчивому развитию, в обязанности которого входит координация деятельности Компании в области устойчивого развития, в том числе взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития. В работу Комитета также входит подготовка рекомендаций по стратегическим направлениям деятельности по повышению долгосрочной устойчивости бизнеса в ответ на социальные, экологические, ресурсные и энергетические проблемы. Под руководством Комитета существует 16 рабочих групп, создающих устойчивую бизнес-модель во всех областях деятельности Компании, таких как розничная торговля, производство, снабжение, логистика и управление персоналом.

Больше информации в разделе [«Стратегический отчет»](#), с. 104



## Борьба с COVID-19

С начала пандемии «Магнит» делал все возможное, чтобы бороться с распространением вируса. Компания стремится помогать своим покупателям и сотрудникам, а также всем уязвимым группам населения во время пандемии. В сложившихся непростых эпидемиологических условиях мы продолжаем обеспечивать покупателей в 66 регионах России всеми необходимыми товарами, поддерживать высокий уровень логистики, производить качественную продукцию, реализовывать комплекс мер безопасности.

Больше информации в разделе [«Меры по борьбе с COVID-19»](#), с. 68



## Глобальный договор ООН

В 2020 г. «Магнит» вступил в Глобальный договор ООН, крупнейшую мировую корпоративную инициативу в области устойчивого развития, которая охватывает более 13 000 участников из более чем 160 стран. Компания взяла на себя обязательства внедрять и продвигать десять принципов Глобального договора в области прав человека, трудовых прав, защиты окружающей среды и противодействия коррупции. Компания уже начала принимать стратегические меры для достижения этих целей и формирования более устойчивого будущего. В 2020 г. «Магнит» также запустил пятилетнюю стратегию в области устойчивого развития «Ритейл со смыслом» и взял на себя количественные и качественные обязательства.

Больше информации в разделе [«Стратегический отчет»](#), с. 105



# Обзор

## рынка

На протяжении 2020 г. обстановка на российском рынке ритейла оставалась сложной не только для розничных сетей, но и для потребителей. Однако, несмотря на общий экономический спад как во всем мире, так и в России, в результате пандемии COVID-19, розничная торговля продуктами питания оказалась в числе наименее пострадавших отраслей. Более того, ведущие игроки современного рынка розничной торговли (в частности, ориентированные на такие форматы, как магазины у дома), смогли значительно увеличить объем продаж и укрепить позиции на рынке.

### Макроэкономическая среда

В 2020 г. реальный ВВП России снизился на 3,1% в результате замедления экономического роста на фоне ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Согласно прогнозам Министерства экономического развития РФ на 2021 г., рост реального ВВП в стране составит 3,3%. Так же как и в 2020 г., государство планирует продолжить стимулировать восстановление экономики посредством оказания помощи наиболее пострадавшим отраслям и инвестирования в ряд проектов в 2021 г.

В 2020 г. были предприняты серьезные меры для поддержки различных демографических групп, в том числе семей с детьми, пенсионеров и безработных.

В частности, в середине года было принято решение о ежемесячных выплатах малообеспеченным семьям с детьми в возрасте от трех до семи лет, в размере около половины регионального прожиточного минимума, или в среднем 5,5 тыс. руб. на ребенка в месяц.

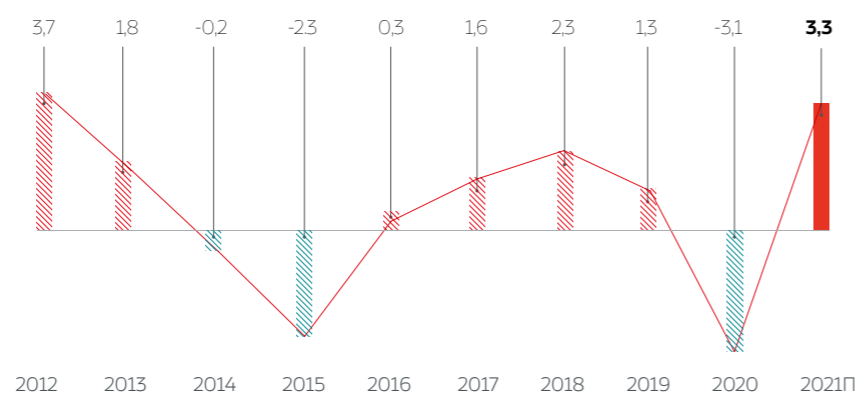
**3,3%**

Прогнозируемый рост реального ВВП в России на 2021 г.

**3,0%**

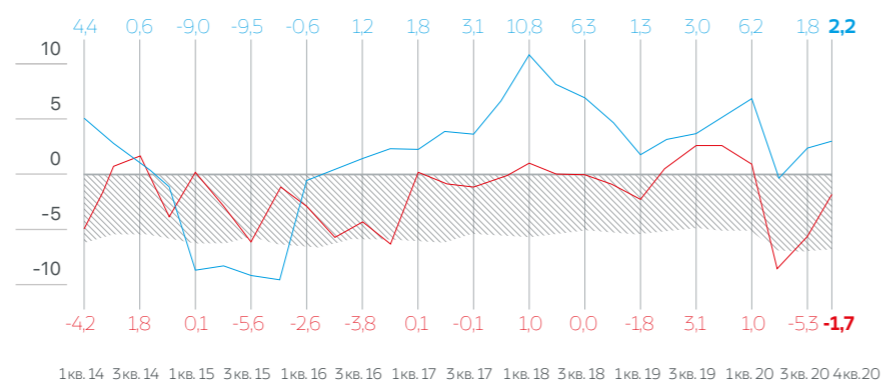
Ожидаемый рост реальных располагаемых доходов населения в 2021 г.

Динамика реального ВВП России, 2012–2021 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации

Изменение реальной заработной платы, реальных располагаемых доходов населения и уровня безработицы в России в 2014–2020 гг., %



● Уровень безработицы, %    — Рост реальной заработной платы, год к году, %    — Рост реальных располагаемых доходов населения, год к году, %

Источник: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации

## Краткий обзор продовольственного рынка России:

**14%**

рост продаж 10 крупнейших розничных сетей в 2020 г.

**22%**

доля традиционной розничной торговли в России

**34%**

доля топ-5 розничных сетей

**№8**

по величине в мире

При этом выплаты малообеспеченным семьям с детьми до трех лет (11 тыс. руб. на ребенка в месяц) продолжались с 2018 г. Более того, все семьи с детьми в возрасте до трех и от трех до 16 лет получили разовые выплаты в апреле и июле. В декабре 2020 г. Президент Российской Федерации подписал указ о единовременных выплатах семьям с детьми в возрасте до восьми лет в размере 5 тыс. руб. на ребенка.

Размер минимальной заработной платы в России в 2020 г. увеличился на 7,5% до 12 130 руб. в месяц.

В 2021 г. ожидается рост минимальной заработной платы на 5,5% до 12 792 руб. в месяц. Также в 2020 г. произошло временное повышение минимального и максимального размеров пособий по безработице. При этом неработающие индивидуальные предприниматели стали получать максимально возможное пособие по безработице.

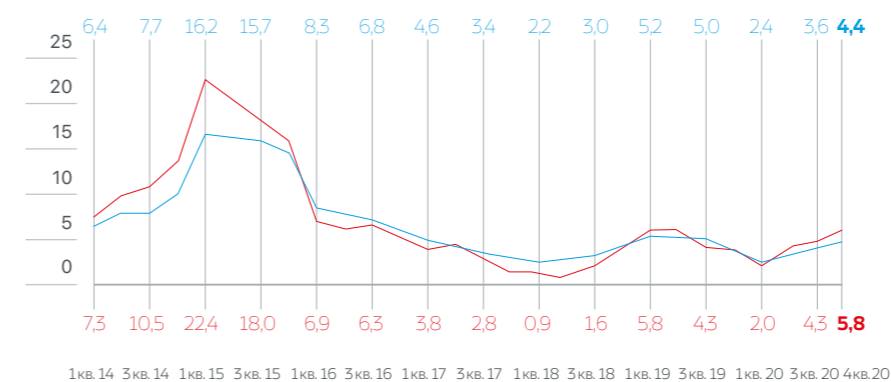
В некоторых регионах (например, в Москве) было принято решение о введении специальных выплат для лиц старше 65 лет и лиц с хроническими заболеваниями.

Кроме того, отдельные выплаты на федеральном и региональном уровнях получили ветераны Великой Отечественной войны.

Государство оказало помощь малому и среднему бизнесу. Во II квартале 2020 г. компаниям из наиболее пострадавших секторов экономики были предоставлены частичные налоговые льготы, включая льготы, касающиеся уплаты налога на прибыль, взносов в фонд социального страхования и т.п. В дополнение к ним, начиная с II квартала 2020 г., ставка взносов в Фонд социального страхования РФ для малых и средних предприятий была снижена с 30 до 15%.

Важную роль в поддержке экономики сыграл Центральный банк Российской Федерации, последовательно снижая ключевую ставку в течение года с 6,25% в начале 2020 г. до 4,25% к концу года. Правительством также были запущены различные программы льготного кредитования (в частности, программы льготного ипотечного кредитования). Были предоставлены кредитные каникулы для физических лиц и индивидуальных предпринимателей на срок до шести месяцев в случае снижения ежемесячной выручки на 30% и более в годовом исчислении.

Потребительская и продовольственная инфляция в России в 2014–2020 гг., %



— Инфляция, год к году, %    — Инфляция на продукты питания, год к году, %

Источник: Федеральная служба государственной статистики

## Обзор рынка (продолжение)

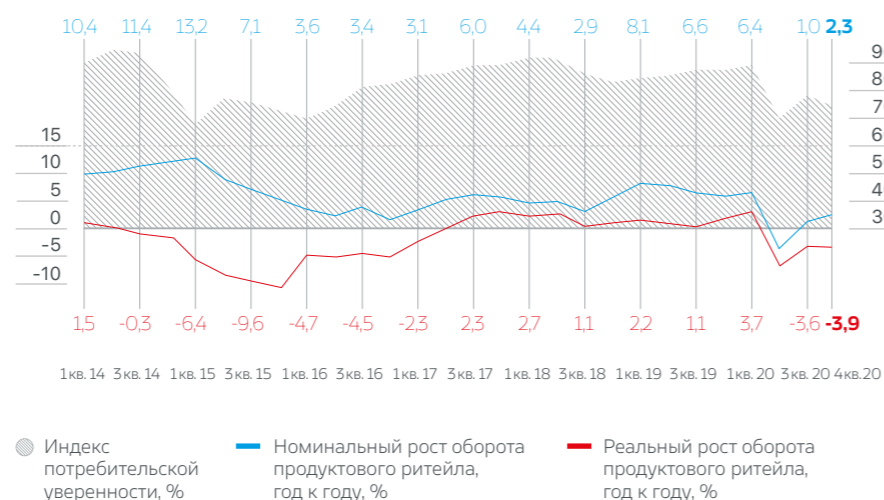
В 2020 г. средний уровень реальной заработной платы практически не изменился (+ 2,5% в сравнении с 2019 г.), в то время как реальные располагаемые доходы населения в условиях ограничений, связанных с пандемией COVID-19, показали самое быстрое падение за последние несколько лет (- 3,5% в сравнении с прошлым годом). Средний уровень безработицы достиг 5,8%.

Стоит отметить умеренное влияние динамики доходов и уровня безработицы на население страны по сравнению с развитыми странами. Экономика Российской Федерации представлена лишь небольшой долей малых и средних предприятий (около 20% ВВП России против 50–60% ВВП развитых стран). Относительно высокая доля населения, работающего в государственном секторе (около 25% по сравнению с 15% в развитых странах), способствовала поддержанию стабильности в экономике. В 2020 г. пенсии для около 36 млн пенсионеров были проиндексированы на 6,6%, что выше уровня инфляции. Повышение пенсий на 2021 год составит 6,3%.

Министерство экономического развития Российской Федерации ожидает рост реальных располагаемых доходов населения на 3,0% в 2021 г. за счет восстановления доходов от собственности и предпринимательской деятельности после значительного снижения в отчетном году. По прогнозам, в 2021 г. уровень безработицы снизится до уровня 5,2%.

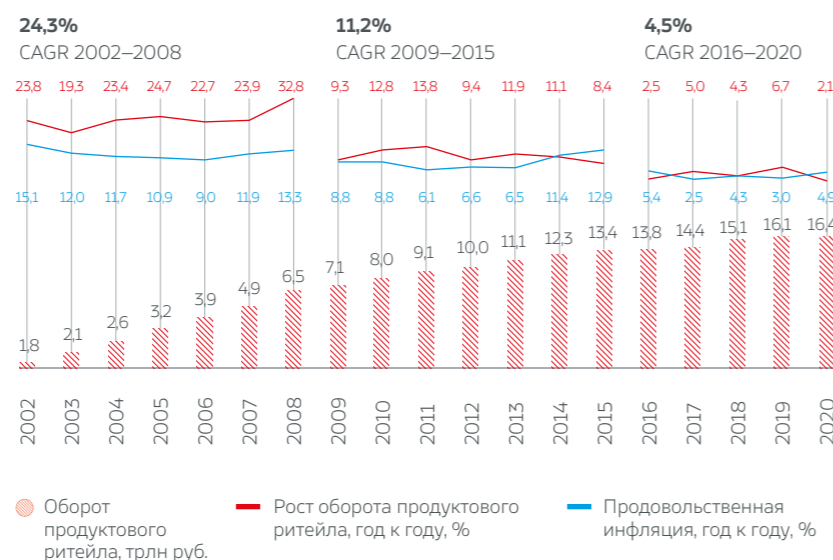
В 2020 г. индекс потребительских цен (ИПЦ) вырос на 3,4%, а индекс потребительских цен на продовольственные товары — на 3,9%<sup>1</sup>.

### Индекс потребительской уверенности и рост объемов продаж в продуктовом ритейле в России в 2014–2020 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики

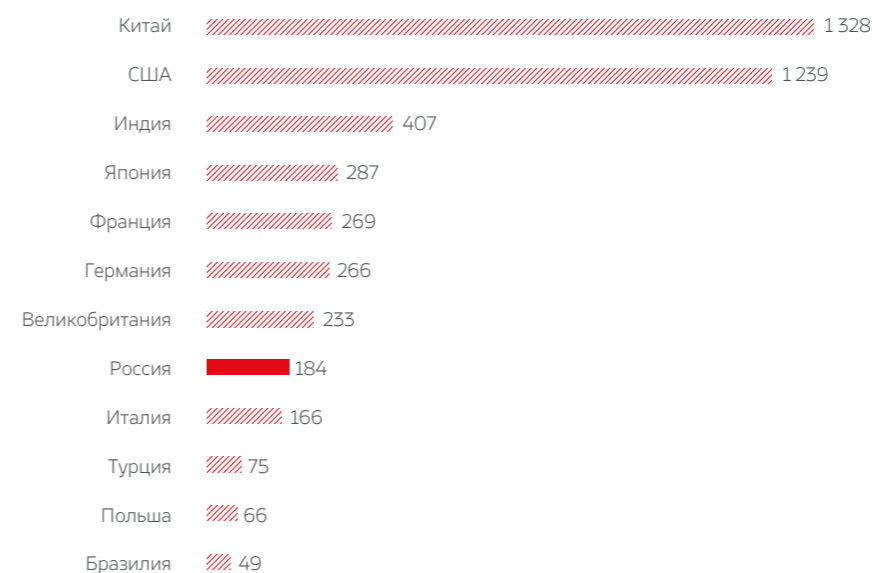
### Оборот продуктового ритейла в России в 2002–2020 гг.



Источники: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации, исследование «Магнита»

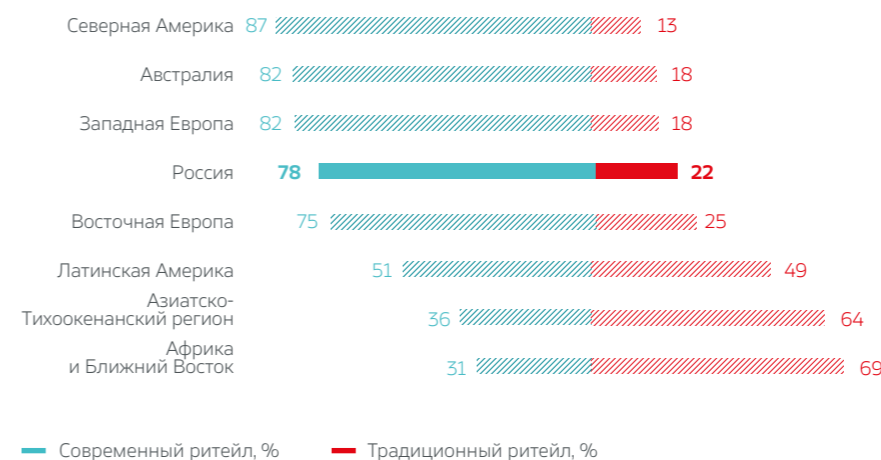
<sup>1</sup> Указана средняя инфляция за год, исходя из средних квартальных значений изменения ИПЦ (год к году). Инфляция относительно конца декабря 2020 года к концу 2019 года составила 4,9%.

### Рынок розничной торговли продовольственными товарами в 2020 г., млрд долл. США



Источник: Euromonitor, 2020 г.

### Доля современного и традиционного ритейла в 2020г., %



Источник: Euromonitor, Infoline, 2020 г.

По данным Министерства экономического развития Российской Федерации, в 2021 г. ожидается рост ИПЦ на 3,7% – сдерживающее влияние окажет запланированная бюджетная консолидация, которая будет лишь отчасти компенсирована реализацией эффекта от произошедшего смягчения денежно-кредитной политики. В дальнейшей перспективе предполагается, что темпы роста ИПЦ будут возвращаться к целевому уровню Банка России (4%).

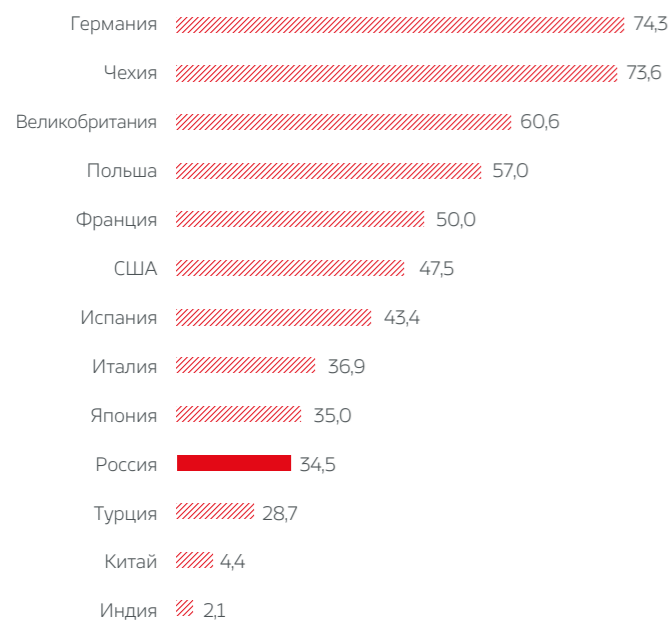
### Внутренний рынок розничной торговли

Оборот продуктового ритейла в России в реальном выражении за 2020 г. сократился на 2,6%<sup>2</sup>. Такое снижение произошло, в первую очередь, ввиду резкого падения объема продаж продовольственных товаров в секторе традиционной розничной торговли и в гипермаркетах, что связано с введением ограничений и изменением поведения потребителей на фоне пандемии COVID-19. В то же время значительно выросли продажи магазинов у дома. Несмотря на то, что снижение реальных располагаемых доходов населения и индекса потребительской уверенности негативно сказалось на отрасли в целом, сокращение расходов покупателей в таких крупных розничных сетях, как «Магнит», не наблюдалось. Напротив, потребители стали тратить больше на еду и меньше на прочие расходы: путешествия, развлечения, различные услуги и т.п. Статистика показывает, что розничная торговля продовольственными товарами стала одной из отраслей, наименее затронутых последствиями пандемии COVID-19 в России. В 2020 г. российский рынок розничной торговли продуктами питания остается восьмым в мире по размеру выручки, опередив такие страны, как Италия, Турция, Польша и Бразилия.

<sup>2</sup> По данным Федеральной службы государственной статистики.

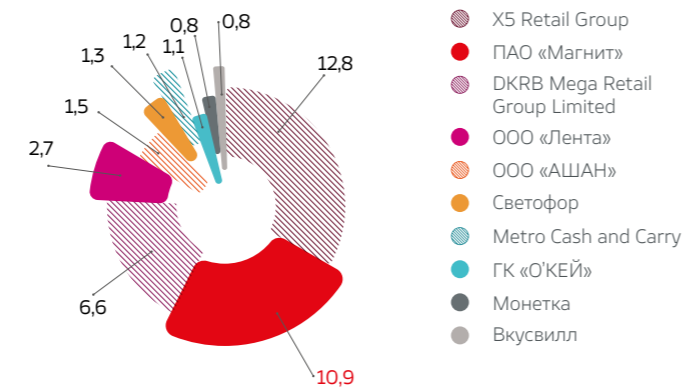
## Обзор рынка (продолжение)

### Топ-5 розничных сетей в разбивке по странам в 2020 г., %



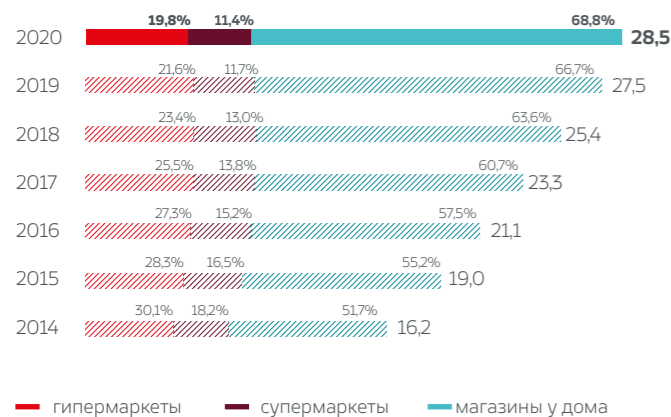
Источник: Euromonitor, Infoline, исследование «Магнита» за 2020 г.

### Топ-10 розничных сетей в России в 2020 г., %



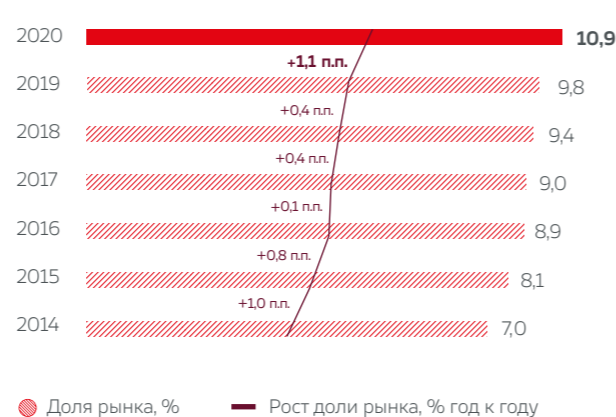
Источники: Infoline, исследование «Магнита» за 2020 г.

### Общий объем торговых площадей современного ритейла в России в 2014–2020 гг., млн кв. м



Источники: Infoline, исследование «Магнита» за 2020 г.

### Доля рынка «Магнита» по объему выручки в России в 2014–2020 гг., %



Источники: Федеральная служба государственной статистики, исследование «Магнита» за 2020 г.

## «Магнит»:

### №1

в России по количеству магазинов и географическому покрытию<sup>1</sup>

Современный российский рынок продуктового ритейла обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста, в то время как ведущие игроки увеличивают свою долю на рынке. В 2020 г. доля современной розничной торговли в России составила 78%, уступив по этому показателю рынкам Северной Америки (87%), Австралии (82%) и Восточной Европы (82%). Рынок ритейла все еще недостаточно консолидирован.

Российский рынок ритейла остается фрагментированным, при сохранении значительного потенциала для дальнейшего увеличения доли ведущих участников, в частности – «Магнита», показавшего очень хорошие результаты. По итогам 2020 г. выручка топ-5 сетей составила 34,5%, что на 3,5 п. п. выше, чем в 2019 г. По этому показателю Россия отстает от развитых стран, где на топ-5 игроков приходится 50% рынка и более.

За последние несколько лет ведущими российскими ритейлерами был зафиксирован ощутимый рост своих долей на рынке, преимущественно связанный со стремительным увеличением количества магазинов у дома. Пандемия COVID-19 ускорила продолжительный процесс консолидации рынка, запущенный лидерами отрасли в связи со слабыми показателями традиционной розничной торговли и ухода с рынка неэффективных игроков. Рынок покидают как мелкие игроки, так и целые розничные сети, что предоставляет крупным эффективным игрокам возможность занять удачно расположенные освободившиеся торговые площади.

### №2

в России по объему выручки

В 2020 году топ-10 ритейлеров продемонстрировали рост продаж на 14% год к году. По данным Infoline, рост произошел в основном за счет перетока покупателей в федеральные сети. В 2020 году доля «Магнита» на рынке увеличилась на 1,1 п. п. (что является максимальным приростом за последние пять лет) до 10,9% преимущественно за счет изменений, связанных с внедрением ценностного предложения для покупателей, что привело к росту плотности продаж.

В последние годы одной из основных тенденций стало увеличение количества магазинов у дома на фоне уменьшения средней торговой площади. В связи с введением ограничений на передвижения в условиях пандемии COVID-19 данная тенденция только усилилась. «Магнит» стал одним из бенефициаров этих ограничений за счет своей мультиформатной бизнес-модели и подавляющей доли магазинов у дома в своем портфеле.



### Основные тенденции рынка розничной торговли

#### Основные тенденции поведения и предпочтений потребителей

Тенденция	Описание
Поведение покупателей	— Пандемия COVID-19 значительно усилила тенденцию совершать покупки в магазинах у дома
	— Покупатели начали реже посещать магазины, но при этом стали покупать больше, что снизило трафик и в то же время увеличило средний чек
	— Тенденция к совершению покупок в интернете резко возросла в условиях пандемии, особенно в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург. В 2020 г. рынок продуктовой онлайн-коммерции вырос на 229% и достиг 148 млрд руб., что составляет 0,9% от общего объема продуктовой розничной торговли
Потребительские предпочтения	— Растет спрос на более дорогие продукты в магазинах у дома среди потребителей, которые отказываются от посещения крупных гипермаркетов
	Несмотря на ограничения, связанные с COVID-19, а также состояние экономики, потребительские предпочтения по-прежнему смещаются в сторону: <ul style="list-style-type: none"> <li>— здоровых и безопасных продуктов;</li> <li>— удобного обслуживания;</li> <li>— качественной и свежей продукции (в частности, фруктов и овощей);</li> <li>— локальных производителей;</li> <li>— ответственного потребления;</li> <li>— высокотехнологичных и омниканальных сервисов;</li> <li>— получения информации о продуктах и магазинах из средств массовой информации.</li> </ul>

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики, публичные источники, исследование «Магнита» за 2020 г.


## Обзор рынка (продолжение)

Мы постоянно совершенствуем наше ценностное предложение для покупателей. Мы формируем наши предложения по каждому формату, исходя из предпочтений клиентов, поскольку хотим стать для них лучшими.

Например, в этом году «Магнит» открыл магазины у дома для крупных городов с учетом клиентских предпочтений в мегаполисах, а также запустил пилотный дискаунтер «Моя цена».

Мы развиваем наши онлайн-проекты и планируем провести полную цифровую трансформацию, чтобы стать еще более прозрачными для инвесторов и других заинтересованных сторон. «Магнит» нацелен на прибыльность каждого проекта, продвигая новые форматы и адаптируя ценностное предложение, чтобы идти в ногу с последними рыночными тенденциями и передовыми решениями и отвечать меняющимся потребностям покупателей.

В 2021 г. мы продолжим придерживаться нашей стратегии «умного роста». Благодаря повышению плотности продаж и хорошей доходности новых магазинов мы ускорим органическое развитие и продолжим внимательно следить за возможностями, которые предлагает нам рынок.

 Подробнее см. в разделах: [«Стратегия» \(с. 46\)](#), [«Операционные результаты» \(с. 58\)](#)

### Ключевые тенденции на российском рынке розничной торговли

Тенденция	Описание
Ускоренная консолидация отрасли и растущая доступность недвижимости	— Пандемия укрепила тенденцию к консолидации отрасли ведущими игроками в связи с тем, что некоторые более традиционные ритейлеры, представители гостиничного и ресторанного бизнеса, а также небольшие региональные и неэффективные игроки покинули рынок
Быстро развивающиеся технологии	— Активно развивающиеся цифровые экосистемы (например, «Яндекс», Mail.ru Group, «Сбер», Amazon, Wechat, Alibaba Group) стирают границы традиционного отраслевого мышления — Опыт взаимодействия с цифровыми технологиями стал неотъемлемой частью современной жизни, включая процесс совершения покупок
Миграция в большие города	— Миграция в большие города усилилась после пандемии COVID-19, предпочтения покупателей меняются
Стареющее население	— Население в России сокращается, а доля людей, получающих поддержку со стороны государства в различных формах, увеличивается
Умеренный уровень инфляции	— Здоровый уровень инфляции позволяет более комплексно планировать отношения с поставщиками и оказывает поддержку ритейлерам
Растущий интерес к устойчивому развитию	— Усиленный интерес к устойчивому развитию среди стейкхолдеров — Растущее внимание к ответственной утилизации отходов — Повышенное внимание к отношениям с поставщиками — Более высокие ожидания инвесторов
Политические факторы	— Санкции со стороны США и ЕС — Контрсанкции — Постоянная поддержка со стороны правительства местных поставщиков и производителей — Региональный протекционизм

### Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2020 г.

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Снижение ставки НДС при импорте и продаже фруктов и ягод на территории Российской Федерации (включая виноград) с 20% до 10%	Федеральный закон «О внесении изменений в статью 164 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»	04 января 2020
Повышение акцизов на продажу алкоголя	Федеральный закон от 29 сентября 2019 г. № 326-ФЗ	01 января 2020
Новое правовое регулирование местного виноградарства и виноделия	Федеральный закон от 27 декабря 2019 г. № 468-ФЗ	26 июня 2020.

### Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2020 г. (продолжение)

Изменение	Правовой документ	Вступил в силу
Ежемесячные выплаты наличными на детей в возрасте от трех до семи лет	Федеральный закон от 20 марта 2020 г. № 199-ФЗ	01 января 2020
Официальная публикация Конституции Российской Федерации с новыми поправками, в частности, включая постановление о том, что минимальная заработная плата не может быть ниже прожиточного минимума	Указ Президента Российской Федерации № 443	04 июля 2020
Запрет на производство и импорт немаркированных лекарств	Федеральный закон от 27 декабря 2019 г. № 462-ФЗ	01 июля 2020
Касается органических продуктов и их производителей, а также норм их производства, хранения, транспортировки, маркировки и регулируемой продажи	Федеральный закон № 280-ФЗ	01 января 2020
Эксперимент по приему потребительской упаковки в розничных магазинах	Распоряжение заместителя Председателя Правительства Российской Федерации от 20 июля 2020 г.	IV квартал 2020 – III квартал 2021
Постановление об утверждении Правил оказания услуг общественного питания, согласно которому с 2021 г. рестораны и кафе не смогут включать в счета суммы, не относящиеся к стоимости заказанных блюд и выбранных услуг	Постановление Правительства Российской Федерации от 21 сентября 2020 г. № 1515 «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания»	01 января 2021
Указ для производителей, поставщиков и ритейлеров об установлении предельных цен на сахар и подсолнечное масло	Соглашения между участниками рынка	14 декабря 2020
Повышение минимальных розничных цен на спиртные напитки, в том числе водку и коньяк	Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 07 октября 2020 г. № 232н	01 января 2021
Установление размера государственной пошлины за предоставление или продление лицензий на розничную продажу алкогольных напитков	Законопроект «О внесении изменений в статью 333.33 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»	01 января 2021
Эксперимент по маркировке пива и других слабоалкогольных напитков, включая медовуху и сидр	Проект Постановления Правительства Российской Федерации «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по маркировке пивоваренной продукции и слабоалкогольных напитков средствами идентификации» от 06 ноября 2020 г.	С 01 апреля 2021 по 28 февраля 2022
Переход на поштучный учет алкогольной продукции	Приказы Росалкогольрегулирования во исполнение ст. 10.2. Федерального закона от 22.11.1995 №171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции»	01 ноября 2020
Распространение антитабачного закона на все никотинсодержащие продукты	Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 303-ФЗ	28 января 2021
Повышение акцизов на сигареты и другие табачные изделия в России на 20% в 2021 г.	Федеральный закон от 15 октября 2020 г. № 321-ФЗ	01 января 2021
Ряд изменений, повлиявших на работу торговых объектов, были связаны с пандемией коронавирусной инфекции и утверждены документами Роспотребнадзора как на федеральном, так и региональном уровнях (обеспечение СИЗ, меры профилактики и дезинфекции и т.д.)	Утвержденные 21 апреля 2020 г. «Методические рекомендации по профилактике распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в предприятиях торговли» МР 3.1/2.3.5.0191-20 к концу года стали обязательными к исполнению санитарно-эпидемиологическими правилами «СП 3.1.3597-20 «Профилактика новой коронавирусной инфекции (COVID-19)»	21 апреля 2020; действие СП продлено до 01 января 2022



# Наша стратегия

## Обзор

В 2020 г. «Магнит» зафиксировал двузначный рост продаж, в основном за счет значительного увеличения объема продаж в уже существующих магазинах, в результате чего плотность продаж выросла на 6,5%. Ряд инициатив уже способствуют достижению заметного прогресса в соответствии с новым стратегическим видением. «Магнит» ускорил внедрение обновленного CVP, улучшил внутренние процессы, приступил к преобразованию своих цифровых возможностей, запустил новые пилотные проекты (например, «Моя цена», «Киоск») и наметил амбициозные цели в рамках Стратегии устойчивого развития. Покупатели восприняли новые инициативы в исключительно положительном ключе, о чем свидетельствует положительная динамика показателя NPS во всех форматах. Текущая ситуация находится на рекордно низком уровне с потенциалом для дальнейшего улучшения. Наши усилия принесли значительную выгоду акционерам — стоимость акций «Магнита» выросла на 66% с 2019 г.<sup>1</sup>, а новый подход к инвестициям и редизайну обеспечил впечатляющие прибыль и рост показателей.

Открытие нового магазина с привлекательным коэффициентом рентабельности инвестиций

**ROI<sup>2</sup> ~40%**

Редизайн магазинов у дома и больших форматов обеспечивает прирост LFL-продаж

**+16%**

Примечание: за полный 2020 г. без учета влияния COVID-19.

**Беспрецедентные события 2020 г.** также привели к тому, что мы пересмотрели развитие некоторых направлений для удовлетворения меняющихся потребностей наших покупателей.



### Коронавирус

Карантинные меры в крупных странах отрицательно сказались на экономике и поведении покупателей, но значительное увеличение числа людей, работающих из дома, привело к взрывному росту спроса на онлайн-услуги и доставку и снижению трафика в офлайн-магазинах.



### Хорошо для меня и общества

Переход от спроса «быстро и просто» к «не заставляйте меня думать».

Повышенное внимание потребителей к устойчивому и ответственному потреблению привело к росту ожиданий от брендов.



### Технологии

Технологии и данные становятся важными составляющими успешного бизнеса. Они ускоряют темпы изменений способов развлечения и потребления.

Растущие ожидания в отношении цифрового клиентского опыта.

Текущая ситуация создает возможности для ритейлеров, которые могут быстро адаптироваться к изменению покупательского поведения и внедрять новые цифровые решения.

Мы понимаем, что способность адаптироваться будет играть первостепенную роль в достижении наших стратегических целей.

<sup>1</sup> 30 декабря 2020 г. по сравнению с 30 декабря 2019 г.

<sup>2</sup> ROI = OCF за весь год / CAPEX.

## Наша стратегическая цель



Закрепить текущее лидерство «Магнита» в сфере розничной торговли в России, расширяя свое присутствие на рынке и сохраняя высокую рентабельность бизнеса

## Наши стратегические амбиции

**№1**

Мы стремимся стать выбором №1 для покупателей, сотрудников и инвесторов



## Краткий обзор стратегии

Мы решили уделить внимание ряду направлений для работы над вызовами для Компании на фоне непростой макроэкономической ситуации, в связи с чем «Магнит» определил свои стратегические приоритеты на 2021–2025 гг.

## Стратегические приоритеты «Магнита» на 2021–2025 гг.



**Улучшение CVP**, являющееся ключевым драйвером роста плотности продаж и доходности.



**Эффективность бизнеса** для обеспечения роста доходности и аккумуляции денежного потока.



**Умное развитие**, подразумевающее высокие целевые показатели доходности новых торговых объектов.



**Точечное увеличение присутствия на рынке** (учитывая стратегические цели и целевой уровень доходности) с помощью сделок M&A.



**Расширение предложений покупателю** за счет направлений, выгодно дополняющих основной бизнес, чтобы обеспечить оптимальное удовлетворение потребностей.

Наша стратегия основана на стремлении создать ценность для трех основных заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.



<sup>3</sup> Индекс лояльности покупателей.

<sup>4</sup> Индекс лояльности сотрудников.

## Наша стратегия (продолжение)

Наши амбициозные цели будут способствовать развитию «Магнита» и удовлетворению потребностей покупателей, сотрудников и инвесторов.

Наша стратегия основана на четырех главных принципах:



**Мы ставим интересы наших потребителей на первое место и придерживаемся клиентоориентированного подхода...**



### Фокус на покупателе

- Ориентированный на покупателя процесс принятия решений для повышения лояльности
- Совершенствование CVP и кластеризация для лучшего удовлетворения потребностей клиентов
- Улучшенное позиционирование бренда (включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
- Предложение покупателям за рамками офлайн — формирование E2E экосистемы.

Все, что нужно нашим покупателям, предоставляется под зонтичным брендом «Магнита».

**Ключевые отличительные черты**

- Мультиформатная модель
- Единый бренд
- Единая программа лояльности
- Эмоциональная связь
- Собственное производство.

Как единственная по-настоящему национальная мультиформатная розничная сеть, «Магнит» предлагает полный ассортимент продуктов и услуг для удовлетворения потребностей покупателей, опираясь на свой сильный бренд, программу лояльности и вертикально интегрированную структуру.

Мы улучшаем CVP ключевых форматов и отказываемся от акцента на цене: «Магнит» предлагает новую концепцию дружелюбного, безопасного и удобного магазина, где каждый может найти то, что ему по душе, и получить оптимальное соотношение цены и качества.

Мы рационализируем ассортимент нашей продукции, чтобы обеспечить единообразие между магазинами и повысить эффективность бизнеса, пересмысливаем структуру управления категориями и подход к целевым категориям, устраняем несоответствия и перераспределяем ценовую структуру для охвата всех соответствующих потребительских сегментов. Мы стремимся задействовать дополнительные мощности всей системы, а также повысить эффективность наших магазинов. Этому также способствует гармонизация ассортимента, то есть его пересмотр по принципу «матрешки» с акцентом на грамотное предложение в зависимости от потребностей и ценового диапазона и независимо от размера магазина.

Кластеризация — еще один способ улучшения качества обслуживания клиентов с адаптацией CVP под основные кластеры (города, поселки и деревни) и двум дополнительным (стрит-ритейл и магазины косметики).

**... чтобы лучше обслуживать наших клиентов, мы рассматриваем наиболее эффективные и перспективные пути развития на рынке...**



### Эффективные и перспективные каналы

- Увеличение доли рынка за счет «умной» экспансии, в том числе за счет сделок M&A
- Активное изучение новых направлений продаж, ниш/рынков
- Многоканальность, в том числе электронная коммерция
- Гибкие закупки, включая партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение в СП/СТМ для укрепления позиционирования.

Совершенствование CVP и клиентоориентированность остаются нашими основными приоритетами. Мы сосредоточены на «умном» росте, устанавливая высокие критерии доходности для новых магазинов, а также на развитии при консолидации российского рынка.

Мы планируем расширять предложение покупателю за счет направлений, выгодно дополняющих наш основной бизнес (включая партнерства, электронную коммерцию и новые специализированные форматы),

чтобы обеспечить оптимальное удовлетворение потребностей. Наш подход состоит в тестировании соответствующих предложений для покупателей и операционных моделей. После этого мы выборочно масштабируем пилотные проекты, которые показывают впечатляющие результаты, и в итоге обеспечиваем самое лучшее предложение для покупателей и высокую доходность.

Мы намерены разнообразить ассортимент продукции за счет закупок товаров под собственной торговой маркой, собственного производства, прямого импорта, а также — в результате стратегического партнерства с поставщиками.

У нас есть все необходимое для расширения ассортимента товаров под собственной торговой маркой. Компания планирует увеличить долю СТМ до 25%, а также расширить и рационализировать портфель СТМ, уделив особое внимание кросс-категорийным брендам и соотношению цены и качества. Наши производственные мощности и опыт позволяют достигать поставленных целей, мы продолжим работу над улучшением качества предложений.

Другое крайне важное направление деятельности — прямой импорт. У нас есть отдельная команда закупщиков, которая обеспечивает самые выгодные предложения и товары для наших магазинов. Стратегия закупок «Магнита» выходит за рамки традиционного подхода: мы создаем долгосрочные взаимовыгодные стратегические партнерства с нашими поставщиками на каждом этапе (включая данные, инновации, использование производственных мощностей, адаптированные предложения и мерчандайзинг с опорой на согласованные промоакции и маркетинговые инициативы).

## Наша стратегия (продолжение)

Электронная коммерция — важнейшая составляющая многоканального покупательского опыта, мы развиваем нашу службу доставки, чтобы сделать ее доступной для большинства клиентов к концу 2021 г. Мы стремимся создать экосистему бесплатных услуг торговой марки «Магнит» и сильное многоканальное ядро. «Магнит» будет развивать свою экосистему через стратегические партнерства с ведущими поставщиками в смежных областях. Во 2-м полугодии 2020 г. «Магнит» приступил как к самостоятельному тестированию сервисов по онлайн-продажам, так и в сотрудничестве с партнерами. К концу 2020 г. «Магнит» реализовывал шесть экспериментальных проектов по онлайн-доставке. Компания старается подобрать оптимальный формат доставки для удовлетворения потребностей каждого покупателя.

**... наши амбиции требуют новых и эффективных решений, основанных на конкретных инициативах в области функциональных стратегий и процессов, адаптивной организационной структуре и современных ИТ- и операционных системах...**



### Современная и эффективная платформа

- Отлаженные функциональные стратегии
- Гибкая организационная структура, четкое разделение ответственности в сочетании с культурой предпринимательства
- Эффективные бизнес-процессы.
- Гибкая, надежная и масштабируемая платформа: ИТ, промышленные решения и данные.

Наша цель — создать современную и эффективную платформу на основе четких функциональных стратегий и процессов, регулируемой организационной структуры и современных ИТ- и операционных систем. Для этого Компании необходима отлаженная синхронизация всех функциональных стратегий с опорой на конкретные планы мероприятий по улучшению сквозных процессов, сформированная культура RACI<sup>1</sup> и собственная операционная платформа с учетом наших технологических возможностей.

Новый уровень работы с данными для поддержки цифровой трансформации требует современной централизованной платформы обработки данных для принятия соответствующих решений. Данная технология будет внедряться наряду с масштабируемыми отраслевыми решениями для ключевых систем, включая планирование ресурсов предприятия (ERP), прогнозирование спроса и пополнение запасов, управление складом и транспортом. Кроме того, электронная коммерция будет присутствовать во всех сегментах.

**... достижение стратегических целей было бы невозможным без участия наших сотрудников — мы стремимся стать лучшим работодателем в России.**



### Лучший работодатель

- Активные инвестиции в развитие и повышение квалификации кадров
- Гибкое и инновационное мышление
- «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество

- Оценка эффективности и карьерные перспективы
- Вовлеченность сотрудников.

«Магнит» по праву считается одним из крупнейших частных работодателей в России и старается оказывать поддержку своим сотрудникам и членам их семей даже в это непростое время. В ноябре прошлого года мы провели опрос вовлеченности всех сотрудников Компании. Согласно результатам, общий индекс вовлеченности составляет 84%, это один из самых высоких показателей среди продуктовых ритейлеров.

Мы непрерывно совершенствуем нашу организационную структуру, чтобы добиться максимального синергетического эффекта в долгосрочной перспективе. «Магнит» стремится быть лидером изменений в области трансформации рынка труда путем создания привлекательного ценностного предложения для всех сотрудников, а также за счет привлечения ИТ- и digital-специалистов.

Мы хотим создать влиятельный бренд работодателя и завоевать лидерство во всех сегментах. Коммуникация и набор персонала осуществляется через цифровые каналы. Поддержка открытой и дружелюбной культуры — необходимое условие для обеспечения согласованности стратегических приоритетов и повседневных задач.

«Магнит» уделяет особое внимание образованию и повышению квалификации сотрудников. Мы продолжаем развивать нашу Корпоративную академию, а также внедрять передовые ИТ-решения с целью автоматизации кадровых процессов и обеспечения сотрудников необходимым функционалом через цифровые каналы.

### «Магнит» — один из крупнейших частных работодателей России

# 316 001

численность сотрудников



<sup>1</sup> Матрица распределения ответственности (RAM), также известная как матрица RACI или линейная диаграмма ответственности (LRC). Она отражает вклад сотрудников, ответственных за выполнение задач или результаты работы, в рамках проектов и бизнес-процессов.

## Наша стратегия (продолжение)

### Ключевые стратегические приоритеты на 2021–2025 гг.

Наша стратегия в действии отражает будущие цели.

#### Эффективные CVP-инициативы,

направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта

Ускорение

#### «УМНОЙ» органической экспансии

(накопленным итогом, в год):

- магазины у дома: 1–1,5 тыс. магазинов
- дрогери: 750–1 тыс. магазинов
- супермаркеты и суперсторы: 5–15 магазинов

Поддержание

#### высокой доходности

новых проектов

#### Продуманный стратегический план,

позволяющий раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса

Создание ведущей

#### платформы онлайн-доставки продуктов

для обработки **более 5% оборота «Магнита»** с бесшовной интеграцией в многоканальный покупательский опыт

Активное изучение новых смежных сегментов,

#### создающих дополнительную акционерную стоимость

#### Очевидный потенциал повышения плотности продаж,

в том числе за счет ускорения редизайна, создающего дополнительную акционерную стоимость

Проактивная стратегия точечных M&A, обеспечивающая

#### привлекательный уровень возврата инвестиций



### Ключевые финансовые прогнозы на 2021–2025 гг.<sup>1</sup>

Мы считаем, что каждый стратегический шаг должен подкрепляться сильными и надежными финансовыми показателями.

Стабильное улучшение **рентабельности по EBITDA (МСБУ 17)** в период 2021–2025 гг.

**до 8%**

позволяющее нарастить денежный поток

#### Улучшение оборотного капитала

с упором на оптимизацию товарных запасов в днях:

- 3–5 дней для продовольственного бизнеса;
- 10–15 дней для дрогери

**Комфортная  
долговая нагрузка**  
на уровне

**~ 1,5x**

Чистый долг/EBITDA (МСБУ 17), предельный уровень – 2,0x

Концентрация на высокой доходности и создании дополнительной стоимости для акционеров, обеспечивающей

#### стабильную выплату дивидендов

### Устойчивое развитие

Мы твердо уверены в том, что принцип устойчивого развития в нашей стратегии — ключ к дальнейшему росту Компании. Мы сделаем все возможное, чтобы превратить «Магнит» в одну из ведущих российских компаний в области внедрения эффективных масштабируемых технологических и экологических решений.

Устойчивое развитие — неотъемлемая составляющая нашей деятельности. Действуя в интересах наших стейкхолдеров, мы обеспечим более высокую доходность для наших акционеров в долгосрочной перспективе. Стратегия устойчивого развития «Ритейл со смыслом»<sup>2</sup>, представленная в прошлом году, отражает наши цели и стратегические принципы, а также формализует наш подход к устойчивому развитию. Мы стремимся снизить воздействие на окружающую среду и оказать положительное влияние на широкие слои населения, а также обеспечить удовлетворенность наших сотрудников и соблюдение самых высоких стандартов корпоративного управления.

<sup>1</sup> На основе МСБУ 17.

<sup>2</sup> См. раздел «Устойчивое развитие» на с. 102

# Обзор инвестиционной привлекательности

«Магнит». Все важное — рядом

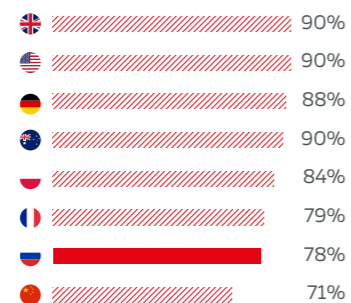
## Потенциал рынка

Мы предлагаем доступ на крупный рынок с возможностями для органического роста и консолидации

- Крупный рынок с возрастающей долей современных продукто-вых ритейлеров и возможностями для органического роста
- Фрагментированный рынок с высоким потенциалом для дальнейшей консолидации
- Доля крупных игроков на рынке увеличивается
- Новые ниши и способы выйти на стремительно развивающийся рынок с постоянно растущим сегментом онлайн-продаж

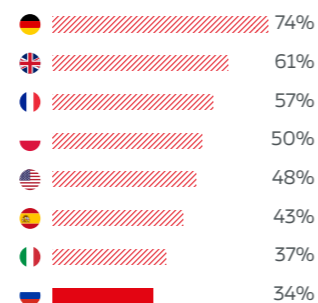
**Российский рынок предлагает дополнительные возможности для роста**

Доля современного ритейла, 2020, %



**Возможности консолидации рынка**

Доля Топ-5 ритейлеров, 2020, %

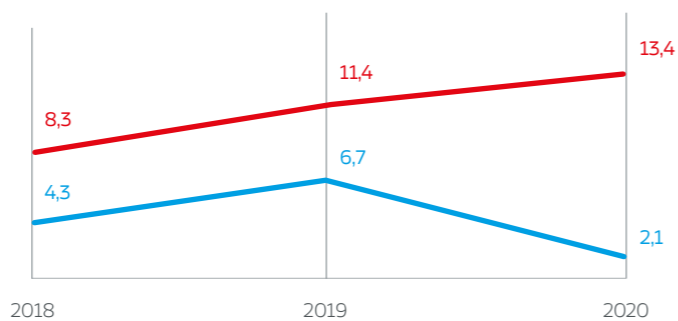


## Ведущий игрок в секторе

«Магнит» — один из крупнейших продуктовых ритейлеров в России с развитой инфраструктурой, обширной базой лояльных покупателей, узнаваемым брендом и растущей долей на рынке

- Мультиформатное предложение, четыре основных формата в таких сегментах, как продукты питания, косметика и аптеки
- Широкий географический охват: 21 564 магазина, 3 752 города в 7 федеральных округах
- 11% — рыночная доля в продовольственной торговле
- Обслуживание покупателей во всех густонаселенных регионах России (66 регионов, 43 млн карт лояльности)
- Развитая цепочка поставок по всей стране, 38 распределительных центров и один из крупнейших в России собственных парков грузовых автомобилей
- Единственный ритейлер в России с вертикальной интеграцией - 17 собственных продовольственных предприятий и сельскохозяйственных комплексов

**Рост оборота продуктового ритейла по сравнению с общим ростом продаж «Магнита», 2018-2020, %**



— Рост продаж продуктового ритейла, год к году, %\*  
 — Рост продаж сети магазинов «Магнит», год к году, %\*  
 \* с учетом НДС.

## Амбиции роста

Ускоряем темпы роста Компании с акцентом на доходность для дальнейшего расширения рыночной доли

- Ускоряем органический рост с фокусом на доходность, создающий дополнительную акционерную стоимость
- «Умное» расширение — высокие требования к доходности при открытии магазинов
- Высокие требования к доходности при запуске новых проектов
- Программа редизайна сети магазинов «Магнит» с целью повышения плотности продаж
- Создание ведущей платформы онлайн-доставки продуктов питания, способной поддерживать 5%+ оборота
- Активное изучение новых смежных сегментов, создающих дополнительную акционерную стоимость

## Повышение эффективности

Мы обладаем огромным потенциалом для развития бизнеса

- Дальнейшая проработка ценностного предложения для покупателей (CVP) с целью повышения плотности продаж и увеличения рентабельности
- CVP-инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия
- Повышение плотности продаж, в том числе за счет ускорения программы редизайнов и совершенствования процессов
- Развитие предложений для покупателей, дополняющих основной бизнес
- Стабильное улучшение маржи EBITDA (МСБУ 17) в период 2021-2025 гг. до уровня 8%, позволяющее нарастить денежный поток
- Обеспечение эффективности с целью получения более высокой доходности

**+97 б.п.**

рост маржи по EBITDA в 2020 г. (МСБУ 17)

**+6,5%**

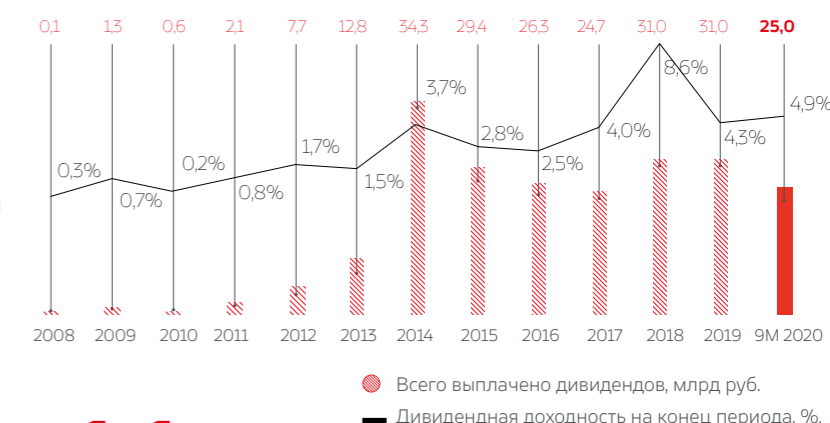
рост плотности продаж в 2020 г.

## Дивиденды

Строгая дисциплина в вопросах управления капиталом с фокусом на доходность при принятии инвестиционных решений, что обеспечивает существенные дивидендные выплаты

- Открытие качественных торговых объектов, что ведет к большей окупаемости инвестиций
- Поддержание оптимальной долговой нагрузки на уровне 1,5x чистый долг/EBITDA (IAS17)
- Четкий план по улучшению оборотного капитала с акцентом на оптимизацию оборачиваемости запасов в днях
- Создание дополнительной стоимости для акционеров, что способствует стабильным существенным дивидендным выплатам

**Объем выплаченных дивидендов и дивидендная доходность «Магнита», 2008-2020 гг.**



**85 млрд руб.**

чистый денежный поток в 2020 г.

**1,1x**

уровень долговой нагрузки (IAS17) на 31.12.2020 г.

# Бизнес-модель

## Стратегическая цель

закрепить текущее лидерство «Магнита» в сфере розничной торговли в России, расширяя свое присутствие на рынке и сохраняя высокую рентабельность бизнеса

## Мы стремимся

стать выбором №1 для покупателей, сотрудников и инвесторов

### Высокое качество

- ~6 тыс. поставщиков
- Лучший ассортимент местных товаров
- 52% локальных SKU
- Вертикальная интеграция: 17 собственных производств
- >310 тыс. тонн продукции в год
- >2,5 тыс. SKU собственных торговых марок
- 10% доля товаров СТМ
- 7% доля прямого импорта
- Контроль качества «с грядки на полку»
- 12 лабораторий
- 3,5 тыс. тестов ежедневно

### Крупнейший логистический оператор в России

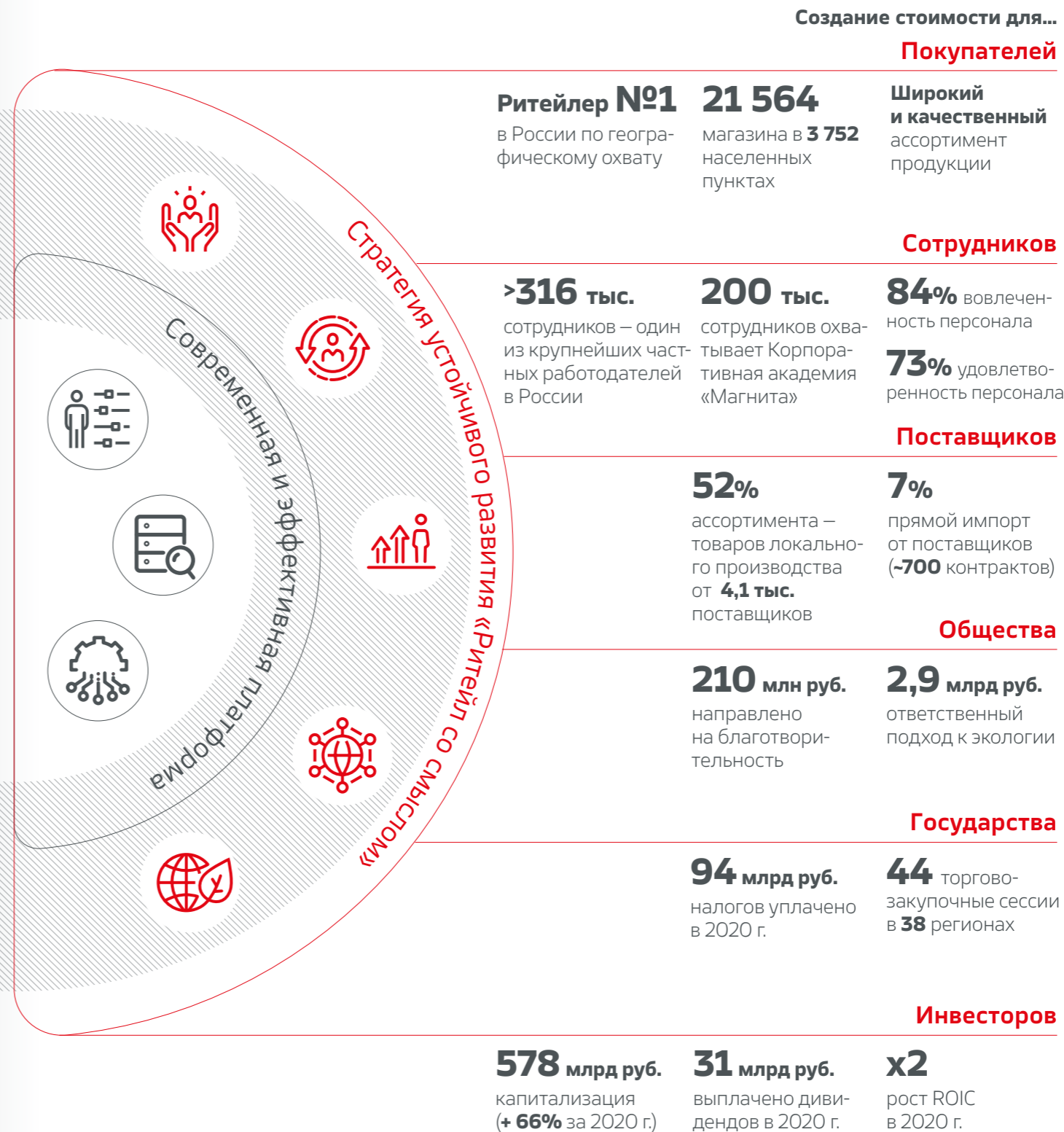
- 38 распределительных центров в 7 федеральных округах
- >4,3 тыс. грузовиков
- 91% доля централизации
- Логистическая трансформация

### Мультиформатность и мультиканальность под одним брендом

- 14 911 магазинов у дома
- 470 супермаркетов
- 6 183 дрогери
- 1 165 аптека
- 3 752 населенных пункта
- Онлайн во всех сегментах и миссиях:
  - регулярная доставка
  - экспресс
  - E-pharma
- Охватывает >1 тыс. магазинов в 47 регионах страны

### Лучший клиентский опыт

- Уникальный кросс-форматный бренд
  - Улучшение CVP и кластеризация
  - Новые ритейл технологии
  - Экоинициативы
  - 13 млн покупателей в день
  - 14 354 магазина в новой концепции
- Кросс-форматная программа лояльности
  - >43 млн активных пользователей карт лояльности
  - 70% пенетрация в продажах



# Операционные

## результаты

В 2020 г. «Магнит» столкнулся с беспрецедентными вызовами в связи с пандемией COVID-19, но Компания оперативно отреагировала на быстро меняющуюся среду и изменения в поведении потребителей. Реализация строгих мер по охране здоровья и безопасности, обеспечение наличия продуктов, поддержание доступного уровня цен и высокого уровня обслуживания покупателей в совокупности имели решающее значение для привлечения новых покупателей и сохранения статуса магазина номер один.

В 2020 г. «Магнит» сосредоточился на обеспечении высокой операционной эффективности существующих магазинов и продемонстрировал прекрасные LFL-результаты и рост плотности продаж. Мы добились значительного повышения прибыльности, а рентабельность по EBITDA (МСБУ 17) выросла на 1 п. п. по сравнению с прошлым годом. Высвободившиеся из оборотного капитала денежные средства составили 30,5 млрд руб. В связи с пандемией сокращение долговой нагрузки стало одним из основных наших приоритетов, который мы успешно реализовали. Столь впечатляющие результаты в текущих условиях — серьезное достижение.

Наша бизнес-модель в очередной раз продемонстрировала свою устойчивость и способность к адаптации. Мы наблюдали постоянный приток новых покупателей и значительный рост показателей их удовлетворенности и лояльности (NPS). «Магнит» продолжил адаптацию своих форматов и сформировал кластеры на основе покупательских предпочтений и потребностей в различных населенных пунктах, а также

запустил новые пилотные проекты, включая «Магнит Сити», дискаунтеры «Моя цена», магазины «Магнит Косметик» в мини-формате и интернет-предложения. Достигнут прогресс в развитии и улучшении операционной структуры при одновременном совершенствовании категорийного менеджмента. Мы также использовали собственную торговую марку и производственные возможности для адаптации нашей логистики и цепочки поставок в зависимости от спроса и конкретных требований различных форматов. Развертывание программы лояльности предоставило нам уникальную возможность лучше понять покупателей и адаптировать ассортимент таким образом, чтобы больше соответствовать их потребностям. «Магнит» продолжает реализацию программы редизайна, развивает сегмент электронной коммерции и уделяет большое внимание цифровой трансформации для обеспечения всех подразделений актуальными данными и современными технологиями.

Наша операционная эффективность имеет огромное значение, так же, как и совершенствование бизнес-процессов. Нам удалось повысить уровень обслуживания и доступность на полке нового ассортимента товаров для наших покупателей даже в момент повышенного спроса. Общая цепочка поставок оставалась устойчивой в течение всего года. Уровень потерь снизился благодаря усилиям команды по оптимизации кросс-функциональных процессов, направленным на повышение качества ввозимых товаров, сокращение сроков доставки, точное прогнозирование в рамках сотрудничества с поставщиками и т. д. Мы также отметили существенное сокращение текучести кадров, повышение производительности труда персонала и улучшение условий аренды.



### Меры по борьбе с COVID-19 и сопутствующие расходы:

- дополнительные выплаты кассирам
- закупка дезинфицирующих средств, термометров, тепловизоров
- закупка респираторов, перчаток и медицинских масок
- установка защитных экранов на кассах и специальная маркировка в магазинах для обеспечения социального дистанцирования
- интенсивная уборка
- нулевая надбавка по ряду социально значимых категорий продукции<sup>1</sup>
- благотворительные копилки, дополнительные скидки медицинским работникам, пожилым людям и социально уязвимым категориям граждан.

В результате, несмотря на дополнительные затраты, связанные с COVID-19, размер которых составил 2,8 млрд руб., расходы оставались под строгим контролем.

В связи с пандемией COVID-19 капитальные затраты оказались ниже, чем изначально планировалось. Это объяснялось главным образом снижением

## Операционные результаты

**1 510**  
млрд руб.

**13,3%** рост чистой розничной выручки год к году

**7,4%**

рост LFL-продаж

**7 497**  
тыс. кв. м

общая торговая площадь

**3,6%**

рост общей торговой площади год к году

**839**  
магазинов

открыто в 2020 г. (net)

**6,5%**

рост плотности продаж год к году

темпов новых открытий и задержкой в реализации проектов редизайна на период карантина. В IV квартале мы возобновили свою программу развития и открыли 445 магазинов (gross) — больше, чем в любом квартале 2020 г. и в предыдущем году в целом. В то же время мы закрыли только 35 магазинов — меньше, чем за любой квартал 2020 г. На фоне впечатляющего роста доходности на один магазин мы вступили в 2021 г. с прочной основой для роста, продолжая прилагать все усилия, чтобы обеспечить наилучшую ценность для наших акционеров.

«Магнит» продолжает работать на благо всех заинтересованных сторон, включая своих сотрудников, поставщиков и сообщества. Мы сделали значительный шаг вперед в формализации подхода к устойчивому развитию и анонсировали стратегию устойчивого развития, в которой изложены поставленные цели и взяты на себя обязательства до 2025 г.

Наш успех был бы невозможен без команды «Магнита», и мы стремимся к тому, чтобы Компания оставалась привлекательным и инновационным работодателем. В 2020 г. мы пересмотрели нашу мотивационную программу, усовершенствовали процедуру адаптации для новых сотрудников и продолжили развивать нашу Корпоративную академию.

### Результаты деятельности

В 2020 г. чистая розничная выручка «Магнита» достигла 1 510 млрд руб. Несмотря на замедление темпа открытия новых магазинов и сложную макроэкономическую ситуацию, Компания продемонстрировала двузначный рост продаж на 13,3%, обусловленный значительным увеличением LFL-продаж на 7,4%, а также ростом торговых площадей на 3,6%. В результате общая плотность продаж в 2020 г. повысилась на 6,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года по мере того, как покупатели положительно реагировали на наше предложение продукции, уровень обслуживания и ценообразование. Мы видим приток новых покупателей и растущую долю рынка, что отражается в повышении показателей NPS и LFL.

Карантинные меры, введенные для контроля над пандемией, исказили структуру сопоставимых продаж: частота посещений снизилась, в то время как средний чек увеличился.

Со временем частота посещений начала восстанавливаться, а LFL-продажи продолжали оставаться высокими. Мы внимательно следили за влиянием пандемии на выручку и увидели, что в 2020 г. оно составило 2,8%. Это свидетельствует о том, что рост LFL-продаж в 2020 г. был главным образом обусловлен фундаментальными изменениями в бизнесе, не связанными с пандемией COVID-19.

Рост LFL-продаж в 2020 г. значительно превысил индекс потребительских цен (ИПЦ). Магазины, открытые до 2018 г., стали основным фактором достижения высоких показателей LFL-продаж в Компании. В IV квартале 2020 г. лишь 5,5% торговых площадей «Магнита» находились на стадии выхода на целевые показатели, в то время как 94,5% уже достигли зрелого уровня продаж.

Меры по борьбе с COVID-19 привели к ограничению передвижений, что заставило потребителей оставаться дома и оказало воздействие на их покупательские привычки.

В 2020 г. «Магнит» подписал договоры долгосрочной аренды на 77 розничных объектов, ранее управляемых «ТД Интерторг» под товарными знаками «Семья» и «Spar», и приобрел права на долгосрочную аренду 89 магазинов «Евророс», «Яблочко» и «Твой» в Мурманске и Мурманской области Северо-Западного федерального округа. Что касается макроэкономических факторов, на результаты «Магнита» повлияли дальнейшая консолидация в частном секторе, растущая конкуренция и снижение покупательской способности потребителей.

<sup>1</sup> В течение нескольких месяцев во время сложной эпидемиологической ситуации.

## Операционные результаты (продолжение)

Это привело к сокращению частоты посещений: в 2020 г. LFL-трафик снизился на -5,9%. Такое сокращение числа посещений было более чем компенсировано ростом LFL среднего чека на 14,1%, причиной которого стало увеличение расходов покупателей за каждое посещение из-за большего количества товаров в корзине, потребления более дорогих товаров, пониженной интенсивности проведения промоакций и инфляции на полках.

### Магазины у дома

Магазин у дома со средним ассортиментом из 6 450 SKU (товарных позиций) ориентирован на ежедневные покупки и предлагает большой выбор наиболее популярных продуктов питания и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. В 2020 г. доля магазинов такого формата составила 77% чистой розничной выручки «Магнита». Здесь покупатели могут приобрести свежие молочные продукты, фрукты и овощи, хлеб и бакалею, мучные и кондитерские изделия, а также бытовую химию, потратив минимум времени. Магазины расположены в крупных и небольших городах и сельской местности, что делает «Магнит» крупнейшей и самой доступной розничной сетью в России с точки зрения географического охвата.

В 2020 г. выручка магазинов у дома составила 1 161 млрд руб., показав рост на 13,8%. К концу 2020 г. в России насчитывалось 14 911 магазинов «Магнит у дома». В 2020 г. «Магнит» сосредоточился на оптимизации своего портфеля магазинов, ликвидации 380 неосновных магазинов и концентрации на наиболее прибыльных точках.



Открытие новых магазинов замедлилось из-за пандемии, однако в IV квартале «Магнит» открыл 212 магазинов (net) — больше, чем за все кварталы 2020 г. и в предыдущем году в целом. В 2020 г. объем торговых площадей вырос на 2,8%.

В результате плотность продаж продовольственных магазинов у дома существенно увеличилась на 8,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В результате реди-зайна 280 магазинов у дома доля магазинов, работающих по новой концепции, достигла 72%. В 2020 г. рост сопоставимых продаж достиг 8,2%, что на 1,3% больше, чем в 2019 г.

### Магазины у дома

**13,8%**

рост продаж год к году

**14 911**

магазинов

**8,2%**

рост LFL-продаж год к году

**2,8%**

рост торговых площадей год к году

**77%**

доля в чистой розничной выручке

**5 090**

тыс. кв. м торговых площадей

**289**

магазинов открыто (net)

**8,2%**

рост плотности продаж год к году

В результате увеличения объема, приобретения более дорогих товаров и инфляции на полках рост сопоставимого среднего чека за год составил 15,2%. Причинами приобретения более дорогих товаров стали менее частые, но более дорогие покупки, изменения в ассортименте и повышение уровня контроля качества. Рост инфляции на полках был вызван снижением интенсивности проведения промоакций по сравнению с предыдущим годом, общим ростом цен на продукты питания и обесцениванием местной валюты. Трафик LFL остался отрицательным и сохранился на уровне -6,1%. Такое снижение стало отраслевой тенденцией из-за пандемии.

**В 2020 г. «Магнит» запустил три дополнительных пилотных формата, которые продемонстрировали положительные результаты.**

#### «Магнит Сити»

Пилотные магазины были открыты в Москве и Краснодаре. Концепция ориентирована на небольшие магазины с уютным интерьером и кафе, где посетители могут перекусить, приобрести любое из предлагаемых готовых блюд на вынос или сделать другие небольшие покупки, а также зарядить свой смартфон и подключиться к сети Wi-Fi.

Магазины «Магнит Сити» общей площадью 120–180 кв. м расположены в местах активного движения транспорта и предлагают ассортимент, включающий до 3,2 тыс. товарных позиций.

Первые три пилотных магазина, которые были открыты в Москве и Краснодаре летом 2019 г., получили положительные отзывы покупателей и оказались коммерчески жизнеспособными, в связи с чем в 2020 г. концепция была развернута еще на шесть магазинов.

#### «Магнит» для крупных городов

Первый магазин у дома для крупных городов открылся в октябре 2020 г. Формат отражает предпочтения покупателей в городских районах, а его интерьер направлен на создание приятной атмосферы, комфортный сервис и применение цифровых решений с сохранением привлекательных цен. Обновленный магазин «Магнит» имеет ассортимент из примерно 6 тыс. товарных позиций с особым акцентом на категории «фреш» и «ультрафреш», которые занимают 35% торговой площади. В целях повышения удобства для покупателей, «Магнит Аптека» находится на той же площади. В будущем Компания планирует использовать элементы концепции городского магазина в различных комбинациях в других населенных пунктах.

#### Дискаунтер «Магнит» («Моя цена»)

Эти торговые точки имеют сравнительно ограниченный ассортимент, примерно 1 750 товарных позиций высокого спроса, с большой долей продукции в первом ценовом сегменте (около 65% от общего ассортимента), собственных торговых марок (около 18% от общего ассортимента) и акционных наборов: фрукты, овощи, бакалея, молочные продукты, кондитерские изделия и т. д. Концепция также предусматривает меньшую численность персонала по сравнению с магазином у дома и требует гораздо меньших капитальных затрат на открытие.

Первые три магазина в новом формате были открыты в июле 2020 г. в Самаре, Волгограде и Ульяновской области. Они заменили работающие на тот момент магазины «Магнит у дома», которые не в полной мере отвечали требованиям концепции ценностного предложения для покупателей, но хорошо подходили под концепцию дискаунтера. Новые магазины показали многообещающие результаты, именно поэтому в сентябре 2020 г. магазины нового формата были открыты в Краснодаре и Липецкой области. К концу 2020 г. было открыто 16 магазинов «Моя цена», а в 2021 г. их станет еще больше.



## Операционные результаты (продолжение)

### Супермаркеты

**1,7%**

рост продаж год к году

**941**

тыс. кв. м торговых площадей

**-0,8%**

сокращение торговых площадей год к году

**13%**

доля в чистой розничной выручке

**0,8%**

рост LFL-продаж

**1,5%**

увеличение плотности продаж год к году

**470**

магазинов

**3**

магазина закрыто (net)



В супермаркетах предусмотрено два субформата: «Магнит Семейный» и суперсторы «Магнит Экстра». В 2020 г. рост продаж супермаркетов «Магнит» продолжился, несмотря на изменение потребительских привычек. Введенный на федеральном уровне режим самоизоляции не повлиял на работу отдельных магазинов, однако магазины, которые были расположены в закрытых торговых центрах, не работали.

Целью «Магнита» является повышение плотности продаж супермаркетов. Более крупные форматы теперь предлагают больший ассортимент продуктов, кафе, больше сезонных предложений, но меньше непродовольственных товаров, поскольку общее поведение покупателей сместилось в сторону оптовых закупок сезонных, «фреш» и «ультрафреш» категорий продуктов. Новые кросс-докинговые площадки также позволяют увеличить ассортимент товаров, а новая планировка магазинов призвана унифицировать подход к планировке всех магазинов.

На супермаркеты приходится 13% чистой розничной выручки «Магнита». В 2020 г. три магазина были закрыты (net), а 25 магазинов прошли редизайн.



Хотя сегмент супермаркетов больше всего пострадал от пандемии, был зафиксирован положительный рост LFL-продаж на 0,8%, несмотря на наметившуюся общенациональную тенденцию избегать посещения крупных магазинов и торговых центров. Было отмечено уменьшение числа покупателей на 11,5%, однако низкая посещаемость была компенсирована устойчивым ростом LFL среднего чека на 13,9%. В 2020 г. плотность продаж в супермаркетах увеличилась на 1,5% по сравнению с прошлым годом.

### «Магнит Семейный»

Супермаркеты имеют более широкий ассортимент товаров по сравнению с магазинами у дома и расположены в нескольких минутах ходьбы от жилых районов и деловых кварталов, а также в торговых центрах. Данный формат предлагает полный ассортимент продукции по привлекательным ценам.

### Суперсторы «Магнит Экстра»

Суперсторы «Магнит» представляют собой современные и высокотехнологичные магазины для всей семьи, расположенные в черте города. В таких магазинах представлен более широкий ассортимент товаров, включая товары под собственной торговой маркой с упором на категории «фреш» и «ультрафреш».

В 2020 г. «Магнит» запустил сервис по доставке продукции из супермаркетов. Эта услуга позволяет покупателям получать заказы в течение трех часов после оформления или заказать доставку товаров на определенное время в течение следующих двух дней. Стоимость доставки варьируется от 0 до 199 руб., исходя из суммы заказа. Онлайн-сервис предлагает покупателям удобный способ совершения покупок. Более 25 тыс. товаров можно приобрести, не выходя из дома.

### Тематические магазины

Некоторые суперсторы «Магнита» имеют тематический дизайн. Они находятся в городах, где проводились популярные мероприятия или располагаются известные местные предприятия.

Адлер, Сочи: магазин оформлен в стиле Зимних Олимпийских игр. Краснодар: в октябре 2020 г. «Магнит» вместе с поставщиками открыл новый суперстор в виде кондитерской фабрики.

Тольятти, Самарская область (известен заводом «АвтоВАЗ»): оформление магазина напоминает городские улицы, тротуары и элементы автомобилей. Дорожные знаки используются в качестве средств навигации. В магазине размещено несколько настоящих автомобилей.

Самара («сердце» российской авиакосмической отрасли): магазин с аэрокосмической тематикой, где использованы изображения неба и планет Солнечной системы.



## Операционные результаты (продолжение)

### «Магнит Косметик»

**22,4%**  
рост продаж  
год к году

**6 183**  
магазина

**10,3%**  
рост LFL-продаж

**9,7%**  
рост торговых  
площадей год к году

**9%**  
доля в чистой  
розничной выручке

**1 428**  
тыс. кв. м торговых  
площадей

**553**  
магазина  
открыто (net)

**7,2%**  
рост плотности  
продаж год к году

Формат «Магнит Косметик» был запущен Компанией в 2010 г., его доля в чистой розничной выручке составляет 9%, что на 0,7 п. п. больше, чем в 2019 г. В этих магазинах продаются непродовольственные товары, такие как популярная косметика и товары для ухода за собой, включая товары под собственной торговой маркой, бытовые чистящие средства, парфюмерия, средства личной гигиены и товары для дома.

«Магнит Косметик» — это самый динамично развивающийся и успешный формат Компании с двузначным ростом LFL-продаж на 10,3%. В 2020 г. данный формат также оказался прибыльным благодаря близости к покупателям и закрытию магазинов-конкурентов.

В 2020 г. были открыты 553 новых магазина «дрогери» (net). После редизайна 80 магазинов доля дрогери, работающих по новой концепции, за год достигла отметки в 56%. К концу года насчитывалось 6 183 магазина этого формата, а прирост торговых площадей составил 9,7%. В результате выручка достигла 134 млрд руб., что на 22,4% больше по сравнению с прошлым годом. Плотность продаж увеличилась на 7,2% по сравнению с прошлым годом.

Одним из наиболее важных изменений в 2020 г. стало совершенствование ассортимента товаров различных магазинов для удовлетворения потребностей покупателей в разных локациях, в то время как в отдельных магазинах появляется все больше экологически чистых продуктов.

«Магнит» стремится к существенному росту продаж в рамках своего косметического бизнеса. В 2020 г. Компания начала внедрять мини-формат «Магнит Косметик» в уже действующие магазины у дома в отдельных регионах. Магазины косметики, предлагающие покупателям около 4 тыс. наименований товаров, позволяют улучшить потребительское предложение магазинов «Магнит у дома» и повысить плотность продаж. В декабре 2020 г. сервис по доставке товаров из магазинов «Магнит Косметик» был запущен в Краснодаре и Екатеринбурге. В 2021 г. планируется дальнейшее развитие данной услуги.



### «Магнит Аптека»

Формат современной аптеки запущен в 2017 г. Его основные преимущества —

доступные цены, понятная навигация, удобные и открытые витрины, а также дружелюбные и профессиональные сотрудники.

В 2020 г. «Магнит» запустил сервис, который позволяет покупателям оформлять заказы с возможностью их получения в более чем 100 пунктах выдачи в магазинах «Магнит Аптека», расположенных в Москве и Московской области. Покупатели могут выбрать: забрать доступные товары из ближайшего магазина в течение 30 минут или получить необходимые товары со склада на следующий день.

На данный момент в нашем ассортименте около 5 тыс. наименований, и в дальнейшем мы планируем его значительно расширить.

Также покупатели могут размещать онлайн-заказы с доставкой на дом. Онлайн-аптека стала первым предложением «Магнита» для покупателей в сфере электронной коммерции.



Покупатели могут посетить магазины «Магнит» онлайн на корпоративном сайте. Такой виртуальный опыт позволяет ознакомиться со всеми форматами («Магнита у дома», супермаркет, «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»), а также узнать больше об их работе.

У посетителей сайта есть возможность лично ознакомиться с тем, как магазины Компании совершенствуют свое предложение, расширяют ассортимент товаров и услуг, а также какие новые технологии и решения они внедряют, чтобы сделать поход по магазинам максимально приятным и удобным.

Более подробную информацию см. на сайте: <https://www.magnit.com/ru/about-company/store-formats/>

### E-commerce

Во 2-ом полугодии 2020 г. «Магнит» приступил как к самостоятельному тестированию сервисов по онлайн-продажам, так и в сотрудничестве с партнерами. В конце 2020 г. «Магнит» реализовывал 6 экспериментальных проектов по онлайн-доставке. Мы непрерывно работаем над улучшением формата доставки для удовлетворения потребностей каждого покупателя.

Компания начала развивать свой бизнес в сфере онлайн-торговли продовольственными товарами вместе со специалистами отрасли: Delivery Club (с августа 2020 г.) и «Яндекс.Еда» (с сентября 2020 г.). Оба сервиса осуществляют экспресс-доставку в течение одного часа.

В сентябре Компания запустила сервис по оформлению онлайн-заказов товаров из магазинов «Магнит Аптека». В начале ноября было запущено собственное приложение для экспресс-доставки товаров в пределах Москвы, а в конце месяца — сервис по регулярной доставке товаров из магазинов «Магнит Семейный» в Краснодаре. В начале декабря 2020 г. «Магнит» и Delivery Club запустили сервис по доставке товаров из магазинов «Магнит Косметик» в Екатеринбурге и Краснодаре. В течение первых трех месяцев динамика роста продаж пилотных проектов превысила первоначальные ожидания, что подчеркнуло потенциал данного рынка.

Ежедневно «Магнит» обрабатывает около 6 тыс. онлайн-заказов. Согласно анализу Компании, большая часть заказов размещается покупателями, которые прежде не совершали покупки в наших обычных оффлайн-магазинах.

Исходя из данных по обороту продаж за декабрь, годовой объем продаж в онлайн-сегменте «Магнита» составил 2 млрд руб. В рамках этого сегмента экспресс-доставка товаров из магазинов у дома отличается самым высоким уровнем продаж и лучшей динамикой роста.

На сегодняшний день онлайн-услуги «Магнита» предоставляют более 1 тыс. магазинов в 47 регионах и 72 городах, при этом около 50% текущей выручки таких проектов генерируется за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. В течение 2021 г. Компания планирует расширить возможности онлайн-доставки, задействовав не менее 1,5 тыс. магазинов у дома, дрогери и супермаркетов в более чем 50 регионах России.

# Повышение

качества обслуживания

«Магнит» всегда стремится обеспечить наилучшее качество обслуживания покупателей во всех сегментах рынка.

В 2020 г. было достигнуто несколько важных вех, включая введение новых ассортиментов товаров, улучшение навигации по всем форматам, повышение доступности и качества товаров, обновление собственных торговых марок и развитие программы лояльности. Еще одним направлением и важной задачей во время пандемии в 2020 г. стала безопасность покупателей и сотрудников. Даже в период общенационального карантина «Магнит» не закрыл ни одного магазина.

В марте 2020 г. мы обозначили нашу социальную миссию и ввели должность «дежурного». Наши сотрудники одобрили такой подход, что способствовало поднятию командного духа.

В течение года «Магнит» активно нанимал сотрудников, которые ранее работали с партнерами, чтобы помочь им сохранить свое финансовое положение и решить проблему нехватки людей в Компании: в 2020 г. мы наняли 2,5 тыс. человек.

«Магнит» продолжил работу над улучшением ценностного предложения для покупателей: в наших магазинах были открыты новые зоны для продуктов питания из категорий «фреш» и «ультрафреш», повышена доступность товаров на полках, опробованы новые форматы и в значительной мере пересмотрен ассортимент. Мы постоянно отслеживаем качество наших товаров, в связи с чем ввели новую должность дежурного по качеству. Кроме того, в магазинах «Магнит Косметик» трудятся бьюти-эксперты, которые помогают нашим покупателям сделать выбор в пользу наиболее подходящей для них продукции.

Сотрудники «Магнита» постоянно повышают свою квалификацию с целью предоставления покупателям лучшего сервиса и уровня гостеприимства за счет личной эффективности и доступных технологий.

- Мы внедрили принцип кластеризации в разных населенных пунктах
- Мы улучшили планировку, навигацию и зонирование внутри магазинов
- Мы открыты и дружелюбны по отношению к нашим покупателям, сотрудникам и поставщикам
- Мы используем передовые технологии для понимания привычек и поведения покупателей, чтобы предложить наилучший опыт взаимодействия
- Мы заботимся о наших сотрудниках и предоставляем им все возможности для обучения и личностного развития.



# Лучший

клиентский опыт

Пилотные проекты в разной стадии разработки и внедрения.



## Цифровые инструменты

### SelfieToPay:

технология распознавания лиц для совершения покупок

### Двухрежимные кассы

(работают как терминалы самообслуживания и как стандартные кассы)

### MobiScan:

приложение для сканирования штрих-кодов товаров для оплаты в кассах самообслуживания

### Интерактивные устройства

для проверки цен на товары, мобильные принтеры

### Двухцветные электронные ценники

с мгновенным обновлением информации о товарах

### Умная полка:

видеоаналитика, RFID-системы, весовой и оптический контроль

### Система маркировки

молочных продуктов Data Matrix

### LED-экраны

с полезным контентом

### Электронный сомелье



## Организация работы магазинов

### «Фермерский рынок»

### «Остров здоровья»

для сбалансированного питания

### Продукты местных производителей

### Собственные пекарни

с профессиональными кофемашинами

### Fresh-кафе

с открытой кухней и телевизорами

### Детский уголок

с игровой площадкой

### Уголки потребителя

### Автоматы для сбора

пустых пластиковых бутылок и алюминиевых банок



## Предприятия и услуги

### Дежурные по качеству

### Бьюти-эксперты

в «Магнит Косметик»

Удобное и интуитивно понятное зонирование, простая навигация

Организация пространств магазинов с учетом целей покупателей

Акцентное освещение

# Меры

## по борьбе с COVID-19: забота о **каждом**

С начала пандемии «Магнит» принял ряд мер, чтобы сделать посещение магазинов максимально комфортным и безопасным.

Компания стремится обезопасить покупателей и сотрудников от риска заражения коронавирусом, а также поддержать тех, кто уже столкнулся с этой инфекцией. В сложных условиях работы мы продолжаем обеспечивать покупателей из 66 регионов страны всеми необходимыми товарами и услугами, поддерживаем работу цепочек поставок и службы логистики, а также принимаем новые меры в отношении безопасности и гигиены.

«Магнит» со всем вниманием и ответственностью подходит к сложившейся ситуации. Именно поэтому:

### — Приняты дополнительные меры безопасности в магазинах

- Увеличено количество мероприятий по дезинфекции помещений, дверных ручек, тележек, кассовых аппаратов и прочего оборудования
- Установлен специальный график проведения дезинфекции (с 14:00 до 14:30) во всех магазинах «Магнит у дома» и «Магнит Косметик»
- Нанесена специальная разметка в кассовой зоне для соблюдения социальной дистанции
- Установлены защитные экраны на кассовых аппаратах
- Установлены бесплатные антисептики
- Временно закрыты кафе в крупных магазинах

- Увеличено время работы и привлечен дополнительный персонал для сокращения очередей на кассах
- В супермаркетах и гипермаркетах на поверхности нанесена специальная защитная пленка с ионами серебра (в дополнение к механической дезинфекции)
- Убраны образцы косметики из магазинов «Магнит Косметик»
- Проводятся ежедневные медицинские осмотры, измеряется температура сотрудников
- Уведомление покупателей о соблюдении мер безопасности и просьба использовать кассы самообслуживания

### — Повышены меры безопасности в распределительных центрах

- Увеличено количество мероприятий по дезинфекции помещений, инструментов и оборудования
- Ограничено передвижение персонала между помещениями и введен запрет на личные встречи
- Скорректирован график работы, чтобы смены не пересекались друг с другом
- Перевод части административного персонала на удаленную работу
- Проводится удаленная оценка качества: соответствующие специалисты имеют возможность оценивать товары с помощью видеокамер
- Проводятся ежедневные медицинские осмотры, измеряется температура сотрудников

### — Адаптирован процесс доставки товаров

- Поддержание достаточного уровня запасов в распределительных центрах
- Увеличение объемов отгрузки товаров из распределительных центров в магазины
- Увеличение уровня запасов в торговых точках (при необходимости)

### — Поддержка наиболее уязвимых групп населения

- Реализуется несколько социально значимых категорий товаров с нулевой наценкой на время пандемии
- При поддержке Министерства здравоохранения РФ была выпущена серия специальных бонусных карт для медицинских работников с повышенными бонусами (до 20%)
- В будние дни (до 11:00) пенсионерам, волонтерам и социальным работникам предоставляется скидка 10% на приобретение товаров
- Запущена программа #МагнитЗабота, а при поддержке региональных органов власти социально уязвимым слоям населения предоставляются продуктовые наборы
- Мы оказали поддержку сотрудникам других организаций, которые были вынуждены приостановить свою деятельность, временно приняв их на работу в наши магазины и распределительные центры.

# Организационная

## структура

«Магнит» модернизирует свою организационную структуру, развивая мультиформатный подход для обеспечения надлежащего распределения магазинов различных форматов по регионам. Наша новая организационная структура отражает правильный баланс между централизацией и децентрализацией. Мы назначили новых руководителей форматов для выполнения коммерческих и операционных функций, чтобы усилить акцент на форматы и улучшить навыки работы с ними. Мы создали команду по работе с цифровыми технологиями и новыми возможностями в области технологий, больших данных и онлайн-торговле. В коммерческом отделе работает отдельная команда закупщиков, которая занимается вопросами, связанными с товарами под собственной торговой маркой, собственного производства и прямого импорта. Мы изменяем баланс RACI-матрицы<sup>1</sup> между коммерческим отделом и отделом управления цепочками поставок для обеспечения электронного обмена данными.

### Головной офис

Головной офис отвечает за разработку стратегии, определение бюджета и методологии, а также служит центром формирования передовой практики, которая в дальнейшем перенимается регионами, оказывает централизованную поддержку через Общий центр обслуживания.

В 2020 г. «Магнит» завершил процесс перевода функций, связанных с финансовым блоком, в Общий центр обслуживания (ОЦО), созданный в Краснодаре в 2019 г. ОЦО будет централизованно вести учет всех операций и производить расчет заработной платы для более чем 300 тыс. сотрудников филиалов, распределительных центров и автотранспортных предприятий в 66 регионах. Перевод таких функций (бухгалтерский учет и расчет заработной платы) в ОЦО позволит сэкономить около 27% стоимости до передачи этой функции или 470 млн руб. в год.

ОЦО «Магнита» был удостоен награды «Лучший ОЦО России и СНГ» по сравнению с аналогичными компаниями в различных отраслях. Среди критериев оценки были уровень технологического развития и общие достижения за отчетный период.

Общий центр обслуживания будет в значительной степени способствовать автоматизации и централизации деятельности «Магнита», используя робототехнику для выполнения рутинных задач и стандартных запросов, которые ранее выполнялись региональными командами.

### Региональная структура

8 директоров округов осуществляют контроль над вверенными им территориями. Директора округов несут ответственность за открытие новых магазинов и редизайн существующих, реализацию ценностного предложения для покупателей и установление категорий товаров на местном уровне. Директора округов подотчетны главному офису.

Основное внимание уделяется операционной эффективности, контролю качества и повышению уровня удовлетворенности покупателей. Цифровая трансформация «Магнита» и интеграция ERP-системы в процессы коммуникации позволят повысить эффективность взаимодействия филиалов и головного офиса.



<sup>1</sup> Матрица распределения ответственности (RACI).

# Категорийный

## менеджмент

Концепция категорийного менеджмента (КМ) была внедрена «Магнитом» в 2019 г. Данная концепция предусматривает новый подход к промоакциям и управлению товарами, а также совершенствованию дерева покупательских решений. Категорийный менеджмент стал одной из причин преобразований, которые претерпел «Магнит», и в 2020 г. Компанией был рассмотрен ряд ключевых вопросов, связанных с разработкой ценностного предложения для покупателей по каждому формату, установлением категорий для конкретного формата и чрезвычайно успешной реализацией программы лояльности. Одним из важных этапов в 2020 г. стало регулирование ассортимента товаров.

«Магнит» опирается на четыре основных элемента категорийного менеджмента, которые лежат в основе бизнеса, гарантируя, что покупатель останется в центре внимания при принятии всех бизнес-решений и дальнейших преобразованиях. «Магнит» использует самые современные инструменты аналитики и работы с большими данными, чтобы стимулировать дальнейшие преобразования с учетом нужд покупателей.

С 2019 г. в Корпоративной академии «Магнита» можно ознакомиться с основами категорийного менеджмента. Программа обучения охватывает все функциональные уровни (линейных руководителей, категорийных менеджеров и категорийных директоров). 230 человек уже завершили обучение.

Фреш и промоакции	Управление операционной деятельностью и регулирование форматов (КМ)	Сухие продукты / непродовольственные товары/торговая площадь	Отдел закупки/ коммерческий отдел
Фреш	Большие форматы	Бакалея	Собственное производство
Ультра-фреш	«Магнит Косметик»	Напитки	Собственная торговая марка
Фрукты и овощи	Малые форматы	Косметические товары и чистящие средства	
Мясо, рыба и птица	Оптовая торговля	Непродовольственные товары	
Промо-планирование	Деловые кварталы	Ценообразование и стимулирование сбыта (КМ)	

### Основные элементы категорийного менеджмента

Покупатель на **первом** месте

Ориентированность на **все** поколения

Учет **мнения** покупателей

**Тесное** взаимодействие с покупателями



Корпоративная академия «Магнита» — это программа обучения и развития персонала на всех уровнях (сотрудники, линейные руководители и менеджеры среднего звена).

Академия объединила в себе и модифицировала существующие программы обучения, став единой платформой для непрерывного профессионального развития сотрудников. В ее состав входят три факультета: «Логистика», «Розничная торговля» и «Категорийный менеджмент». Акцент делается на повышении квалификации линейного персонала, создании кадрового резерва и подготовке сотрудников к новым вызовам в быстро меняющейся бизнес-среде.

Образовательные программы разработаны с учетом объема знаний и опыта Компании. В отчетном году около 200 тыс. человек были зачислены в Корпоративную академию. «Магнит» пересмотрел существующие программы для сотрудников и разработал новые, чтобы способствовать всестороннему развитию персонала и, как следствие, самой Компании.

### Управление ассортиментом

Компания стремится к поддержанию оптимального баланса между промо деятельностью и стратегиями ценообразования в рамках регулирования ассортимента товаров. Мы хотим применить принципы категорийного менеджмента ко всей цепочке поставок для предложения наилучшего ассортимента товаров во всех форматах магазинов.

В 2020 г. «Магнит» начал переход к новой системе управления товарами, которая была скорректирована с учетом опыта различных регионов и форматов в структуре категорийного менеджмента. Такое решение придает большую гибкость и предоставляет возможности для применения индивидуального подхода к каждому конкретному магазину.

Данный подход привел к появлению формата магазинов у дома для крупных городов и дискаунтеров «Моя цена», где ассортимент тщательно подобран в соответствии с потребностями целевой аудитории. Даже во время пандемии покупатели по-прежнему отдавали предпочтение более дорогим товарам, в связи с чем мы планируем расширить продуктовую матрицу и предоставить наиболее богатый ассортимент.

Среди прочих приоритетов стоит отметить более упорядоченное добавление новых товаров на полки, а также унификацию кодов наименования. «Магнит» планирует присвоить уникальные цифровые коды всем производителям при содействии специализированных провайдеров.

### Переход на новую систему управления ассортиментом (СУАГ)



Управление целевыми матрицами ассортимента в системе



«Матрешка» — географическое распределение товаров



Релизные корректировки целевых матриц ассортимента



Согласованные с товародвижением даты проливки позиций в наборы — равномерная нагрузка и распродажа перед вводом нового ассортимента



Автоматическая ежедневная актуализация ассортимента в соответствии с целевыми категориями



Подбор ротационных пар для сохранения мест отборки между выводимым ассортиментом и новинками

# Взаимодействие

## с поставщиками

Эффективное взаимодействие с поставщиками позволяет нам более точно планировать и прогнозировать события для оптимизации объема закупок, обеспечения поставок лучших продуктов при минимальных затратах и улучшения условий договоров.

В этом сегменте существуют и другие направления для потенциального развития в рамках сотрудничества с поставщиками. На данный момент «Магнит» главным образом сосредоточен на таких вопросах, как оптимизация документооборота, совершенствование техник прогнозирования, доступность товаров на полках и предоставление поставщикам информации о предпочтениях покупателей (с соблюдением всех необходимых условий).

«Магнит» стремится быть надежным партнером, чтобы извлечь выгоду из слаженного взаимодействия с поставщиками. В 2020 г. «Магнит» провел конференцию «На одной волне», в рамках которой менеджмент Компании обсудил с поставщиками основные тенденции и предстоящие проекты.

### Проект «Имплант»

В 2019 г. мы запустили уникальный проект «Имплант», в ходе которого в «Магните» работают сотрудники крупных поставщиков для улучшения взаимодействия между компаниями, а также для получения внешней оценки внутренних процессов и процедур для дальнейшего повышения эффективности и применения передовых практик.

В конце прошлого года в «Магните» работало 13 представителей поставщиков. В этом году еще как минимум 30 человек присоединятся к команде «имплантов». В 2020 г. уровень обслуживания поставщиков, участвующих в проекте «Имплант», вырос на 4,9%, а такие показатели как полнота и своевременность поставок — на 7,4%.

Кроме того, увеличилась доступность товаров на полках у ряда партнеров в среднем на 10,6%, точность прогнозирования закупок в распределительных центрах (РЦ) повысилась на 10,3%, а уровень обслуживания в ходе поставок из РЦ на торговые объекты вырос еще на 6,7%.

**10,3%**

повышение точности прогнозирования закупок в распределительных центрах (РЦ)

**6,7%**

повышение уровня обслуживания в ходе поставок из РЦ на торговые объекты

### Новые штрих-коды

«Магнит» начал использовать улучшенные штрих-коды, которые включают информацию о сроке годности. Это позволит Компании более точно видеть объемы и сроки годности товаров, чтобы выбирать наиболее подходящий способ снижения цен и предлагать товары по оптимальной скидке. На экспериментальном этапе в проекте принимали участие 17 поставщиков и 225 товарных позиций. С помощью новых штрих-кодов поставки свежих продуктов были оптимизированы с целью сокращения потерь. В результате объемы потерь снизятся, предоставляя возможности для экономии ресурсов.

**17**

поставщиков

**225**

товарных позиций принимали участие на экспериментальном этапе

### Товарно-материальные ценности под управлением поставщиков

В 2020 г. в рамках сотрудничества с ООО «Пивоваренная компания «Балтика» «Магнит» протестировал систему VMI (Vendor Managed Inventory) в Самарском РЦ. Система VMI была внедрена на базе SaaS-решения GCR от Genetix Group и позволяет поставщикам самостоятельно прогнозировать и пополнять запасы в РЦ розничной сети. VMI анализирует данные, которые ежедневно предоставляет ритейлер, и предлагает оптимальный объем поставок. Поставщик моментально узнает о тенденциях в продажах и в случае нехватки может отправить необходимые товары в тот же день. Использование системы VMI позволяет поставлять более свежие продукты на полки ввиду более частого пополнения запасов, снизить затраты на выявление потребностей и размещение заказов, а также ускорить оборот товаров.

Экспериментальный проект показал более высокий уровень эффективности, чем ожидалось, в связи с чем он будет внедрен в остальных РЦ с привлечением новых поставщиков.

**SaaS GCR**

система позволяет поставщикам самостоятельно прогнозировать и пополнять запасы в РЦ розничной сети

### Система оценки наличия товаров

Компания разработала цифровое решение для оценки и мониторинга доступности товаров в магазинах. Система автоматически выявляет и подробно анализирует проблемы, связанные с поставками, по всей цепи: от производителя до конечного покупателя. С помощью больших данных и машинного обучения она анализирует отклонения, используя обширную библиотеку, содержащую информацию о продажах и продуктах. В ходе тестирования системы продажи в 100 выбранных магазинах выросли на 1,5–2%. Продажи акционных товаров (отдельное направление деятельности Компании) увеличились почти на 17% в магазинах «Магнит Косметик» и на 5% — в магазинах у дома.

**1,5-2,0%**

рост продаж в 100 выбранных магазинах

### Стартапы для запуска пилотных проектов совместно с «Магнитом»

В Цифровой офис «Магнита» в «Сколково» в 2020 г. были приглашены финалисты акселератора MGNTech, чтобы поделиться своими идеями. Это первый подобный проект для розничной сети. В течение демо-дня специалисты фонда и руководители Компании выбирали 10 инновационных проектов с наибольшим потенциалом для развития. При тиражировании успешно прошедших тестирование инноваций Компания рассчитывает выручить не менее 1 млрд руб. в 2021–2022 гг. В числе стартапов: BestPlace — геоаналитическая платформа, которая собирает данные о покупателях для сегментирования магазинов и управления ассортиментом в зависимости от портрета покупателя; и «Лаборатория Био Зет» — решение для повышения свежести и увеличения сроков хранения продуктов на основе активной упаковки.

В 2019–2020 гг. Компания запустила ряд новых проектов для поставщиков. Портал «Магнит Сервис» позволяет обмениваться логистическими данными, а также отслеживать скорость и качество поставок товаров в распределительные центры. Поставщики могут увидеть любые отклонения в логистике и скорректировать задачи для оперативного реагирования.

Помимо этого, «Магнит» заключил ряд цифровых контрактов с поставщиками, что позволило значительно сократить сроки проверки документации.

**1,0 млрд руб.**

рассчетный экономический эффект от инноваций

**10**

инновационных проектов с наибольшим потенциалом для развития

# Частная марка

## и собственное производство

«Магнит» — единственный продуктовый ритейлер в России, располагающий собственными мощностями по производству продуктов питания. Развитие ассортимента товаров собственных торговых марок (СТМ) является одним из важных элементов нашего ценностного предложения для покупателей. Такие продукты обеспечивают не только уникальное соотношение цены и качества, но и высокую доходность по сравнению с брендированными товарами.

Сейчас в сети магазинов «Магнит» представлено более 2,5 тыс. наименований товаров СТМ в различных категориях: молоко и молочные товары, мука, крупы, безалкогольные напитки, чай, кофе, мясная и овощная консервация, фрукты и овощи, кондитерские изделия, товары для дома.

В 2020 г. мы продолжили оптимизировать свой портфель СТМ и расширять ассортимент. В том числе мы масштабировали эконом-бренд «Моя Цена» и семью брендов «Магнит», запустили портфель кросс-категорийных брендов СТМ. Начиная с отчетного года бренды «Моя Цена» и «Магнит» можно найти почти в каждом магазине семьи «Магнит».

Так, Компания занималась развитием бренда «Магнит Свежесть», под которым производится более 100 SKU в категориях овощей и фруктов (в том числе огурцы, томаты, шампиньоны, салат), с 2020 г. — молочной и мясной продукции. В 2020 г. мы также расширили ассортимент томатов, увеличили производство баклажанов и зеленых салатов и изучили возможности инвестирования в производство вешенок.

«Магнит» расширяет линейку продукции СТМ двумя путями: развивает собственное производство (СП) и выстраивает долгосрочные партнерства с внешними поставщиками продукции для СТМ. В том числе для развития уникальной линейки СТМ «Магнит» прорабатывает возможности прямого импорта эксклюзивной продукции.

### Качество продукции СТМ

Для обеспечения надлежащего качества продуктов СТМ мы проводим различные работы — от аудита поставщиков до потребительских тестирований. В 2021 г. мы планируем провести аудит всех без исключения поставщиков СТМ и более чем в два раза увеличить число лабораторных тестов продукции.



Награды, полученные «Магнитом» за продукцию СТМ в 2020 г.:

**44 продукта** СТМ «Магнита» — конкурс качества пищевой продукции «Гарантия качества» (18 золотых медалей, 16 серебряных медалей, 10 дипломов качества)

**Gusto di Roma** (макаронные изделия) — Private Label Awards, номинации «Лучшая СТМ продовольственных товаров» и «Лучший Департамент СТМ»

**Premiere of Taste** (премиум-СТМ «Магнита») — международные дизайн-конкурсы Dieline, Pentawards и White Square, «серебро»

**23 продукта** СТМ «Магнита» отмечены на федеральном конкурсе «100 лучших товаров»

**59 продуктов** СТМ «Магнита» отмечены знаком качества «Сделано на Кубани»

**Zollider** (бренд уходовой косметики для мужчин, совместно с «Градиент») — список самых успешных новых брендов России от Forbes

**Stellary** (бренд декоративной косметики, тушь для ресниц) — Best of Beauty 2020 от журнала Glamour

## Результаты 2020 г.:

**19%**

рост выручки от продаж СТМ

**10%**

доля СТМ в структуре продаж



### Продукция СТМ «Магнита» представлена во всех ценовых сегментах:

«Моя Цена»	семья брендов «Магнит» («Магнит», «Магнит Свежесть», «Магнит Нужные Вещи»)	Premiere of Taste
● Good	● Better	● Best
Продукция по привлекательным ценам, включая товары первой необходимости	Ядро нашего ассортимента: оптимальное соотношение цены и качества. Продукция представлена как в продуктовых, так и непродуктовых группах.  Молочная продукция, напитки, бакалея, кулинария; фрукты, овощи и грибы; товары для дома	Лучшее со всего мира — флагман в продуктах питания.  Снеки, орехи, консервация, сыры и товары для поддержания здорового образа жизни

### Качество продукции

«Магнит» уделяет особое внимание постоянному развитию и совершенствованию своих производственных предприятий. Мы привлекаем к работе лучших специалистов, тестируем новые продукты в специальных лабораториях, чтобы обеспечить контроль качества на протяжении всего производственного процесса: от выращивания продукции до получения конечного продукта. Для постоянного поддержания высокого качества мы осуществляем непрерывный мониторинг всех наших предприятий на всех этапах производства в режиме онлайн. Наши производства сертифицированы на соответствие ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и в международной системе сертификации пищевой безопасности FSSC v.5.

### Развитие собственного производства

В 2020 г. «Магнит» запустил цех фасовки сыра в г. Пенза и установил линию фасовки сыров в г. Дмитров. В г. Новороссийск был запущен цех фасовки цитрусовых, что позволит расширить предложение фасованных свежих фруктов, снизить нагрузку на логистику, лучше контролировать качество товаров.

Мы начали проектирование производства начинок для кондитерских изделий на ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов» и линий по производству шоколадной пасты на ООО «Кондитер Кубани».

Также стартовало проектирование комплекса для выращивания зеленых культур, производственного комплекса по выращиванию вешенок и производства по обжарке, помолу и фасовке кофе.

Кроме того, в апреле «Магнит» завершил строительство первой очереди второго тепличного комплекса в Тихорецком районе Краснодарского края. В собственных тепличных комплексах выращиваются огурцы, томаты, баклажаны, салаты.

# Частная марка и собственное производство (продолжение)

## Собственное производство

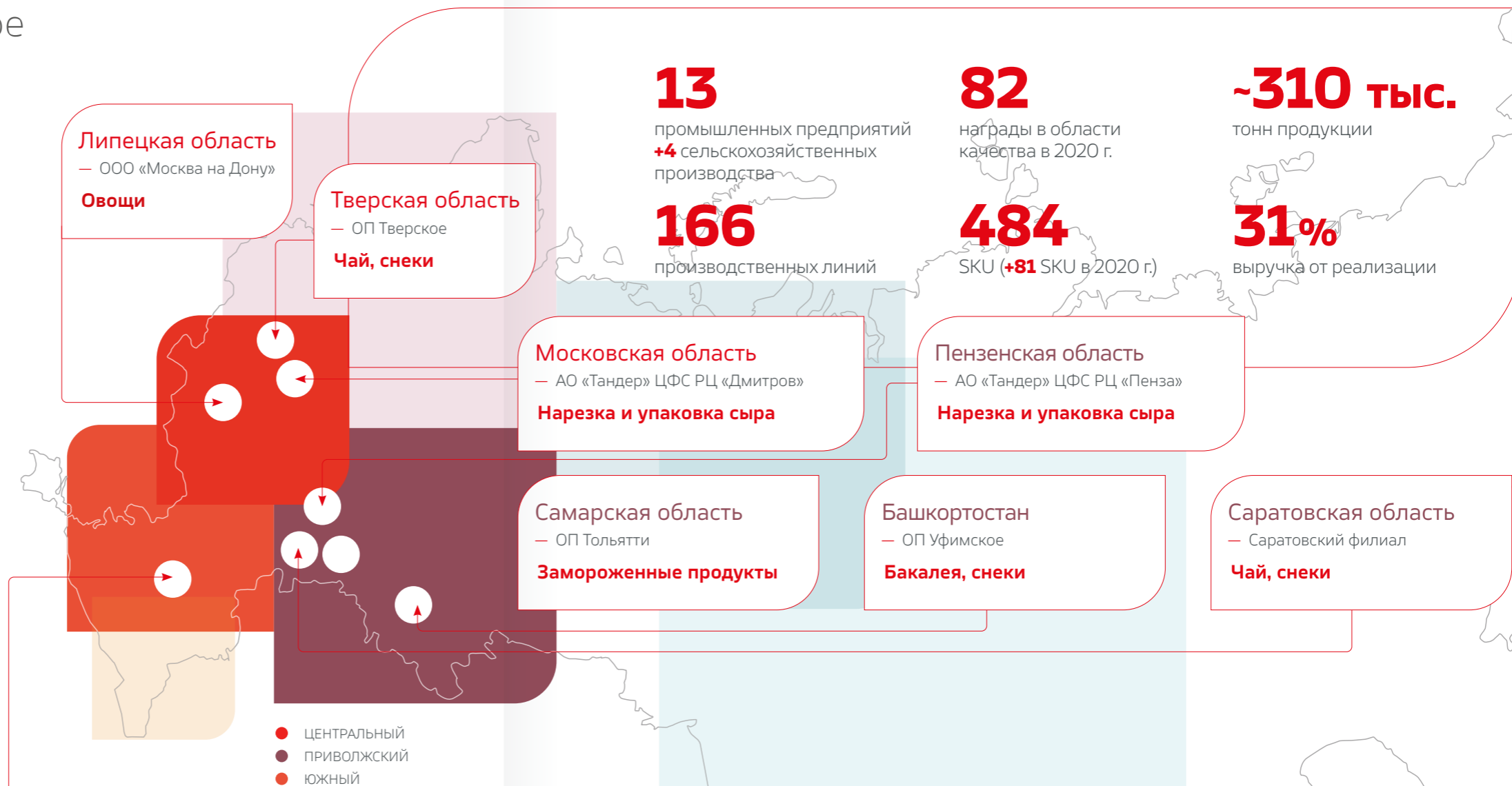
Основа развития линейки СТМ «Магнита» — собственные производственные мощности Компании, 13 промышленных и четыре сельскохозяйственных предприятия, расположенных в Краснодарском крае, Саратове, Уфе, Твери, Липецке и Тольятти.

Собственное производство позволяет поставлять на прилавки нашей розничной сети продукцию местного производства, в том числе в категории «фреш»: среди выпускаемых продуктов — замороженные полуфабрикаты, макаронные изделия, снеки, хлопья, овощи. Собственные предприятия Компании установили рекорд, выпустив в 2020 г. почти 310 тыс. тонн продукции, что на 31% больше, чем в 2019 г.

«Магнит» — единственный из российских продуктовых ритейлеров, имеющий собственные сельскохозяйственные предприятия, где выращиваются свежие овощи и грибы: три — на Кубани и одно — в Липецкой области. Общая площадь наших теплиц составляет 113 га, а объем годового производства агропродукции — 98 тыс. тонн. При этом наш тепличный комплекс «Зеленая линия» является вторым крупнейшим в России как по общей площади теплиц, так и по объему производимых овощей.

В настоящее время наши производственные площадки работают преимущественно в ценовом сегменте «эконом», однако со временем мы планируем переориентировать предприятия на выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью и увеличить долю собственного производства в соответствующих категориях. При развитии производств мы учитываем, что структура потребления с каждым годом сдвигается в сторону увеличения доли товаров категорий «фреш» и «ультрафреш».

## Доля собственного производства в покрытии внутреннего спроса «Магнита», %



**13** промышленных предприятий  
**+4** сельскохозяйственных производства

**82** награды в области качества в 2020 г.

**~310 тыс.** тонн продукции

**166** производственных линий

**484** SKU (**+81** SKU в 2020 г.)

**31%** выручка от реализации

- ### Краснодарский край
- ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»
  - ООО «Кондитер Кубани»
  - Пластуновское ОП
  - Тихорецкое ОП
  - Новотитаровское ОП
  - АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»
  - АО «Тандер» ЦФФИО РЦ «Новороссийск»
  - ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» — Тихорецкое ОП
  - ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» — Пластуновское ОП
  - ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» — ОП «Грибной комплекс»



Производство шиитаке

«Магнит» тестирует первый в России компактный завод по производству экзотических грибов шиитаке. Завод расположен в грибном комплексе Компании в Краснодарском крае, его уникальность состоит в дистанционном управлении процессом выращивания грибов, включающем элементы искусственного интеллекта. Система с элементами ИИ контролирует обеспечение оптимальных условий выращивания: управление климатическими параметрами, работа датчиков и контроллеров, рекуперация энергии. На первом этапе производительность фермы составляет почти 1,5 тонн грибов в месяц.



Устойчивое развитие

Согласно Стратегии устойчивого развития «Магнита», 50% упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой или компостируемой.



# Маркетинг и программа

## ЛОЯЛЬНОСТИ

### Маркетинг

Наша стратегическая цель — стать любимым брендом, поэтому мы стремимся сформировать опыт покупателей на основе их индивидуальности, а не финансовых возможностей. Мы хотим не просто предлагать продукты по приемлемым ценам, но и привнести положительные эмоции в повседневную жизнь каждого покупателя.

Система маркетинга «Магнита» призвана обеспечить высочайший уровень коммуникации с покупателями и выработку персонализированных рекомендаций. Мы стараемся давать полную информацию о каждом нашем предложении, чтобы целевая аудитория имела представление о различных форматах «Магнита».

Мы обеспечиваем глубокое понимание предпочтений целевой аудитории, чтобы гарантировать эффективность наших маркетинговых акций. Нашим приоритетом является донесение верного послания, которое найдет отклик у наших покупателей. С этой целью мы используем инструменты анализа больших данных и другие современные технологии при решении маркетинговых задач.

### Новые маркетинговые проекты и технологии

— **Платформа цифрового маркетинга** для выявления целевых групп на различных сайтах, таких как «ВКонтакте», «Яндекс», «Одноклассники», Facebook (включая Instagram) и Google (включая YouTube) с целью последующего использования целевой рекламы для охвата каждой из таких групп на основе определенных критериев. Данная платформа позволяет увеличить точность маркетинговых акций в 2–3 раза, а продажи на контакт — на 5–15%.

### Сбор и анализ маркетинговых данных в сети «Магнит»



- Сочетание технологий обработки данных покупателей. Платформы цифрового маркетинга сети «Магнит» с технологиями исследовательского холдинга «Ромир», которые позволяют брендам и рекламным агентствам точно настроить инструменты коммуникации с покупателями, тем самым повышая эффективность маркетинговых акций.
- «Мой Магнит» — журнал, крупнейшее печатное периодическое издание среди российских ритейлеров. В журнале можно найти информацию о текущих трендах и новой продукции, а также лайфхаки, полезные советы и рецепты.
- **Инновационные точки работы с покупателем** (цифровые экраны, прайс-чекеры, экраны на кассе, терминалы для дезинфекции): яркие и динамичные изображения привлекают внимание, а развлекательный контент помогает создать эмоциональную связь с покупателями.
- **Проект цифровой трансформации**, охватывающий все маркетинговые аспекты. В числе изменений: перевод контента в цифровой формат (каталог с продукцией, журнал «Мой Магнит»), вывод на экраны информации о товарах и рецептах, разработка мобильного приложения, запуск «цифрового сомелье».
- **Запуск клубов по интересам** (здоровье и красота, клуб владельцев домашних животных, клуб любителей вина, детский клуб) для развития сообществ на основе нашей клиентской базы.

### Ключевые маркетинговые акции 2020 г.

#### Сотрудничество с программой лояльности «Город»

В сентябре 2020 г. мы запустили промоакцию в магазинах «Магнит у дома» и «Магнит Косметик» в Москве и Московской области: до 50% от суммы покупок вернулись в виде бонусного кэшбека и были доступны в мобильном приложении «Город» (для держателей карт «Тройка»).

Начисленные бонусы можно было обменять на скидочный купон, который давал возможность покрыть до 100% (минус 1 руб.) суммы покупок в магазинах у дома и «Магнит Косметик». Ими можно было оплачивать мобильную связь и поездки в транспорте, или получить скидку до 99% у партнеров программы.

Такие акции уникальны для российских ритейлеров. Они привлекают покупателей, служат дополнительным механизмом взаимодействия в магазинах, позволяют получить дополнительную информацию о продуктах и предлагают аналогичную продукцию с возможностью получить за нее кэшбек. Мы также рассчитываем, что подобная программа сможет внести определенные коррективы в покупательский опыт совершения покупок в офлайн-магазинах.

#### «Скрепыши 2»

В 2020 г. (с 30 сентября по 22 ноября) мы провели маркетинговую акцию «Скрепыши 2». За каждые 400 руб. в чеке покупатель получали по одной игрушке в магазинах у дома, а за каждые 800 руб. — две игрушки в супермаркетах и дрогери. «Скрепыш» — это мультипликационный персонаж. Его можно использовать в различных целях, например, в качестве браслета, закладки, брелка или другого аксессуара.



**Сотрудничество с программой лояльности «Город»**

**>35 тыс.** товаров

**>1,7 тыс.** магазинов

**до 50%** кэшбека в бонусах

«Магнит» уже проводил аналогичную маркетинговую кампанию в III квартале 2019 г., что увеличило оборот примерно на 1,8%. В 2020 г. кампанию ожидал еще больший успех: «Магнит» раздал более 242 млн шт. «Скрепышей» (на 32 млн шт. больше, чем в предыдущем году), а общий оборот Компании увеличился примерно на 2,1% (по сравнению с -1,8% в 2019 г.).

#### «Пора отыгаться!»

В августе-октябре 2020 г. Магнит провел рекламную акцию в игровой форме «Пора отыгаться!» для участников программы лояльности. Среди держателей карт лояльности разыгрывались гаджеты компании Apple и другие ценные призы, такие, как подарочные карты, скидочные карты и купоны. Для получения приза покупателям нужно было совершать покупки в супермаркетах сети «Магнит», сканировать чеки и проявлять активность в официальном мобильном приложении и группе ВКонтакте (vk.cc/magnitapp).

Акция показала отличные результаты: 1,5 млн участников, 2 млн чеков и увеличение количества подписчиков в социальных сетях «Магнита» на 700%.

## Маркетинг и программа лояльности (продолжение)



В 2020 г. программа лояльности «Магнита» получила ряд наград Loyalty Awards Russia — национальной премии в области маркетинга лояльности и управления отношениями с клиентами:

- лучшая программа лояльности продуктового ритейлера;
- «Старт года» — лучший новый проект в области маркетинга лояльности.

### Программа лояльности и партнерства

Кросс-форматная программа лояльности является одним из ключевых инструментов эффективной коммуникации «Магнита» с разными аудиториями. Используя данные покупателей, участвующих в программе лояльности, «Магнит» формирует более глубокое понимание их потребностей, что позволяет повысить качество категорийного менеджмента, мерчандайзинга, локализации ассортимента и предложений в рамках промоакций, а также разрабатывать собственные торговые марки. Полученные данные позволяют «Магниту» перейти к персонализированному цифровому маркетингу и адресным предложениям для покупателей.

Главной особенностью программы лояльности «Магнита» является возможность получать и тратить бонусные баллы во всех торговых точках всех форматов нашей сети. Система начисления бонусных баллов — одна из самых выгодных на рынке: покупатель получает от 0,5 до 2% бонусов от стоимости покупки.

**43 млн** покупателей зарегистрировано в программе лояльности

**70%** доля в продажах

**55%** доля чеков с использованием карты лояльности

**Больше, чем каждая вторая** покупка совершается с использованием карты лояльности

персональные бонусы за участие в различных акциях (один бонус равен одному руб. Бонусами можно оплачивать до 100% стоимости товаров).

В 2020 г. осуществился полноценный запуск программы лояльности. По состоянию на конец 2020 г. количество активных пользователей достигло 43 млн. Доля выручки Компании с использованием карт лояльности составила 70%. Также кросс-форматная программа лояльности способствует увеличению выручки за счет устойчивого роста числа клиентов, кто совершает покупки в двух и более форматах: на конец 2020 г. доля таких покупателей достигла ~44%.

«Магнит» продолжает развивать свою программу лояльности. В обновленной программе предусмотрен повышенный уровень персонализации и эмоциональной вовлеченности участников. Среди особенностей обновленной «Программы лояльности 2.0» стоит выделить внедрение принципов управления ценностью для покупателя на всех этапах, автоматическую многоканальную систему обработки запросов, супер-приложение и личные кабинеты пользователей, а также клубы по интересам и дополнительные услуги (Magnit Pay, Magnit Mobile).

Кроме того, мы создали долгосрочную программу лояльности «Сбережений с единой валютой «Магнитика» и товарооборотом. Мы будем выдавать цифровые стикеры наряду с традиционными, а также создадим собственные узнаваемые бренды в рамках расширения программ «Скрепыши» и Royal Küchen.

### Кобрендинговые банковские карты и партнерства

В рамках программы лояльности «Магнит» запускает и развивает кобрендинговые продукты совместно с банками, что позволяет повысить лояльность покупателей и расширить охват бизнеса, а также обеспечить дополнительный доход в виде комиссий от банков-партнеров.

С 2019 г. Компания предлагает кобрендинговые банковские карты «Почта Банка» и «Тинькофф Банка». Владельцы карт получают дополнительные бонусные баллы по программе лояльности «Магнита».

В 2020 г. «Магнит» продолжил сотрудничество с банковской отраслью. Совместно с Модульбанком мы выпустили первую кобрендинговую карту для предпринимателей. Карта привязывается к банковскому счету малого и среднего бизнеса и позволяет накапливать и тратить бонусы. Помимо этого, партнеры предлагают дополнительные преимущества.

В ноябре 2020 г. была выпущена кобрендинговая дебетовая карта ВТБ-Магнит. Владельцы карт получают выгодные бонусы до 5% от суммы покупок в магазинах «Магнит», а также дополнительные бонусы с покупок в других розничных сетях.

Чтобы предложить покупателям большую ценность по карте лояльности и монетизировать базу данных, «Магнит» начал сотрудничество и с другими брендами. На конец 2020 г. более 66 внешних партнеров начислили бонусы на карты лояльности «Магнита», включая розничные сети из индустрии моды, представителей гостинично-ресторанного бизнеса, образовательные и иные сервисы.

## Логистика

Логистическая система «Магнита» включает 38 распределительных центров с суммарной складской площадью 1,7 млн кв. м, автопарк, насчитывающий более 4,4 тыс. грузовых автомобилей, и 34 тыс. сотрудников. В 2020 г. «Магнит» продолжил реализацию мер по повышению эффективности логистической системы и цепочки поставок в рамках стратегии «Цепочка свежести», представленной в 2019 г. Стратегия охватывает все области логистики, включая распределение, транзит, международные поставки, распределительные центры и структуру управления.

Розничная сеть «Магнита» позволяет поставщикам самостоятельно прогнозировать и пополнять запасы в распределительных центрах (РЦ) Компании. В 2020 г. в Компании была внедрена система VMI на базе SaaS-решения GCR от Generix Group — международного поставщика облачных решений для автоматизации и оптимизации цепочки поставок. Система позволяет снизить затраты на рабочую силу, связанные с расчетом мощностей и размещением заказа, поскольку самостоятельно предлагает рекомендуемый объем продукции для отгрузки в каждый РЦ.

На начальном этапе система была протестирована совместно с ООО «Пивоваренная компания «Балтика» в Самарской области и продемонстрировала положительные результаты в части удовлетворенности торговых объектов и свежести поставляемых товаров. Ожидается, что она будет внедрена по всей сети магазинов «Магнит».

Компания оборудовала все 38 распределительных центров дистанционной системой контроля температуры и установила датчики для отслеживания условий поставки товаров в магазины. На данный момент температурные условия в логистических центрах соответствуют норме на 96%, в автопарке — на 95%. В будущем «Магнит» планирует довести эти показатели до 100%.

«Магнит» запустил амбициозную долгосрочную программу обновления автопарка грузовых автомобилей. В рамках программы Компания продает имеющиеся грузовые автомобили и закупает транспортные средства малой грузоподъемности, а также полуприцепы.

Новые грузовые автомобили подходят для крупных городов и способны выполнять несколько поставок в течение суток, что сокращает время доставки свежих продуктов в магазины и способствует реализации

стратегии «Магнит Свежесть». Вместе с тем новые магистральные транспортные средства повышенной грузоподъемности значительно сократят расходы Компании на поставки.

В 1-м полугодии 2021 г. «Магнит» планирует закупить 750 автомобилей, которые соответствуют экологическому стандарту «Евро-5», для реализации стратегии устойчивого развития и снижения негативного воздействия на окружающую среду.

### Подход «Магнита» к доставке по географическим зонам

Географическая зона	Ежедневная доставка товаров категории «фреш»	Фреш-платформы (кросс-докинговые площадки) <sup>1,2</sup>	Бесконтактная приемка товара в ночные часы	Использование наемного транспорта
<80 км	●	●	●	●
>80 км Высокая плотность населения	●	●	●	●
>80 км Низкая плотность населения		●	●	●

● максимальный потенциал    ● минимальный потенциал

<sup>1</sup> DIFOT или OTIF — это измерение эффективности доставки в цепочке поставок. Обычно выражается в процентах. Измеряет, смогла ли цепочка поставок доставить продукт в количестве, заказанном клиентом в согласованном с заказчиком месте в ожидаемое клиентом время.

<sup>2</sup> Кросс-докинг — это перевалочная площадка, используемая для консолидации поступающих партий товаров с целью их дальнейшей отправки в пункты назначения. Приемка и отгрузка товаров осуществляются в течение суток.

# Логистика (продолжение)

## РЦ Новосибирск

Одним из главных достижений логистической инфраструктуры стало открытие нового распределительного центра в Новосибирске, что увеличило складские мощности Компании в Сибири.

**>40 тыс.**

кв. м

**>400**

обслуживаемых магазинов «Магнит»

**100**

местных поставщиков

**>700**

новых рабочих мест

Мы рассматриваем и тестируем различные решения, направленные на повышение эффективности и результативности складских процессов и функционирования распределительных центров. В июле 2020 г. «Магнит» запустил систему управления освещением на базе датчиков движения в логистическом центре в Краснодаре. Основной целью проекта была оценка эффективности работы датчиков. Внедрение такой технологии на всех объектах Компании позволит сэкономить около 3,12 млн кВт·ч в год.

## Географический охват распределительных центров «Магнита» в 2020 г.

Регион	Количество РЦ	Общая площадь складов, тыс. кв. м <sup>1</sup>
Центральный ФО	10	512
Приволжский ФО	10	470
Южный ФО	8	313
Уральский ФО	3	143
Северо-Западный ФО	3	119
Сибирский ФО	3	110
Северо-Кавказский ФО	1	40

## Обзор логистической цепочки

Характеристики логистической цепочки	2020	2019	2018	2017
Количество обслуживаемых магазинов	21 564	20 725	18 348	16 298
Количество РЦ	38	38	37	37
Общая площадь складов, тыс. кв. м <sup>1</sup>	1 707	1 686	1 645	1 640
Торговая площадь на 1 кв. м складской площади, кв. м	4,39	4,29	3,91	3,51
Количество магазинов на один склад <sup>2</sup>	567	545	496	440
Выручка / кв. м / год, тыс. руб. / кв. м складских площадей	910	812	752	697
Уровень централизации <sup>3</sup> , %	91	91	89	88
Количество собственных грузовых автомобилей	4 355 <sup>4</sup>	5 656	5 897	6 089

<sup>1</sup> Без учета малых аптечных складов, расположенных в других регионах.

<sup>2</sup> Без учета аптек.

<sup>3</sup> Доля товаров, доставляемых в магазины через РЦ.

<sup>4</sup> В 2020 г. количество грузовых автомобилей снизилось в рамках нашей программы обновления автопарка.

## Новые электрогрузовики Moskva

«Магнит» проводит тестирование новых электрогрузовиков Moskva в РЦ Дмитров, разработанных компанией DRIVE ELECTRO специально для поставки товаров в магазины сети «Магнит» в течение следующих 6–12 месяцев. Новые транспортные средства более экологичные, создают меньше шума и полностью подходят для российского климата. Если тестирование пройдет успешно, «Магнит» закупит 200 электрогрузовиков.

**9 тонн** грузоподъемность  
**110 км/час** максимальная скорость



## Прогнозирование и пополнение

В конце 2020 г. «Магнит» запустил новую систему для прогнозирования спроса и планирования запасов Forecasting & Replenishment (F&R) на базе платформы решений Relex. Проект станет крупнейшим в российской логистике и одним из наиболее масштабных в мире с охватом около 22 тыс. магазинов и 38 распределительных центров, а также он будет адаптирован к обновленной системе и архитектуре бизнеса Компании. Новая F&R система основана на технологиях искусственного интеллекта и машинного обучения и включает в себя все функции распределения товаров, анализа данных, точного прогнозирования объема продаж по каждой единице продукции во всех магазинах и планирования поставок. Реализация данного проекта позво-

лит «Магниту» значительно повысить прозрачность своей деятельности, доступность продуктов, в частности в категориях «фреш» и «ультрафреш», оптимизировать товарно-материальные ценности (ТМЦ), обеспечить высокий уровень обслуживания, улучшить качество и повысить скорость взаимодействия с поставщиками. Пилотный проект будет запущен в 2021 г. в одном из распределительных центров в Краснодаре, который обслуживает более 1 250 магазинов.

## Пулинг

С момента запуска пулинга прошло два года. Пулинг предусматривает сборную доставку грузов от разных поставщиков с помощью транспортной компании в распределительные центры ритейлера. В настоящее время система охватывает 11 регионов отгрузки и 10 транспортных компаний. Пулинг позволяет поставщикам снизить затраты на логистику в среднем на 10–30%. В 2020 г. объем поставок с помощью пулинга составил примерно 46 тыс. поддонов в месяц (3% от общего оборота). К концу года система насчитывала 350 компаний (>12% поставщиков).

## Кросс-докинг-площадки

Кросс-докинг-площадки — небольшие склады, расположенные между распределительными центрами и магазинами, которые используются для сборки поступающей продукции с целью ее дальнейшей отправки в пункты назначения. Благодаря им, поступление и отправка товаров осуществляются за один день. В целях сокращения затрат на транспортировку и ускорения процесса доставки «Магнит» планирует привлечь местных поставщиков к использованию кросс-докинг-площадок. В 2020 г. при содействии Nestle был внедрен новый подход, основанный на модели кросс-докинга, что сократило время доставки и потребность в складских помещениях.

## Автоматизация

Автоматизация и цифровизация — основные инструменты модернизации логистики «Магнита».

- RS+OSA+MC — это аналитическая платформа, созданная на основе трех существующих платформ. Она позволяет прогнозировать заказы исходя из данных по продажам в каждой точке цепочки поставок.
- Time slot — это система, которая управляет погрузо-разгрузочными работами и позволяет снизить риски коррупции и повысить эффективность. Система внедрена во всех складских помещениях «Магнита».
- Карусель отбора — это проект, запущенный в тестовом режиме в двух складских помещениях, который позволяет быстрее вводить товарные единицы в ассортимент. Реализация проекта запланирована на I-й квартал 2021 г.
- Новая система управления складом (WMS) направлена на сокращение количества складских помещений и повышение их пропускной способности. В настоящее время она работает в тестовом режиме в одном распределительном центре, а к 2023 г. будет внедрена во всех РЦ.
- Система Pick-by-Voice дает голосовые инструкции сотрудникам через гарнитуру. Благодаря этой системе повышается эффективность труда и снижается количество ошибок. В 2020 г. она была представлена во всех РЦ «Магнита». С ее помощью пользователь может отслеживать движение продукции в режиме онлайн. Для сборки ассортимента продукции, не требующей особых условий хранения, используются персональные помощники.

# Перспективы

## развития

В 2021 г. в тестовом режиме будет запущен ряд логистических проектов, включая масштабирование системы контроля наличия товара на полках и разработку систем кросс-докинга и пулинга. «Магнит» ставит своей целью приведение цепочки поставок в соответствие с конкретным форматом, обеспечивая при этом своевременную и безопасную доставку.

### Контроль качества

«Магнит» уделяет большое внимание качеству своей продукции, в связи с чем в 2020 г. были внесены определенные улучшения. Мы пересматриваем и обновляем наши внутренние нормативные документы по безопасности продуктов питания и непродовольственных товаров, а также стандарты и процедуры эффективного управления рисками в области безопасности продуктов питания и непродовольственных товаров на регулярной основе. Мы поддерживаем и совершенствуем систему управления качеством и систему оценки поставщиков. Система управления качеством совершенствуется по всей цепочке поставок и контролируется при помощи внутренних аудитов и за счет подготовки к сторонним аттестационным проверкам.

Управление данной функцией осуществляется силами группы контроля качества «Магнита», состоящей из квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом.

В 2020 г. «Магнит» утвердил политику в области качества и безопасности продуктов питания и непродовольственных товаров. В ней говорится о взятых на себя обязательствах по соблюдению законов и регламентов Российской Федерации, касающихся качества и безопасности продуктов питания и непродовольственных товаров.

В марте 2020 г. «Магнит» ввел новую должность дежурного по качеству, ответственного за ежедневный контроль качества товаров. Дежурный по качеству следит за чистотой магазина в течение дня и качеством продуктов питания, включая проверку продуктов в категориях «фреш» и «ультрафреш», а также за выкладкой товаров на полках. Покупатели могут найти дежурного по качеству по специальному значку на форме и обращаться к нему по любым вопросам.

Такая забота играет ключевую роль в нашем плане по превращению в розничную сеть продовольственных магазинов номер один для российских покупателей.



## Мы нацелены

на дальнейшее повышение качества покупательского опыта и оказание дополнительных услуг, выходящих за рамки основного предложения, а также на обеспечение эффективной модернизации наших внутренних процессов и систем в целом для повышения эффективности затрат и обеспечения эффективной масштабируемости в долгосрочной перспективе.

### Цифровая трансформация

Мы нацелены на дальнейшее повышение качества покупательского опыта и оказание дополнительных услуг, выходящих за рамки основного предложения, а также на обеспечение эффективной модернизации наших внутренних процессов и систем в целом для повышения эффективности затрат и обеспечения эффективной масштабируемости в долгосрочной перспективе.

«Магнит» реализует проект цифровой трансформации, который позволит повысить качество покупательского опыта и производительность труда в Компании. Кроме того, проект несет в себе потенциал для повышения доходности наших акционеров и создания преимуществ для всех заинтересованных сторон, включая покупателей, сотрудников, поставщиков и инвесторов «Магнита».

Благодаря внедрению программы лояльности, развитию онлайн-продаж, запуску электронного документооборота и ERP SAP, «Магниту» удалось добиться значительного прогресса в области автоматизации процессов. На наших продовольственных объектах мы также внедрили Систему управления отношениями с поставщиками.

Проделана большая работа по повышению внутренних уровней автоматизации и эффективности, и теперь «Магнит» объединил все эти проекты в рамках одной зонтичной стратегии, а именно крупномасштабной Программы цифровой трансформации. Компания установила семь основных целей на 2021 г. для проекта цифровой трансформации.

### Технология корректировки и восстановления

Корректировка методов работы в области ИТ и данных, минимизация технологических барьеров в краткосрочной перспективе и, в среднесрочной и долгосрочной перспективе, — перестройка архитектуры ИТ и данных, общее ценностное предложение для сотрудников, а также обеспечение правильного подхода к системам и управлению ресурсами для повышения качества и ускорения выхода на рынок технологических инициатив.

### Поддержка технологического ядра с помощью технологий и данных

Поддержка внедрения инновационных основных систем и обеспечение бесперебойной и эффективной работы функций розничной торговли и обслуживания с помощью соответствующей инфраструктуры и инструментов технологий и данных.

### Создание сильного (цифрового) потребительского бренда

Создание прочной основы бренда с помощью основанного на данных подхода ко всем аспектам маркетинга и персонализации.

### Создание основы для современного многоканального покупательского опыта в «Магнит»-ориентированной экосистеме

Восстановление ландшафта цифровых продуктов, успешное масштабирование онлайн-продаж и реализация возможностей трансформационного партнерства.

### Инициативы по внесению изменений

Введение и отслеживание изменений и информирование о них с упором на цифровую трансформацию, а также обеспечение отслеживания и контроля инициатив в части функциональности и сквозной трансформации.

### Финансирование процесса и эффективное управление бюджетом для получения результата

Внедрение устойчивого, эффективного и прозрачного финансового процесса с применением систематического и сбалансированного подхода ко всем финансовым процедурам.

### Создание сильной команды и эффективное управление кадрами в отношении цифровой команды

Ориентация на развитие сильной и мотивированной команды цифровой трансформации с помощью создания привлекательного бренда «Магнит Тех», правильного подбора и развития кадров и контроля данных процессов путем подготовки эффективной кадровой отчетности по КПЭ.

## Перспективы развития (продолжение)

### ERP-трансформация

Система ERP (планирование ресурсов предприятия) направлена на поддержку управления бизнес-процессами в Компании. Она закладывает прочную основу для дальнейших инициатив во всех сферах деятельности.

Полная реализация Программы ERP-трансформации займет до пяти лет. К концу 2022 г. «Магнит» завершит пилотные этапы по каждому решению, после чего потребуются три года, чтобы развернуть их по всей Компании.

В соответствии с ожиданиями «Магнита», в результате ERP-интеграции основные экономические выгоды будут получены в области движения товаров и логистики за счет сокращения объема ТМЦ, списаний и т.д. Ожидается, что эффект цепочки поставок на основе ERP будет усилен благодаря успешной реализации других основных проектов модернизации, таких как Forecasting & Replenishment, или повторному запуску системы WMS. «Магнит» также ожидает повышения эффективности в сфере финансовых, некоммерческих закупок и кадровых процессов.

Мы запустили крупномасштабную Программу цифровой трансформации для интеграции всех существующих проектов и новых инициатив в рамках единой зонтичной стратегии. Компания определила 27 инициатив по четырем основным целям цифровой трансформации.

В Программу ERP-трансформации входят четыре основных проекта:

**1** Движение товаров и логистика

**2** Финансы, некоммерческие закупки и недвижимость

**3** Проект управления кадрами

**4** Промежуточное программное обеспечение, внутренний центр передового опыта SAP

**Реализация в партнерстве** с ведущими интеграторами-поставщиками SAP-решений

**Внутренняя команда «Магнита»**

### Программа ERP-трансформации «Магнита» состоит из следующих решений SAP:


Название	Описание
SAP S/4Hana for Retail	Мощный инструмент использования всех финансовых и коммерческих функций и объединения всех бизнес-процессов внутри Компании
SAP Central Finance	Система объединяет финансовые показатели всех предприятий сети «Магнит»
SAP CAR	Современная система хранения чеков, которая будет создана в «Магните»
SAP Track and Trace	Программа отслеживает операции на предмет соответствия всем регламентам
SAP Business Objects and SAP Analytics Cloud	Инструменты будут использоваться для построения корпоративной аналитики и унификации отчетности

### Создание сильного бренда и продукта

Основная задача заключается в обеспечении эффективного и располагающего взаимодействия с покупателями, учитывая беспрецедентный размер базы лояльности «Магнита».

#### — Электронная коммерция

Во 2-м полугодии 2020 г. «Магнит» приступил как к самостоятельному тестированию сервисов по онлайн-продажам, так и в сотрудничестве с партнерами. В 2020 г. «Магнит» запустил в тестовом режиме шесть проектов онлайн-доставки. В настоящее время Компания совершенствует данный формат для удовлетворения потребностей покупателей. К концу года услуги онлайн-продаж «Магнита» охватывали более 1 тыс. магазинов в 47 регионах и 72 городах. В течение 2021 г. Компания планирует распространить возможности онлайн-доставки на 1,5 тыс. магазинов у дома, «Магнит Косметик» и широкоформатные магазины в более чем 50 регионах России.

 Для получения дополнительной информации о наших проектах электронной коммерции см. с. [65](#)

#### — Приложение «Магнит»

«Магнит» занимается разработкой собственного приложения, которое будет включать в себя все преимущества карты лояльности, услуги доставки и мультимедийные предложения.

#### — Сопутствующие проекты

- **MPay** — это новый инструмент, с помощью которого покупатели могут оплачивать свои покупки в любом магазине, включая онлайн-заказы. Виртуальную карту можно пополнить бесплатно или добавить в различные платежные сервисы. Кроме того, покупатели могут переводить средства на любую российскую банковскую карту. Инструмент предлагает особые преимущества для участников программы лояльности, так как с помощью Magnit Pay они получают дополнительно 0,5% от суммы покупки в качестве бонусных баллов. В течение 30 дней после первой покупки покупатель получает вознаграждение в виде удвоенного количества баллов. Запуск Magnit Pay представляет собой важную веху в создании супер-приложения «Магнит».

С тех пор, как платежный сервис был представлен онлайн, около 100 тыс. покупателей «Магнита» стали его активными пользователями, из которых 60 тыс. добавили карту Magnit Pay к бесконтактным платежным сервисам для использования в офлайн-магазинах. Каждый день через приложение «Магнит» выпускается около 30 тыс. виртуальных платежных карт, а их общее количество уже составляет около двух миллионов.

- **MMobile («Магнит Мобайл»)** — это сервис MVNO<sup>1</sup>, который разрабатывается «Магнитом» для того, чтобы покупатели могли пользоваться преимуществами как мобильной связи, так и в сети розничных магазинов: лояльные покупатели смогут получать мобильный трафик практически бесплатно, просто совершая регулярные покупки в магазинах «Магнит».
- **Mobiscan** — это устройство самостоятельного сканирования, которое будет установлено в магазинах и позволит сделать технологии цифровой трансформации частью покупательского опыта.

<sup>1</sup> MVNO — оператор виртуальной сети мобильной связи.

# Финансовый

## обзор<sup>1</sup>

### Ключевые финансовые показатели за 2020 г.<sup>2</sup>

- Общая выручка выросла на 13,5% год к году до 1 553,8 млрд руб.
- Чистая розничная выручка увеличилась на 13,3% год к году и составила 1 510,1 млрд руб.
- Валовая рентабельность составила 23,5% — рост на 74 б.п. год к году на фоне улучшения коммерческих условий, снижения промо-активности в сочетании с увеличением охвата промо и повышением рентабельности промо мероприятий, снижения потерь и логистических затрат, частично нивелированных расходами на программу лояльности.
- Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы<sup>3</sup> как процент от продаж сократились на 36 б.п. до 17,5% за счет снижения расходов на аренду, а также положительного эффекта операционного рычага, частично нивелированных увеличением расходов на упаковку и материалы.
- Показатель EBITDA составил 109,4 млрд руб. Рост рентабельности по EBITDA на 97 б.п. год к году до 7,0% обусловлен сильной динамикой валовой рентабельности и сокращением коммерческих, общехозяйственных и административных расходов.
- Чистая прибыль увеличилась на 120,8% год к году и составила 37,8 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли выросла с 1,2% в 2019 году до 2,4% в 2020 году.
- По состоянию на 31 декабря 2020 г. чистый долг составил 121,4 млрд руб. Показатель чистый долг / EBITDA составил 1,1х по сравнению с 2,1х по состоянию на 31 декабря 2019 г.

Общая выручка в 2020 г. выросла на 13,5% и составила 1 553,8 млрд руб.

Чистая розничная выручка в 2020 г. выросла на 13,3% год к году и составила 1 510,1 млрд руб. на фоне увеличения торговой площади на 3,6% и роста LFL продаж на 7,4%. Каждый квартал отчетного года рост чистой розничной выручки опережал рост торговой площади благодаря сильной динамике LFL-продаж, что способствовало непрерывному росту плотности продаж во всех форматах с января 2020 г.

Оптовые продажи в 2020 г. увеличились на 22,2% год к году и составили 43,7 млрд руб. преимущественно благодаря улучшениям оптовых операций. Доля оптового сегмента увеличилась с 2,6% в 2019 г. до 2,8% в 2020 г.

Валовая прибыль в 2020 г. увеличилась на 17,2% до 365,7 млрд руб., валовая маржа выросла на 74 б.п. год к году до 23,5% благодаря улучшению коммерческих условий, снижению промо-активности в сочетании с увеличением охвата промо и повышением рентабельности промо мероприятий, снижению потерь и логистических затрат, а также увеличению доли высокомаржинального формата «дрогери». Это было частично нивелировано дальнейшими инвестициями в программу лояльности на фоне увеличения доли продаж с использованием карт лояльности и увеличением доли низкомаржинального оптового сегмента.

### Влияние МСФО 16

МСФО 16 уравнивает представление арендованных и собственных активов. Согласно новому стандарту, расходы по аренде заменяются амортизацией и расходами по выплате процентов. Амортизация начисляется прямолинейно. При этом проценты исчисляются от остаточной суммы арендных обязательств. Таким образом, проценты будут выше в первые годы срока аренды и будут постепенно снижаться с течением времени. В результате степень влияния нового стандарта будет во многом зависеть от этапа срока аренды — чем ближе к концу срок аренды, тем ниже будет размер процентов.

Одновременно с ростом доли ассортимента фреш и повышением доступности товара на полке, потери как процент от продаж сократились на 56 б.п. год к году благодаря постоянной оптимизации логистических процессов, пересмотру стандартов качества принимаемого товара и других инициатив.

Несмотря на непрерывное повышение доступности товара на полке и уровня обслуживания, транспортные расходы в процентах от продаж снизились на 6 б.п. год к году за счет оптимизации маршрутов, повышения эффективности использования автомобилей и других мероприятий по повышению операционной эффективности, что привело к сокращению затрат на километр на 7,9% год к году.

<sup>1</sup> Компания комментирует финансовые показатели по методике МСБУ 17 в данном разделе Отчета. Финансовые показатели, рассчитанные по методике МСФО 16, также представлены далее.

<sup>2</sup> Показатели EBITDA, EBITDA до LTI и LFL рассчитываются Компанией и не аудированы.

<sup>3</sup> Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за вычетом расходов на амортизацию.



Незначительные отклонения в расчете итогов, промежуточных итогов и/или процентного изменения обусловлены округлением.

### Ключевые финансовые показатели за 2020 г.

Млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2020	2019	Изменение	2020	2019	Изменение
Общая выручка	<b>1 553 777</b>	1 368 705	13,5%	<b>1 553 777</b>	1 368 705	13,5%
Розничная выручка	<b>1 510 071</b>	1 332 929	13,3%	<b>1 510 071</b>	1 332 929	13,3%
Оптовая выручка	<b>43 707</b>	35 777	22,2%	<b>43 707</b>	35 777	22,2%
Валовая прибыль	<b>365 729</b>	311 999	17,2%	<b>365 756</b>	311 999	17,2%
Валовая маржа, %	<b>23,5%</b>	22,8%	74 б.п.	<b>23,5%</b>	22,8%	74 б.п.
СГБА, % от продаж	<b>-20,5%</b>	-21,3%	82 б.п.	<b>-19,1%</b>	-19,8%	70 б.п.
EBITDA до LTI <sup>4</sup>	<b>110 264</b>	85 111	29,6%	<b>179 043</b>	149 309	19,9%
EBITDA маржа до LTI, %	<b>7,1%</b>	6,2%	88 б.п.	<b>11,5%</b>	10,9%	61 б.п.
EBITDA	<b>109 410</b>	83 112	31,6%	<b>178 189</b>	147 310	21,0%
EBITDA маржа, %	<b>7,0%</b>	6,1%	97 б.п.	<b>11,5%</b>	10,8%	71 б.п.
EBIT	<b>63 493</b>	36 324	74,8%	<b>88 424</b>	59 216	49,3%
EBIT маржа, %	<b>4,1%</b>	2,7%	143 б.п.	<b>5,7%</b>	4,3%	136 б.п.
Чистые финансовые расходы	<b>-13 497</b>	-15 095	-10,6%	<b>-44 268</b>	-47 509	-6,8%
Прибыль / (убыток) по курсовым разницам	<b>-1 310</b>	781	-267,8%	<b>-1 453</b>	873	-266,5%
Прибыль до налогообложения	<b>48 686</b>	22 010	121,2%	<b>42 703</b>	12 579	239,5%
Налоги	<b>-10 905</b>	-4 901	122,5%	<b>-9 709</b>	-3 015	222,0%
Чистая прибыль	<b>37 781</b>	17 108	120,8%	<b>32 993</b>	9 564	245,0%
Чистая маржа, %	<b>2,4%</b>	1,2%	118 б.п.	<b>2,1%</b>	0,7%	142 б.п.

<sup>4</sup> LTI — долгосрочная программа мотивации.

## Финансовый обзор (продолжение)

### Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)

Млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2020	2019	Изменение	2020	2019	Изменение
Оплата труда и соответствующие налоги	<b>138 640</b>	121 677	13,9%	<b>138 640</b>	121 677	13,9%
как % от выручки	<b>8,9%</b>	8,9%	3 б.п.	<b>8,9%</b>	8,9%	3 б.п.
Аренда	<b>67 011</b>	63 195	6,0%	<b>1 429</b>	982	45,5%
как % от выручки	<b>4,3%</b>	4,6%	-30 б.п.	<b>0,1%</b>	0,1%	2 б.п.
Амортизация	<b>45 917</b>	46 788	-1,9%	<b>89 765</b>	88 094	1,9%
как % от выручки	<b>3,0%</b>	3,4%	-46 б.п.	<b>5,8%</b>	6,4%	-66 б.п.
Коммунальные платежи	<b>28 287</b>	24 737	14,3%	<b>28 287</b>	24 737	14,3%
как % от выручки	<b>1,8%</b>	1,8%	1 б.п.	<b>1,8%</b>	1,8%	1 б.п.
Реклама	<b>7 628</b>	7 715	-1,1%	<b>7 628</b>	7 715	-1,1%
как % от выручки	<b>0,5%</b>	0,6%	-7 б.п.	<b>0,5%</b>	0,6%	-7 б.п.
Прочие расходы	<b>9 051</b>	8 723	3,8%	<b>9 051</b>	8 723	3,8%
как % от выручки	<b>0,6%</b>	0,6%	-5 б.п.	<b>0,6%</b>	0,6%	-5 б.п.
Услуги банков	<b>7 108</b>	6 516	9,1%	<b>7 108</b>	6 516	9,1%
как % от выручки	<b>0,5%</b>	0,5%	-2 б.п.	<b>0,5%</b>	0,5%	-2 б.п.
Ремонт и техническое обслуживание	<b>6 732</b>	5 748	17,1%	<b>6 732</b>	5 748	17,1%
как % от выручки	<b>0,4%</b>	0,4%	1 б.п.	<b>0,4%</b>	0,4%	1 б.п.
Налоги, кроме налога на прибыль	<b>2 925</b>	3 240	-9,7%	<b>2 925</b>	3 240	-9,7%
как % от выручки	<b>0,2%</b>	0,2%	-5 б.п.	<b>0,2%</b>	0,2%	-5 б.п.
Упаковка и материалы	<b>4 861</b>	3 215	51,2%	<b>4 861</b>	3 215	51,2%
как % от выручки	<b>0,3%</b>	0,2%	8 б.п.	<b>0,3%</b>	0,2%	8 б.п.
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	<b>318 159</b>	291 555	9,1%	<b>296 425</b>	270 648	9,5%
как % от выручки	<b>20,5%</b>	21,3%	-82 б.п.	<b>19,1%</b>	19,8%	-70 б.п.
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (за вычетом амортизации)	<b>272 242</b>	244 767	11,2%	<b>206 660</b>	182 554	13,2%
как % от выручки	<b>17,5%</b>	17,9%	-36 б.п.	<b>13,3%</b>	13,3%	-4 б.п.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы как процент от продаж сократились на 82 б.п. и составили 20,5%.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, исключая расходы на амортизацию как процент от продаж сократились на 36 б.п. до 17,5% преимущественно за счет снижения расходов на аренду, а также положительного эффекта операционного рычага, частично нивелированных увеличением расходов на упаковку и материалы.

Расходы на персонал как процент от продаж не изменились и составили 8,9% — разовые расходы, понесенные Компанией в марте и апреле 2020 г. в связи с COVID-19, были компенсированы ростом операционной эффективности. Компания произвела увеличенные выплаты за сверхурочную работу линейному персоналу и дополнительным сотрудникам, принятым в период высокого спроса в марте, что было частично компенсировано ростом производительности труда и снижением текучести кадров. Текучесть кадров продолжила снижаться благодаря дальнейшей автоматизации бизнес-процессов и улучшению условий труда персонала магазинов, включая точечное повышение заработной платы линейному персоналу, а также повышению уровня удержания персонала.

Расходы на аренду как процент от продаж сократились на 30 б.п. год к году до 4,3% благодаря росту плотности продаж, улучшению условий аренды и закрытию неэффективных магазинов, несмотря на увеличение доли арендованных площадей до 78,0% в 2020 г. по сравнению с 77,2% годом ранее.

Несмотря на увеличение расходов, связанных с программой лояльности, расходы на рекламу как процент от продаж сократились на 7 б.п. год к году до 0,5% благодаря более эффективному тактикам и методам проведения промо кампаний.

Увеличение расходов на упаковку и материалы на 8 б.п. год к году до 0,3% отражает затраты на обеспечение покупателей и сотрудников Компании средствами санитарной защиты.

Прочие расходы, включая расходы на коммунальные услуги, банковские и налоговые расходы, снизились за счет положительного эффекта операционного рычага.

Совокупные расходы, понесенные Компанией в связи с COVID-19 в 2020 г., составили 2,8 млрд руб., включая дополнительные выплаты линейному персоналу (отраженные в расходах на персонал) и меры по обеспечению безопасности (отраженные в других операционных расходах).

В результате показатель EBITDA составил 109,4 млрд руб. Рентабельность по EBITDA выросла на 97 б.п. год к году до 7,0%, что обусловлено сильной динамикой валовой маржи и сокращением коммерческих, общехозяйственных и административных расходов. Расходы на долгосрочную программу мотивации в отчетном периоде составили 0,05% от продаж. В результате рентабельность по EBITDA до LTI составила 7,1%.

Расходы на амортизацию как процент от продаж снизились на 46 б.п. год к году и составили 3,0% за счет положительного эффекта операционного

рычага, замедления открытия магазинов (839 магазинов открыто (net) в 2020 г. по сравнению с 2 377 открытиями в прошлом году) и программы редизайна (385 магазинов прошли редизайн в 2020 г. по сравнению с 2 341 в прошлом году).

В результате операционная прибыль Компании за 2020 г. составила 63,5 млрд руб., что на 74,8% выше, чем аналогичный показатель за прошлый год.

Чистые финансовые расходы в 2020 г. сократились на 10,6% год к году (или 23 б.п.) до 13,5 млрд руб. благодаря снижению стоимости долга и общей суммы заимствований. В результате мер, направленных на повышение финансовой эффективности, стоимость долга сократилась до 6,1% (102 б.п. год к году).

В 2020 г. убыток Компании по курсовым разницам, полученный в связи с прямыми импортными операциями, составил 1,3 млрд руб.

Величина налога на прибыль в 2020 г. составила 10,9 млрд руб. Эффективная налоговая ставка составила 22,4%.

В результате чистая прибыль Компании за 2020 г. более чем удвоилась год к году и составила 37,8 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли выросла до 2,4%.

## Финансовый обзор (продолжение)

### Баланс и денежные потоки

Несмотря на дальнейшее повышение доступности товара на полке, увеличение доли формата дрогери на 66 б.п. как процента от чистой розничной выручки, инфляцию закупочных цен и рост общей выручки на 13,5%, товарные запасы сократились на 12,9 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2019 г. и составили 205,9 млрд руб. Этому способствовал ряд проектов, запущенных в 2020 г., включая сокращение товаров с низкой оборачиваемостью, гармонию ассортимента и ИТ-решения, направленные на повышение доступности товара на полке и прогнозирование промо-акций.

Торговая и прочая кредиторская задолженность не изменилась год к году и составила 161,1 млрд руб. Увеличение торговой кредиторской задолженности на 4,7 млрд руб. в результате улучшения условий расчетов с поставщиками в днях было нивелировано сокращением прочей кредиторской задолженности на 5,2 млрд руб. в связи с высокими темпами развития в 2019 г. Дебиторская задолженность сократилась на 5,4 млрд руб., или 38,8%, до 8,6 млрд руб. в результате текущих инициатив по оптимизации, включающих еженедельное отслеживание просроченной задолженности и клиринговые расчеты, а также запуск электронного документооборота с поставщиками.

### Ключевые показатели баланса по состоянию на 31 декабря 2020 г. (МСФО 16)

Млн руб.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Внеоборотные активы	678 461	697 347
Запасы	205 949	218 874
Торговая и прочая дебиторская задолженность	8 564	13 993
Денежные средства и их эквиваленты	44 700	8 901
Прочие оборотные активы	7 718	9 574
<b>Активы</b>	<b>945 392</b>	<b>948 689</b>
<b>Капитал</b>	<b>182 889</b>	<b>188 533</b>
Долгосрочные обязательства	147 695	119 632
Прочие долгосрочные обязательства	330 535	340 125
Торговая и прочая кредиторская задолженность	161 072	161 631
Краткосрочные займы и краткосрочная часть долгосрочных обязательств	18 392	64 578
Прочие краткосрочные обязательства	104 809	74 189
<b>Капитал и обязательства</b>	<b>945 392</b>	<b>948 689</b>

### Структура долга и долговая нагрузка по состоянию на 31 декабря 2020 г.

Млрд руб.	2020	Доля, %	1П 2020	Доля, %	2019	Доля, %
<b>МСБУ 17</b>						
Общий долг	<b>166,1</b>		208,6		184,2	
Долгосрочный долг	<b>147,7</b>	88,9%	117,4	56,3%	119,6	64,9%
Краткосрочный долг	<b>18,4</b>	11,1%	91,2	43,7%	64,6	35,1%
Чистый долг	<b>121,4</b>		187,4		175,3	
Чистый долг / EBITDA	<b>1,1x</b>		2,0x		2,1x	
<b>МСФО 16</b>						
Чистый долг	<b>479,0</b>		538,8		532,5	
Чистый долг / EBITDA	<b>2,7x</b>		3,3x		3,6x	

В результате погашения долга общий долг сократился на 18,1 млрд руб., или 9,8%, по сравнению с 31 декабря 2019 г. и составил 166,1 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2020 г., при этом объем денежных средств

составил 44,7 млрд руб. В результате чистый долг сократился на 53,9 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2019 г. и составил 121,4 млрд руб. Долг полностью представлен в руб., в соответствии со структурой выручки Компании.

Доля долгосрочных заимствований составила 99% со сроком погашения 22 месяца. Соотношение чистый долг / EBITDA составило 1,1x на 31 декабря 2020 г. по сравнению с 2,1x на 31 декабря 2019 г.

### Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств за 2020 г.

Млн руб.	МСБУ 17			МСФО 16		
	2020	2019	Изменение	2020	2019	Изменение
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала	<b>109 798</b>	86 183	27,4%	<b>175 408</b>	148 492	18,1%
Изменение оборотного капитала	<b>30 349</b>	-13 385	-326,7%	<b>30 712</b>	-11 501	-367,0%
Чистые процентные расходы и уплаченный налог на прибыль	<b>-25 738</b>	-16 968	51,7%	<b>-56 509</b>	-49 377	14,4%
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности	<b>114 409</b>	55 830	104,9%	<b>149 611</b>	87 614	70,8%
Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности	<b>-29 533</b>	-57 167	-48,3%	<b>-29 020</b>	-55 709	-47,9%
Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности	<b>-49 077</b>	-16 510	197,3%	<b>-84 793</b>	-49 752	70,4%
Чистое (уменьшение) / увеличение денежных средств и их эквивалентов	<b>35 798</b>	-17 846	-300,6%	<b>35,798</b>	-17,846	-300,6%

Величина денежных средств Компании от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале в 2020 г. составила 109,8 млрд руб., что на 23,6 млрд руб., или на 27,4%, выше год к году. Изменение оборотного капитала улучшилось до 30,3 млрд руб. с -13,4 млрд руб. в 2019 г. в результате сокращения запасов и дебиторской задолженности, а также роста начисленных расходов и налогов к оплате.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль, уплаченный в 2020 г., увеличились на 8,8 млрд руб., или на 51,7% до 25,7 млрд руб. Чистые процентные расходы сократились на 10,1% год к году и составили 12,6 млрд руб. в 2020 г. на фоне снижения стоимости долга и уменьшения объема задолженности. Налог на прибыль за 2020 г. вырос до 13,1 млрд руб.

Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности в 2020 г. увеличилось на 104,9% до 114,4 млрд руб. в результате положительных изменений оборотного капитала и сокращения процентных расходов.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, в основном состоящие из капитальных затрат, сократились на 48,3% до 29,5 млрд руб. в 2020 г. Динамика обусловлена замедлением программы развития (1 292 магазина открыты (gross) в 2020 г. по сравнению с 2 841 в 2019 г.) и программы редизайна (385 магазинов в 2020 г. по сравнению с 2 341 магазином в 2019 г.). Капитальные затраты в 2020 г. оказались ниже прогнозов Компании в связи с более низкими, чем ожидалось,

темпами развития сети на фоне ограничений, связанных с пандемией, и намерением менеджмента открывать магазины селективно, следуя высоким требованиям к доходности.

В 2020 г. чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, составили 49,1 млрд руб. по сравнению с 16,5 млрд руб., использованными в 2019 г. В 2020 г. Компания выплатила дивиденды в размере 29,9 млрд руб.<sup>1</sup> Оставшаяся разница объясняется главным образом динамикой поступлений от заимствований и погашением займов.

В результате факторов, указанных выше, в 2020 г. чистый объем денежных средств увеличился на 35,8 млрд руб. до 44,7 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2020 г.

<sup>1</sup> Без учета внутригрупповых расчетов между ПАО «Магнит» и АО «Тандер».



# Управление

## рисками

В ПАО «Магнит» выстроена единая системы внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР). Управление рисками соответствует потребностям Компании и общепринятым нормам управления рисками.

### Основные документы в области управления рисками

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками
- Положение по процессно-ориентированному управлению рисками
- Каталог рисков.

### Основные принципы управления рисками

- **Непрерывность и комплексность.** Внутренний контроль и управление рисками — это непрерывный, постоянный процесс, охватывающий все направления хозяйственной деятельности на всех уровнях управления.
- **Интеграция в организационные процессы.** СВКиУР является неотъемлемой частью бизнес-процессов Компании, системы управления и корпоративной культуры. Она интегрирована во все организационные процессы, в том числе в разработку политик, в процессы стратегического и бизнес-планирования, управления изменениями.
- **Единство методологической базы.** СВКиУР обеспечивает методологическое единство и согласованное функционирование процессов Компании в области управления рисками, в том числе посредством разработки единых подходов и стандартов.
- **Разделение уровней принятия решений.** Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений хозяйственной деятельности.
- **Ответственность.** Все субъекты СВКиУР в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками, как и за надлежащее выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности.

- **Четкое распределение обязанностей и полномочий.** Обязанности и полномочия органов внутреннего контроля и управления рисками распределены с целью исключения или снижения риска ошибки или мошенничества.
- **Риск-ориентированность.** В Компании осуществляется анализ и мониторинг рисков по каждому направлению деятельности с учетом соотношения риска и доходности, при этом максимальные усилия по совершенствованию подходов и стандартов по управлению рисками принимаются с учетом их критичности и допустимого уровня риска. Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.
- **Сбалансированность.** Контрольные процедуры и функции по управлению рисками должны быть обеспечены ресурсами и полномочиями для их выполнения. Затраты на внедрение и осуществление контрольных процедур должны быть адекватны оцененному потенциальному риску.
- **Постоянное развитие и адаптация.** Компания планомерно развивает и совершенствует СВКиУР.
- **Разумная уверенность.** Реализация мероприятий по управлению рисками оценивается как эффективная, если она позволяет снизить риск до приемлемого уровня.

Управление рисками осуществляется на постоянной основе и является циклическим, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся управления рисками.

### Основные элементы системы управления рисками

- идентификация риска
- оценка риска
- разработка и реализация механизмов управления рисками
- постоянный мониторинг состояния рисков.

Система управления рисками состоит из трех уровней — стратегического, операционного и контрольного. В управление рисками на стратегическом и операционном уровнях вовлечен высший менеджмент Компании — Совет директоров, Генеральный директор, Президент и исполнительные органы. Совет директоров оценивает финансовые и нефинансовые риски, устанавливает риск-аппетит, создает риск-ориентированную корпоративную культуру, а также минимум раз в год оценивает эффективность системы внутреннего контроля и управления рисками.

На контрольном уровне Департамент внутреннего аудита наряду с руководителями подразделений проводит мониторинг знаний ответственных сотрудников и отслеживает тенденции в мировой практике управления рисками, чтобы поддерживать уровень компетенции сотрудников по управлению рисками. Для сотрудников, отвечающих за принятие решений, формируется база обязательных знаний по оценке и управлению рисками.

Схема внутреннего контроля и управления рисками, а также подробная информация о функционировании системы представлены в разделе «Система внутреннего контроля и управления рисками» настоящего Годового отчета на с. [140](#).

### Обучение в области управления рисками

В ПАО «Магнит» ответственность за управление рисками возложена на Департамент внутреннего аудита. Компания развивает компетенции ответственных сотрудников.

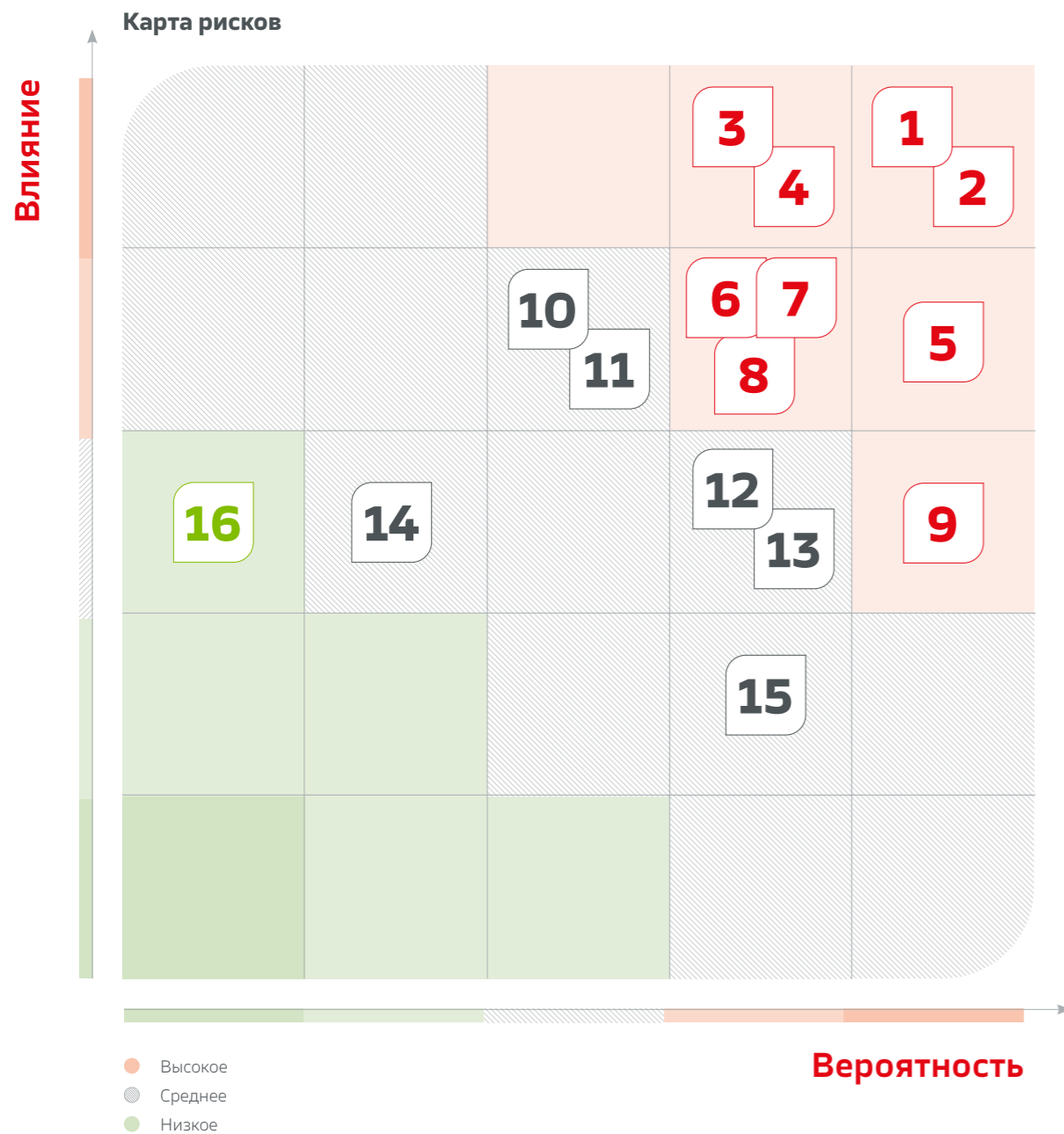
В 2020 году представители Департамента прошли онлайн-курсы академии «Делойт» «Управление рисками и внутренний контроль», а также приняли участие в онлайн-мероприятии, проводимом Институтом стратегического анализа рисков (ИСАР), — «Неделя риск-менеджмента 2020».

# Управление рисками (продолжение)

## Основные риски

В Компании определены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на бизнес-деятельность.

Проводится их регулярная оценка, разрабатываются мероприятия, направленные на снижение или исключение негативного влияния этих рисков, организуется мониторинг исполнения и эффективности мероприятий по воздействию на риски.



## Описание рисков

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
<b>1 Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>усиление изоляции России и ухудшение макроэкономических параметров (дефляция, девальвация рубля)</li> <li>расширение санкций</li> <li>рост безработицы</li> <li>снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления</li> <li>повышение налоговых и неналоговых отчислений домохозяйств</li> <li>невыплата государством и многими частными компаниями заработной платы в полном размере и в установленные сроки</li> <li>отставание заработной платы и пособий от быстро растущей стоимости жизни</li> <li>сокращение объема финансирования государством социальной сферы.</li> </ul>	стратегический	внешний	<b>выручка, LFL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CVP бизнес-процессов: адаптация и расширение товарного ассортимента, повышенное внимание к качеству обслуживания и предложению новых сервисов для удержания текущих и привлечения новых групп покупателей.</li> </ul>
<b>2 Риск трансформации</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промоакций, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом).</li> </ul>	стратегический	внутренний и внешний	<b>выполнение стратегии, выручка, EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>коллегиальное принятие решений</li> <li>привлечение внешних консультантов для ускорения и оптимизации процессов.</li> </ul>
<b>3 Риски неблагоприятных регуляторных изменений</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение требований к ограничению торговой наценки</li> <li>ограничения по максимальной доле рынка</li> <li>ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты</li> <li>усложнение процедур получения лицензий и разрешений со стороны внешних регуляторов</li> <li>возможный ввод новых лицензий и разрешений.</li> </ul>	регуляторный	внешний	<b>доля рынка, выручка, EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мониторинг изменений законодательства специалистами</li> <li>участие специалистов в обсуждении законодательных нововведений</li> <li>адаптация бизнес-процессов для получения необходимых лицензий и разрешений, а также технических документов.</li> </ul>
<b>4 Риски сверхнормативных потерь ТМЦ по причинам</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>неэффективности логистических процессов и процессов приемки, а также процессов хранения и учета ТМЦ</li> <li>умышленных действий сотрудников Компании.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>модификация бизнес-процессов Компании через перераспределение полномочий и ответственности</li> <li>вовлеченность Службы внутренней безопасности в выявление фактов хищений с последующим возбуждением уголовных дел</li> <li>профилактика мошеннических действий сотрудников через механизмы Кодекса деловой этики</li> <li>включение расходов на модификацию учетных систем в бюджет.</li> </ul>

## Управление рисками (продолжение)

### Описание рисков (продолжение)

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
<b>5 Риски усиления конкуренции</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>рост ценового давления</li> <li>отток трафика</li> <li>снижение продаж с кв. м торговой площади.</li> </ul>	стратегический	внешний	<b>выручка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мониторинг действий конкурентов</li> <li>использование маркетинговых инструментов</li> <li>проведение промоакций</li> <li>повышение привлекательности действующих торговых объектов через реконструкцию</li> <li>оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа.</li> </ul>
<b>6 Риски принятия неэффективных инвестиционных решений</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC</li> <li>рост доли убыточных магазинов</li> <li>избыточный уровень CAPEX на объект (избыточные требования, завышенные нормативы, некачественно выполненные строительно-монтажные работы).</li> </ul>	стратегический	внутренний и внешний	<b>CAPEX, EBITDA, ROIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>коллегиальное принятие решений по инвестпроектам</li> <li>стандартизация нормативов и финансовых моделей</li> <li>использование технологий ГИС-анализа</li> <li>внедрение тендерных процедур</li> <li>бюджетный контроль расходов на реализацию инвестиционной программы</li> <li>постинвестиционный анализ.</li> </ul>
<b>7 Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>рост требований бизнеса к ИТ-системам может столкнуться с несоответствием имеющихся возможностей ИТ-инфраструктуры для обеспечения бизнес-процессов, как действующих, так и планируемых для внедрения (ИТ, подрядчики, кадры, логистика)</li> <li>повышение требований к быстрому поиску неполадок и их устранению в информационных системах управления, негативно влияющих на операционную деятельность.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>проработка детального плана приоритетных инвестиций в ИТ, коллегиальное принятие решений по инвестициям в ИТ-инфраструктуру.</li> </ul>
<b>8 Риски коррупции и мошенничества сотрудников</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>на внутренний климат Компании и количество допущенных нарушений влияют: система корпоративных ценностей, справедливая мотивация сотрудников, соблюдение внутренних правил и следование бизнес-процессам.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>все параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>внедрение правил Кодекса деловой этики, соблюдение Политики по противодействию коррупции; функционирование горячей линии по этике и анализ ее работы, присоединение к Глобальному договору ООН</li> <li>обучение сотрудников корпоративной этике и культуре поведения</li> <li>разделение несовместимых полномочий с помощью совершенствования организационной структуры, а также распределения прав доступа и внедрения матрицы прав доступа</li> <li>контроль транзакций Финансовой дирекцией</li> <li>проверка потенциальных кандидатов на вакантные должности Дирекцией по безопасности.</li> </ul>

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
<b>9 Риски, связанные с ИТ-безопасностью</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>увеличение количества кибератак на информационные системы по всему миру диктует необходимость в обеспечении адекватной защиты данных и ИТ-инфраструктуры от вторжений любого рода, в том числе с целью хищения или порчи информации, несанкционированного доступа, распространения вирусного ПО.</li> </ul>	операционный	внутренний и внешний	<b>все параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа</li> <li>организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры</li> <li>резервное копирование данных, дублирование ключевых информационных систем</li> <li>функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности.</li> </ul>
<b>10 Риски, связанные с изменением налогового законодательства</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающихся увеличения налоговых ставок, введения новых видов налогов</li> <li>изменения российской налоговой системы, оказывающие существенное негативное влияние на привлекательность инвестиций в ценные бумаги Компании</li> <li>возможные трудности в корректном определении и реализации стратегии налогового планирования, несогласованность целей налогового планирования со стратегическими целями Компании.</li> </ul>	регуляторный	внешний	<b>выручка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>мониторинг изменений законодательства специалистами финансового блока и оперативное внесение изменений во внутренние политики и процедуры</li> <li>получение консультаций с привлечением аудиторских компаний</li> <li>разработка и согласование учетной политики с внешними аудиторами.</li> </ul>
<b>11 Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности могут привести к остановке деятельности объектов Компании</li> <li>несоблюдение норм безопасности при выполнении услуг подрядными организациями также может оказать негативное влияние на операционную деятельность Компании.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>выручка, EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>корпоративные программы обучения в области охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профильными службами обучения</li> <li>присоединение Компании к Глобальному договору ООН</li> <li>регулярный контроль работоспособности систем пожаротушения</li> <li>обеспечение требуемого уровня квалификации персонала, ответственность руководителей за поддержку уровня знаний персонала</li> <li>проведение оценки условий труда</li> <li>соблюдение внутренней Политики в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности, Политики в области пожарной безопасности Группы компаний «Магнит»</li> <li>страхование объектов от форс-мажорных факторов.</li> </ul>

## Управление рисками (продолжение)

### Описание рисков (продолжение)

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
<b>12 Риски доступности и непрерывности ИТ</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>повышение требований к скорости и качеству предоставления актуальной информации для бизнеса</li> <li>возможная недоступность сетей и систем, отсутствие доступа к информационным ресурсам при удаленной работе</li> <li>зависимость от ручного ввода данных и их загрузки из внешних источников, например из таблиц Excel, может отразиться на качестве обмена информацией между системами.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды</li> <li>ежегодный пересмотр (мониторинг на основании данных ИТ) конфигураций (мощностей) персональных компьютеров пользователей</li> <li>наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей</li> <li>анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой Поддержки.</li> </ul>
<b>13 Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок</li> <li>при существенном распространении COVID-19 повышается вероятность увеличения уровня распространения инфекции среди сотрудников</li> <li>выполнение функциональных обязанностей ключевыми сотрудниками, зараженными COVID-19, будет находиться под вопросом, в зависимости от степени тяжести протекания болезни</li> <li>несоблюдение рекомендаций контролирующих органов по недопущению распространения инфекции на объектах Компании может привести к ограничению их деятельности и наложению штрафов.</li> </ul>	операционный	внутренний и внешний	<b>все параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>оперативный мониторинг за развитием ситуации по распространению COVID-19</li> <li>строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ</li> <li>проведение дезинфекции помещений</li> <li>перевод сотрудников на удаленный режим работы.</li> </ul>

Риски	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление рисками
<b>14 Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупателей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>EBITDA, LFL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья</li> <li>проведение аудита поставщиков</li> <li>налаживание диалога с поставщиками для достижения единообразия понимания требований нормативных актов в области безопасности пищевой продукции</li> <li>соблюдение Политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок ПАО «Магнит»</li> <li>соблюдение Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит»</li> <li>внедрение программ по развитию местных поставщиков и фермеров</li> <li>мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции.</li> </ul>
<b>15 Риск отсутствия и привлечения квалифицированных кадров</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>компания может столкнуться со сложностями, связанными с удержанием, поиском и привлечением квалифицированных сотрудников. Увеличение роста текучести персонала может оказывать негативное влияние на операционные бизнес-процессы.</li> </ul>	операционный	внутренний	<b>выручка, EBITDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>внедрение комплексных систем долгосрочной мотивации персонала</li> <li>разработка уникальных программ внутреннего обучения и адаптации сотрудников</li> <li>разработка социальных программ для персонала</li> <li>взаимодействие с вузами для привлечения лучших выпускников</li> <li>формирование кадрового резерва.</li> </ul>
<b>16 Риск потери деловой репутации</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>риски распространения в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств</li> <li>способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности.</li> </ul>	стратегический	внутренний и внешний	<b>все параметры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>своевременное предоставление Компанией в полном объеме информации о своей деятельности</li> <li>утверждение Стратегии устойчивого развития</li> <li>внедрение положений Кодекса деловой этики (высшее руководство демонстрирует приверженность высоким стандартам поведения)</li> <li>проведение тренингов персонала в области соблюдения норм этики и требований устойчивого развития</li> <li>постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами, организация семинаров и форумов для повышения осведомленности о деятельности Компании</li> <li>мониторинг информации о Компании в СМИ, социальных сетях с последующим реагированием на возникающие инциденты и предоставлением официальной позиции по конкретным вопросам</li> <li>подписание соглашения о конфиденциальности с сотрудниками Компании и подрядными организациями.</li> </ul>

# Устойчивое

## развитие

### Обзор

«Магнит» — ведущая розничная сеть в России, которая охватывает более 21 тыс. магазинов в 3 752 населенных пунктах по всей стране. «Магнит» осуществляет свою деятельность по трем ключевым направлениям. Помимо розничной торговли Компания является одним из крупнейших логистических операторов России и занимается производством продуктов питания, а также имеет собственные сельскохозяйственные предприятия.

Мы ежедневно взаимодействуем с различными группами стейкхолдеров: с покупателями, сотрудниками, поставщиками, органами государственной власти и инвесторами.

Покупатель всегда находится в центре нашего внимания, вокруг него мы выстраиваем все процессы, укрепляя наши конкурентные преимущества и работая над новыми направлениями развития.

Основой устойчивого развития в «Магните» является соблюдение принципов ведения социально ответственного бизнеса, направленного на создание ценности для всех заинтересованных сторон. Мы создаем экономические возможности для партнеров и поставщиков, благоприятную и безопасную рабочую среду для сотрудников, развиваем местные сообщества. Мы предоставляем клиентам качественные и доступные продукты питания.

### Обязательства в области устойчивого развития «Магнита» до 2025 г.

**Окружающая среда<sup>1</sup>**


- 50%** упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой или компостируемой
- 100%** перерабатываемого пластика в собственных операциях
- 50%** снижение количества пищевых отходов
- 30%** сокращение выбросов парниковых газов
- 25%** сокращение потребления воды и энергии

**«Зеленые» закупки**

- 100%** ответственных закупок социально значимых товаров
- 100%** ответственное собственное производство и сельское хозяйство
- +** повышение доли экологичной упаковки
- Ответственность** обеспечение системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг
- Партнерство** программы по развитию местных поставщиков и фермеров

<sup>1</sup> Все количественные цели по снижению показателей указаны из расчета на 1 кв. м общей площади.

<sup>2</sup> Цели устойчивого развития.



**82%** крупнейших мировых компаний публично заявили об обязательствах по достижению ЦУР<sup>2</sup> в годовой отчетности

**79%** крупнейших мировых компаний провели анализ соответствия их деятельности ЦУР

**Сотрудники**

- 70%** уровень вовлеченности сотрудников
- 50%** снижение инцидентов с потерей рабочего времени при нулевых смертельных исходах
- 40%** максимальный показатель текучести персонала

В целях эффективной организации деятельности в области устойчивого развития «Магнит» в 2020 г. разработал и внедрил Стратегию в области устойчивого развития до 2025 г.

### Стратегия устойчивого развития

Стратегия основана на 10 принципах Глобального договора ООН и 17 Целях устойчивого развития, а также на ожиданиях заинтересованных сторон.

В рамках Стратегии в области устойчивого развития «Магнит» выделил пять целей:

- стать лидером по снижению воздействия на окружающую среду в российском секторе розничной торговли
- положительно повлиять на качество жизни всех людей в России
- стать работодателем № 1 в российском секторе розничной торговли
- создать полностью ответственную цепочку поставок
- выстроить лучшую систему корпоративного управления в российском секторе розничной торговли.

Основными фокусными зонами нашей деятельности в области устойчивого развития являются:

- **окружающая среда**
- **ответственная цепочка поставок**
- **сотрудники**
- **местные сообщества**
- **здоровье и благополучие для всех заинтересованных сторон.**



**Местные сообщества**

- 10%** сотрудников Компании участвуют в волонтерских программах
- Сообщество** программы по развитию местных сообществ во всех регионах присутствия Компании

**Здоровье и благополучие**

- Здоровый образ жизни** информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем покупателям
- Продукты для здорового питания** продукты для здорового образа жизни доступны всем покупателям

# Устойчивое развитие (продолжение)

## Управление вопросами устойчивого развития

### Внутренние инициативы

Управление вопросами устойчивого развития начинается с Совета директоров Компании. По инициативе Правления в 2020 г. был создан Комитет по устойчивому развитию, в обязанности которого входит координация деятельности Компании в области устойчивого развития, в том числе взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития. В работу комитета также входит подготовка рекомендаций по стратегическим направлениям деятельности по повышению долгосрочной устойчивости бизнеса в ответ на социальные, экологические, ресурсные и энергетические проблемы. Комитет подотчетен Совету директоров. Под руководством комитета существует 16 рабочих групп, создающих устойчивую бизнес-модель во всех областях деятельности Компании, таких как розничная торговля, производство, снабжение, логистика и управление персоналом.

В 2020 г. было проведено два заседания комитета. Комитет принял предложение по более интенсивному формированию и сбору инициатив в области устойчивого развития от дирекций Компании, включению повестки устойчивого развития в операционную и стратегическую работу дирекций, запуску системной внутренней коммуникационной программы по устойчивому развитию для сотрудников Компании.

Коммуникация внутри Компании строится посредством рассылок дайджестов на еженедельной и ежемесячной основе, постов в социальных сетях, проведения обучающих семинаров и мероприятий для сотрудников.

### Система управления устойчивым развитием



Также в 2020 г. были приняты политики, которые регулируют деятельность Компании в области устойчивого развития<sup>1</sup>. В частности, в Компании была принята Политика в области прав человека, в которой закреплены ключевые ценности Компании в отношении соблюдения и уважения прав человека. «Магнит» не приемлет детский и принудительный труд в любых проявлениях, выступает против проявления дискриминации по любым признакам и создает инклюзивную и многообразную рабочую среду.

Помимо этого, в Компании разработана Политика по противодействию коррупции, в которой закреплен принцип нулевой толерантности по отношению к коррупции в любых формах и проявлениях.

Одной из мер предотвращения коррупционных рисков является обязательное антикоррупционное образование сотрудников.

# 1 227

сотрудников прошли обучение по противодействию коррупции в 2020 г.

### Внешние инициативы

В 2020 г. «Магнит» вступил в Глобальный договор ООН. Инициатива направлена на поощрение социальной ответственности бизнеса и объединяет более чем 13 тыс. участников из 160 стран, которые в своей деятельности учитывают принципы устойчивого развития. Таким образом, «Магнит» взял на себя обязательства внедрять и продвигать десять принципов Глобального договора в области прав человека, трудовых прав, защиты окружающей среды и противодействия коррупции.

«Магнит» стремится внести вклад в достижение Глобальных целей устойчивого развития ООН. В качестве приоритетных Компания выбрала семь целей в области устойчивого развития на основании специфики бизнеса и фокусных зон, выделенных в рамках Стратегии.

### Взаимодействие с заинтересованными сторонами

«Магнит» выделяет несколько групп заинтересованных сторон и ведет открытый диалог с каждой из них на регулярной основе. Взаимодействие Компании с заинтересованными сторонами строится на принципах уважения стейкхолдеров, информационной прозрачности деятельности «Магнита», регулярности взаимодействия, соблюдения обязательств. «Магнит» поддерживает непрерывную связь с ключевыми заинтересованными сторонами по всем возникающим вопросам.

### Приоритетные цели устойчивого развития ООН в Группе «Магнит»<sup>2</sup>



Компания выделяет ряд ключевых групп заинтересованных сторон, чьи интересы наиболее тесно связаны с ее деятельностью:

- покупатели
- поставщики
- сотрудники
- общество, местное население
- инвесторы

- акционеры
- органы государственной власти
- общественные организации
- СМИ.

Каждая из перечисленных групп заинтересованных сторон имеет свои потребности, интересы и особенности. Поэтому «Магнит» использует различные каналы коммуникации для эффективного взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров.

<sup>1</sup> Подробнее см. <https://www.magnit.com/ru/sustainable-development/policy-and-documents/#accordion-politiki>.

<sup>2</sup> Подробнее о выполнении ЦУР ООН см. в Отчете об устойчивом развитии «Магнита».

## Устойчивое развитие (продолжение)

### Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2020 гг.<sup>1</sup>

Виды топлива	2018		2019		2020	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо, л	199 843 095	–	207 407 521	–	<b>185 530 188</b>	–
Бензин, л	12 645 506	–	12 576 782	–	<b>12 392 891</b>	–

### Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2020 гг., млн руб.

Виды топлива	2018		2019		2020	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	6 825,0	–	7 407,1	–	<b>6 435,9</b>	–
Бензин	433,3	–	456,8	–	<b>433,4</b>	–

### Потребление энергии предприятиями Группы в 2018–2020 гг.<sup>1</sup>

Виды ресурсов	2018		2019		2020	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Тепловая энергия, Гкал	1 246 351	516	1 356 426	494	<b>1 288 317</b>	<b>568</b>
Электрическая энергия, кВт·ч	2 564 578 505	217 587	2 710 091 104	256 016	<b>2 811 828 550</b>	<b>266 685</b>
Газ естественный (природный), куб. м	170 739 126	24 903	202 823 871	16 309	<b>164 558 615</b>	<b>27 110</b>

### Энергозатраты предприятий Группы в 2018–2020 гг., млн руб.

Виды ресурсов	2018		2019		2020	
	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Тепловая энергия	1 944,9	0,8	2 221,1	0,8	<b>2 258,7</b>	<b>1,0</b>
Электрическая энергия	13 762,9	1,1	15 696,3	1,4	<b>17 543,6</b>	<b>1,6</b>
Газ естественный (природный)	1 067,8	0,2	1 395,0	0,1	<b>1 086,1</b>	<b>0,2</b>

Иные виды энергетических ресурсов, помимо тех, которые указаны в таблицах, в отчетном году ПАО «Магнит» не потреблялись и не использовались.



Снижение расхода топлива на транспорт достигнуто в результате повышения топливной эффективности и оптимизации норм расхода топлива.

Снижение потребления тепловой энергии достигнуто за счет внедрения энерго-сберегающих мероприятий.

<sup>1</sup> Данные за 2018 и 2019 гг. отличаются от данных в Годовом отчете за 2019 г. в связи с совершенствованием процесса сбора данных.

### Отчет об устойчивом развитии за 2020 г.

Второй Отчет об устойчивом развитии «Магнита» опубликован в 2021 г. в дополнение к стандартному Годовому отчету. Он содержит соответствующие нефинансовые показатели деятельности за 2020 г., базовые значения всех относящихся к нашей деятельности КПЭ, цели и меры, которые мы планируем принять для достижения целей нашей Стратегии в области устойчивого развития.

Мы стараемся не дублировать информацию, поэтому в настоящий Годовой отчет мы включили только показатели, необходимые для раскрытия в соответствии с российским законодательством. Более подробные данные представлены в Отчете об устойчивом развитии.

См. Отчет об устойчивом развитии на сайте <https://www.magnit.com/ru/sustainable-development/non-financial-performance-indicators/>



**Мы построили  
стабильную систему  
корпоративного  
управления  
и внутреннего  
контроля**

**Корпоративное  
управление**

**2**



### Структура корпоративного управления

В ПАО «Магнит» функционирует эффективная система корпоративного управления, соответствующая российскому законодательству, правилам Московской биржи и Лондонской фондовой биржи. Компания постоянно совершенствует корпоративное управление, ориентируясь на лучшие национальные и международные практики и соблюдая при этом права акционеров и других заинтересованных сторон.

Руководство, управление и контроль в Компании осуществляют акционеры через Общее собрание акционеров, Совет директоров, коллегиальный исполнительный орган управления (Правление) и единоличные исполнительные органы (Президент и Генеральный директор) в соответствии с применимыми нормами Российской Федерации и Великобритании, Уставом и внутренними положениями ПАО «Магнит».

# Обзор корпоративного управления

## Обращение Председателя Совета директоров

### Уважаемые акционеры!

По итогам 2020 г. хочется особенно отметить важность надежной системы корпоративного управления, непрерывного и открытого диалога с инвестиционным сообществом.

В 2020 г. мы сосредоточились на дальнейшем укреплении заложенной ранее в «Магните» прочной основы корпоративного управления: мы добавили необходимые компетенции в нашу управленческую команду, сохранили оптимальный баланс независимых директоров в Совете директоров и разработали важные политики и другие нормативные документы, которые регулируют деятельность «Магнита».

В 2020 г. система корпоративного управления продолжила развиваться. В Совет директоров по-прежнему входят девять членов, включая Грегора Мовата, который повторно присоединился к команде в этом году. В новый состав Совета директоров не вошел Флориан Янсен, который присоединился к команде менеджмента.

Комитеты Совета директоров, как и ранее, возглавляются только независимыми неисполнительными директорами и состоят в основном из независимых директоров, что соответствует нашим амбициям по обеспечению четкого и продуктивного процесса принятия решений.

Мы также привлекли независимого консультанта для внешней оценки Совета директоров, а также провели самооценку в отчетном году. С точки зрения баланса независимых, неисполнительных и исполнительных директоров Совет директоров Компании отражает лучшие стандарты отрасли.

По результатам оценки, независимым консультантом отмечен высокий уровень эффективности работы Совета директоров Компании, а также вовлеченности членов Совета директоров в процессы работы.

К Правлению присоединился Флориан Янсен, который вышел из состава Совета директоров, чтобы возглавить цифровую трансформацию Компании. Также новыми членами Правления стали Максим Щеголев, профессионал с большим опытом работы в ритейле, и Анна Мелешина, которая занимается корпоративными отношениями и устойчивым развитием бизнеса.

Мы считаем, что эти назначения чрезвычайно полезны для дальнейшего развития «Магнита» и отражают мировые тренды по цифровизации и интеграции в розничной торговле.

В 2020 г. мы представили нашу Стратегию устойчивого развития и создали Комитет по устойчивому развитию под руководством Президента и Генерального директора «Магнита» Яна Дюннинга, который состоит из 16 рабочих групп и включает в себя руководителей всех ключевых подразделений Компании. Этот шаг соответствует долгосрочным целям «Магнита» в отношении ESG-тематики и стремлениям по внедрению полностью прозрачного и эффективного корпоративного управления.

Стоит также отметить принятие новой редакции Устава «Магнита», которая объединила все изменения прошлых лет. Обновленный документ в целом призван повысить уровень корпоративного управления в Компании.

Мы продолжали развивать наши долгосрочные и краткосрочные программы мотивации, чтобы обеспечить оптимальный и справедливый подход для вознаграждения и компенсации менеджмента.

Несмотря на то, что практически весь год у нас не было возможности общаться с инвесторами лично, мы старались активно участвовать в виртуальных конференциях и встречах. Мы также стремились держать все заинтересованные стороны в курсе последних событий и поэтому публиковали больше пресс-релизов и обновлений по сравнению с прошлым годом. «Магнит» запустил новый корпоративный сайт, более информативный и удобный в работе для всех пользователей.

Мы ставим перед собой амбициозную задачу по дальнейшему укреплению практик корпоративного управления в соответствии с российскими стандартами. В дальнейшем «Магнит» также стремится соответствовать Кодексу корпоративного управления Великобритании. Несмотря на общую нестабильность рынка и охватившую мир пандемию, в 2020 г. «Магнит» продолжил внедрять передовые практики корпоративного управления. Мы планируем и дальше работать на благо всех акционеров, развивая устойчивый и успешный бизнес.

### Чарльз Райан

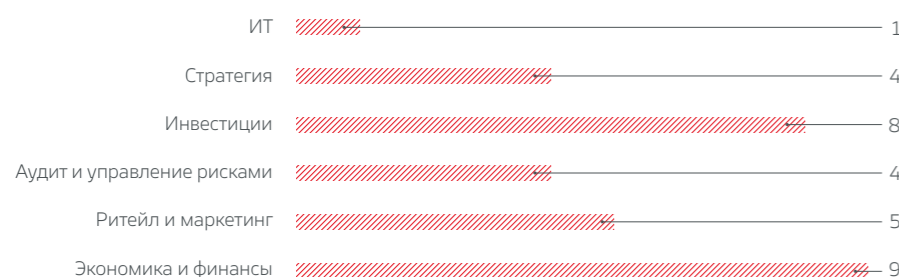
Председатель Совета директоров

# Состав

## Совета директоров

	Разнообразие	
	Гражданство	Срок пребывания в должности, лет
Райан Чарльз Эммитт	США	3
Симмонс Джеймс Пэт	США	3
Винокуров Александр Семёнович	Россия	2
Демченко Тим	Великобритания	3
Дюннинг Ян Гезинюс	Нидерланды	2
Кох Ханс Вальтер	Германия	2
Кузнецов Евгений Владимирович	Россия	2
Махнев Алексей Петрович	Россия	3 <sup>1</sup>
Моват Грегор Виллиам	Великобритания	1 <sup>2</sup>

### Компетенции членов Совета директоров



За исключением Яна Дюннинга, члены Совета директоров не участвуют в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеют обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершали за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

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

Годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 4 июня 2020 г. (протокол № 6/н от 05.06.2020 г.) принято решение об избрании Совета директоров в новом составе. В состав Совета директоров был избран Моват Грегор Виллиам, ранее входивший в состав Совета директоров в 2018–2019 гг. В новый состав Совета директоров не вошел Флориан Янсен, занявший пост члена Правления и Заместителя Генерального директора – Исполнительного директора.

# Совет директоров

## Райан Чарльз Эммитт

### Председатель Совета директоров

**Возраст**  
53<sup>4</sup>

**Гражданство**  
США

**Образование**  
1989 г. – Гарвардский университет, факультет гуманитарных и естественных наук, специальность «Государственное управление» (бакалавр гуманитарных наук)

**Текущее место работы**  
2008 г. – настоящее время – UFG Asset Management (председатель)

**Текущая работа в советах директоров**  
2005 г. – настоящее время – PGI Plc, член совета директоров  
2006 г. – настоящее время – Американско-российский деловой совет, член консультативного совета  
2007 г. – настоящее время – Almaz Capital Partners, сооснователь и главный партнер  
2008 г. – настоящее время – Capital Group International, член консультационной комиссии  
2009 г. – настоящее время – Trans-Siberian Gold plc, член совета директоров  
2011 г. – настоящее время – World Affairs Council Philadelphia, директор  
2011 г. – настоящее время – Yandex N. V., член совета директоров, председатель комитета по аудиту  
2012 г. – настоящее время – Глобальный консультативный совет Гарвардского университета, член консультационной комиссии  
2013 г. – настоящее время – Liberty Energy Trust, соучредитель и член совета директоров  
2014 г. – настоящее время – Jensen Management I Limited, член совета директоров  
2016 г. – настоящее время – ODIN EPC (Northstar Industries, LLC), член правления  
2018 г. – настоящее время – ООО «Озон Холдинг», член совета директоров  
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Председатель Совета директоров  
2020 г. – настоящее время – Ozon Holdings PLC, член Совета директоров, член комитета по аудиту и член комитета по назначениям



**Опыт работы**  
Выдающаяся финансовая карьера Чарльза Райана сочетает в себе профессиональный опыт руководителя высшего звена и глубокие знания российского и мирового рынков.

Г-н Райан начал свой профессиональный путь в 1989 г. в компании CS First Boston в качестве финансового аналитика. С 1991 по 1994 г. он занимал должности младшего и ведущего банкира в Европейском банке реконструкции и развития в Лондоне, где сыграл важную роль в программе приватизации объектов промышленности и недвижимости Санкт-Петербурга. В 1994 г. он выступил одним из учредителей United Financial Group – независимого инвестиционного банка в Москве. В United Financial Group участвовал в основании таких ключевых рыночных институтов, как биржа РТС (сейчас является частью Московской биржи) и Ассоциация по защите прав инвесторов. UFG Asset Management было основано в 1996 г. в качестве подразделения United Financial Group.

В 2005 г., когда Deutsche Bank приобрел 100% доли инвестиционно-банковского бизнеса UFG, Чарльз Райан был назначен генеральным директором группы Deutsche Bank в России. В сентябре 2008 г. он ушел с поста генерального директора Deutsche Bank в России и в октябре 2008 г. стал председателем UFG Asset Management. В дополнение к своей должности председателя UFG Asset Management г-н Райан также руководит направлением прямых инвестиций UFG.

<sup>1</sup> До этого являлся членом Совета директоров с 25 июня 2009 г. по 5 июня 2015 г.

<sup>2</sup> До этого являлся членом Совета директоров с 19 апреля 2018 г. по 30 мая 2019 г.

<sup>4</sup> Возраст всех членов Совета директоров и Правления далее в Отчете представлен по состоянию на 31 декабря 2020 г.

## Совет директоров (продолжение)

### Симмонс Джеймс Пэт

Заместитель Председателя Совета директоров

**Возраст**  
42

**Гражданство**  
США

**Образование**  
2000 г. – Принстонский университет (бакалавр информационных технологий)  
2007 г. – Гарвардская школа бизнеса (MBA, Baker Scholar)

**Текущее место работы**  
2015 г. – настоящее время – Mazovia Capital, управляющий партнер

**Текущая работа в советах директоров**  
2015 г. – настоящее время – ClearCheck Global Holdings Inc., член совета директоров  
2015 г. – настоящее время – Mazovia Capital, член совета директоров  
2017 г. – настоящее время – Digital Care, председатель совета директоров  
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Заместитель Председателя Совета директоров<sup>1</sup>



**Опыт работы**  
Г-н Симмонс является управляющим партнером Mazovia Capital, частной инвестиционной компании, специализирующейся на финансовых услугах, инвестициях в программное обеспечение, недвижимость и венчурных инвестициях. Г-н Симмонс занимает должность председателя совета директоров Digital Care, ведущего европейского провайдера дополнительного обслуживания электронных потребительских устройств. Он также является членом совета директоров компании ClearCheck Global Holdings, представленной в Латинской Америке и Европе и специализирующейся на автомобильном программном обеспечении.

До прихода в Mazovia Capital г-н Симмонс 15 лет занимался прямыми инвестициями и инвестиционно-банковской деятельностью в России, Европе и США. Г-н Симмонс имеет степень бакалавра информационных технологий Принстонского университета, который он окончил с отличием, и степень MBA с наивысшим отличием (Baker Scholar) Гарвардской школы бизнеса.

### Винокуров Александр Семёнович

Член Совета директоров

**Возраст**  
38

**Гражданство**  
Россия

**Образование**  
2004 г. – Кембриджский университет (бакалавр, магистр экономики)

**Текущее место работы**  
2017 г. – настоящее время – ООО «Марафон Групп», президент

**Текущая работа в советах директоров**  
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров  
2020 г. – настоящее время – ООО «Биннофарм Групп», член совета директоров



**Опыт работы**  
В 2004 г. с отличием окончил экономический факультет Кембриджского университета. Получил степень бакалавра и магистра экономики.

В том же году начал карьеру в инвестиционно-банковском отделе Morgan Stanley (Лондон).

В 2006 г. вернулся в Россию вице-президентом TPG Capital, выступив сооснователем российского офиса фонда.

В 2011 г. Александр занял пост президента Группы «Сумма», объединяющей активы в портовой и железнодорожной логистике, инжиниринге, строительстве, телекоммуникационном и нефтегазовом секторах, нефтетрейдинге, сельском хозяйстве.

В 2014 г. Александр Винокуров возглавил компанию «А1», инвестиционное подразделение «Альфа-Групп», специализирующееся на покупке активов, недооцененных из-за сложной экономической ситуации.

15 мая 2017 г. Александр покинул пост президента «А1», чтобы заняться развитием собственной инвестиционной компании Marathon Group.

<sup>1</sup> С 17 июля 2019 г. До этого являлся членом Совета директоров.

## Совет директоров (продолжение)

### Демченко Тим

Член Совета директоров

**Возраст**  
47

**Гражданство**  
Великобритания

**Образование**  
1999 г. – Лондонская школа бизнеса (магистр финансов)  
2016 г. – Гарвардская школа бизнеса, курс для топ-менеджеров

**Текущее место работы**  
2008 г. – настоящее время – VTB Capital plc, глава управления прямыми инвестициями и специальных проектов

**Текущая работа в советах директоров**  
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

**Опыт работы**  
Тим обладает более чем 20-летним опытом управления в прямых и корпоративных инвестициях как на российском, так и на ряде европейских рынков. В 2008 г. Тим основал управление VTB Капитал по прямым инвестициям и специальным проектам. Будучи руководителем управления прямыми инвестициями VTB Капитал и управляющим директором, Тим разработал инвестиционную стратегию и создал международную инвестиционную команду, расположенную в Лондоне и Москве. Управление прямыми инвестициями инвестировало свыше 2 млрд долл. США капитала совместно с международными соинвесторами и осуществило успешные выходы из портфельных инвестиций, в том числе путем продажи стратегическим инвесторам и через IPO на LSE и NYSE, со средним показателем внутренней нормы доходности (IRR), превышающим 40%. Тим руководил приобретением со стороны VTB Капитал доли в российской сети гипермаркетов «Лента» и занимал пост члена совета директоров «Ленты» с момента инвестирования до 2010 г. До проведения IPO на LSE в 2014 г. являлся членом совета директоров «Ленты».



До начала работы в VTB Капитал Тим создал подразделение прямых инвестиций Deutsche Bank в России и СНГ. Ранее г-н Демченко работал в крупных международных корпорациях (IBM и Siemens) в качестве топ-менеджера в Лондоне, где он руководил рядом крупных корпоративных инвестиционных проектов.

До этого Тим был инвестиционным директором в фонде прямых инвестиций TD Capital в Лондоне и занимался инвестициями в телекоммуникационном секторе Европы и США.

### Дюннинг Ян Гезинюс

Член Совета директоров, Председатель Правления, Президент и Генеральный директор

**Возраст**  
61

**Гражданство**  
Нидерланды

**Образование**  
1983 г. – Университет Гронингена (бакалавр)  
1989 г. – Университет Амстердама  
2007 г. – Лондонская школа бизнеса (London Business School)  
2008 г. – INSEAD (программа «Маркетинг»)

**Текущее место работы**  
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Председатель Правления, Президент и Генеральный директор

**Текущая работа в советах директоров**  
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

**Опыт работы**  
Ян Дюннинг занимал должность операционного директора Metro Cash and Carry Россия, затем работал в качестве генерального директора Metro Cash and Carry Украина. Предыдущий опыт также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более 10 лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North.

В его послужном списке целый ряд должностей в различных подразделениях компаний розничной торговли, в том числе руководящие должности в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

В 2011–2018 гг. Ян являлся генеральным директором компании «Лента». В январе 2019 г. был назначен Президентом ПАО «Магнит» и вошел в состав Правления. В мае 2019 г. вошел в состав Совета директоров ПАО «Магнит», в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором ПАО «Магнит».



**Доля участия в уставном капитале<sup>1</sup>**  
Доля участия в уставном капитале: 0,176217% (с учетом 46 226 глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые удостоверяют права в отношении обыкновенных акций ПАО «Магнит» в соотношении 5 ГДР на 1 обыкновенную акцию).

Доля принадлежащих обыкновенных акций ПАО «Магнит» составляет 0,167145%.

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (акций шт.)
23.03.2020	Приобретение	41 177
14.05.2020	Приобретение	23 404

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые удостоверяют права в отношении обыкновенных акций ПАО «Магнит», за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (ГДР шт.)
23.11.2020	Приобретение	34 035
24.11.2020	Приобретение	12 191

<sup>1</sup> Информация о доле участия в уставном капитале (доле принадлежащих обыкновенных акций) приведена по состоянию на 31 декабря 2020 г.

## Совет директоров (продолжение)

### Кох Ханс Вальтер

Член Совета директоров

**Возраст**  
58

**Гражданство**  
Германия

**Образование**  
1988 г. – Университет прикладных наук в Аалене, Германия (точное машиностроение)  
2000 г. – INSEAD (программа «Управленческое образование»)

**Текущее место работы**  
2010 г. – настоящее время – Twinsuccess – Restructuring & Change Management, собственник, старший советник  
2012 г. – настоящее время – Master-tees GmbH, генеральный директор

**Текущая работа в советах директоров**  
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров



#### Опыт работы

С 1999 г. Вальтер Кох занимал руководящие посты в таких крупнейших европейских компаниях – производителях бытовой техники, как AEG и Electrolux, отвечая за логистику, управление цепочкой поставок и гарантийное обслуживание.

В 2007–2010 гг. Вальтер Кох занимал должность исполнительного вице-президента и операционного директора компании «Санитек» (Хельсинки, Финляндия).

С 2011 по 2016 г. он занимал должность независимого директора в совете директоров ПАО «М.Видео» в России. В настоящее время г-н Кох управляет созданной им независимой консалтинговой компанией. В мае 2019 г. он был избран в качестве Независимого директора в Совет директоров ПАО «Магнит».

### Кузнецов Евгений Владимирович

Член Совета директоров

**Возраст**  
51

**Гражданство**  
Россия

**Образование**  
1991 г. – Барнаульский педагогический институт (иностран-ные языки)  
1996 г. – Университет штата Орегон (МВА по специальности «Финансы»)

**Текущая работа в советах директоров**  
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров



#### Опыт работы

В течение 20 лет Евгений Кузнецов работал партнером и портфельным менеджером в компании Genesis Investment Management, LLP, которая базируется в Лондоне и специализируется в управлении активами институциональных фондов, инвестирующих в развивающиеся рынки. Евгений начал работу в Genesis в качестве инвестиционного аналитика в 1996 г. и в течение последующих 20 лет проводил исследования и осуществлял портфельные инвестиции в различных странах и регионах, включая Россию, Восточную Европу, Азию и Латинскую Америку.

## Совет директоров (продолжение)

### Махнев Алексей Петрович

Член Совета директоров

**Возраст**  
44

**Гражданство**  
Россия

**Образование**  
1998 г. – Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (специальность «Экономика»)  
2001 г. – Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (кандидат экономических наук)

**Текущее место работы**  
2009 г. – настоящее время – ВТБ Капитал, главный исполнительный директор, департамент инвестиционно-банковской деятельности  
2018 г. – настоящее время – Банк ВТБ (ПАО), советник первого заместителя президента – председателя правления, старший вице-президент

**Текущая работа в советах директоров**  
2015 г. – настоящее время – ПАО «Группа ЛСР», член совета директоров  
2017 г. – настоящее время – ПАО «М.Видео», член совета директоров  
2018 г. – настоящее время – ООО «ВТБ Недвижимость», член совета директоров  
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров  
2021 г. – настоящее время – Fix Price Group Limited, член Совета директоров



#### Опыт работы

Г-н Махнев обладает почти 20-летним опытом работы в секторе розничной торговли и потребительских товаров.

В 2006 г. г-н Махнев был руководителем инвестиционно-банковской команды Deutsche Bank, которая провела IPO «Магнита».

В течение шести лет, с 2009 по 2015 г., г-н Махнев входил в состав Совета директоров ПАО «Магнит» как независимый директор.

За последние 18 лет г-н Махнев работал над большим количеством сделок в секторе розничной торговли и потребительских товаров в России и СНГ. Почти все российские компании, акции которых торгуются на бирже, входят в число клиентов г-на Махнева, включая такие компании, как «Магнит», «Лента», «О'Кей», «ДИКСИ», «М.Видео», «ЛСР», «Эталон», «ПИК» и «Русagro».

### Моват Грегор Виллиам

Член Совета директоров

**Возраст**  
48

**Гражданство**  
Великобритания

**Образование**  
1994 г. – Университет Дарема (бакалавр английского языка и литературы)  
1998 г. – Институт присяжных бухгалтеров Шотландии (член Института присяжных бухгалтеров Шотландии)

**Текущее место работы**  
2016 г. – настоящее время – группа компаний Nooli UK, директор

**Текущая работа в советах директоров**  
2016 г. – настоящее время – группа компаний Nooli UK Ltd, соучредитель, член совета директоров  
2016 г. – настоящее время – Loqbox Savings Limited, член совета директоров  
2016 г. – настоящее время – DDC Financial Solutions Limited, член совета директоров  
2016 г. – настоящее время – Credit Improver Limited, член совета директоров  
2017 г. – настоящее время – Nord Gold SE, член совета директоров  
2018 г. – настоящее время – ПАО «АК БАРС» Банк, член совета директоров  
2019 г. – настоящее время – LOQBOX US INC, член совета директоров  
2019 г. – настоящее время – LOQBOX Savings LLC, член совета директоров  
2019 г. – настоящее время – LOQBOX Finance LLC, член совета директоров  
2020 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров  
2020 г. – настоящее время – ПАО «Группа Компаний ПИК», член совета директоров  
2021 г. – настоящее время – Fix Price Group Limited, член Совета директоров



#### Опыт работы

Г-н Моват более 20 лет работал в сфере аудита и бухгалтерского учета, главным образом в компании KPMG. Его деятельность, помимо основного направления в сфере финансовых и банковских услуг, затрагивала также и другие отрасли, такие как нефтегазовый сектор и сектор природных ресурсов.

В 2011 г. г-н Моват был назначен финансовым директором KPMG в России и СНГ, он занимал эту должность до 2016 г. и отвечал за поддержку в области мульти-юрисдикционных профессиональных услуг компании со штатом в 4 тыс. человек. В 2013 г. г-н Моват в дополнение к должности финансового директора был назначен управляющим партнером KPMG в Казахстане, где ему удалось существенно развить бизнес в сложной экономической ситуации.

В 2016 г., после того как он покинул команду, создавшую корпоративное управление в KPMG в России и СНГ, в том числе и должность члена-учредителя совета партнеров, г-н Моват присоединился к своей семье в Великобритании и стал соучредителем LOQBOX — компании, занимающейся финансовыми технологиями и предоставляющей возможность любому желающему абсолютно бесплатно построить кредитную историю и научиться ответственному управлению финансами, экономя средства. LOQBOX помогает выйти из финансовой изоляции множеству людей по всему миру, которым доступ к традиционной финансовой системе был закрыт либо не по их вине, либо вследствие ошибок, совершенных ими в прошлом.

# Состав Правления



**Дюннинг Ян Гезинюс**

**Член Совета директоров, Председатель Правления, Президент и Генеральный директор**

**Возраст**  
61

**Образование**

1983 г. – Университет Гронингена (бакалавр)  
1989 г. – Университет Амстердама  
2007 г. – Лондонская школа бизнеса (London Business School)  
2008 г. – INSEAD (программа «Маркетинг»)

**Текущее место работы**

2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Председатель Правления, Президент и Генеральный директор

**Текущая работа в советах директоров**

2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

**Опыт работы**

Ян Дюннинг занимал должность операционного директора Metro Cash and Carry Россия, затем работал в качестве генерального директора Metro Cash and Carry Украина. Предыдущий опыт также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более 10 лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North. За последние 25 лет в его послужном списке целый ряд должностей в различных подразделениях компаний розничной торговли, в том числе руководящие должности в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

В 2011–2018 гг. Ян являлся генеральным директором компании «Лента». В январе 2019 г. был назначен Президентом ПАО «Магнит» и вошел в состав Правления. В мае 2019 г. вошел в состав Совета директоров ПАО «Магнит», в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором ПАО «Магнит».

**Доля участия в уставном капитале<sup>1</sup>**

Доля участия в уставном капитале: 0,176217% (с учетом 46 226 глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые удостоверяют права в отношении обыкновенных акций ПАО «Магнит» в соотношении 5 ГДР на 1 обыкновенную акцию).

Доля принадлежащих обыкновенных акций ПАО «Магнит» составляет 0,167145%.

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (акций шт.)
23.03.2020	Приобретение	41 177
14.05.2020	Приобретение	23 404

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению глобальных депозитарных расписок (ГДР), которые удостоверяют права в отношении обыкновенных акций ПАО «Магнит», за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (ГДР шт.)
23.11.2020	Приобретение	34 035
24.11.2020	Приобретение	12 191



**Боброва Анна Николаевна**

**Член Правления, Директор по персоналу**

**Возраст**  
45

**Образование**

2000 г. – Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова (специальность «Психология»)

**Опыт работы**

Анна Боброва имеет почти 20-летний опыт работы в сфере HR, успешно реализовывала проекты по развитию и повышению эффективности линейного и управленческого персонала, повышению уровня сервиса в магазинах, а также запуску современных ИТ-систем в области управления кадрами в ритейл-секторе. До прихода в «Магнит» Анна в 2003–2009 гг. работала в HR-блоке ритейлера Metro Group, с 2011 по 2013 г. занимала должность директора по кадровой и организационной работе в X5 Retail Group N. V. Анна занимала руководящие позиции в HR в АО «СИА Интернейшнл Лтд» (2015–2019 гг.), Rimera Group (2013–2015 гг.) и «Росатоме» (2009–2011 гг.). С августа 2019 г. занимает должность Директора по персоналу, с 10 сентября 2019 г. является членом Правления ПАО «Магнит».

**Доля участия в уставном капитале**

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».



**Бодров Андрей Юрьевич**

**Член Правления, Директор по стратегии и инвестициям**

**Возраст**  
38

**Образование**

2003 г. – Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО), бакалавр (международные отношения)  
2005 г. – Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО), магистр (право)

**Опыт работы**

Андрей Бодров работал во многих ведущих международных и российских финансовых организациях, в том числе в Morgan Stanley, Deutsche Bank, ВТБ Капитал и Ренессанс Капитал, специализируясь в отрасли ритейла. В течение своей более чем 10-летней карьеры инвестиционного банкира Андрей участвовал во многих знаковых для российского рынка сделках (слияния и поглощения, сделки на рынках капитала, консалтинг, структурное финансирование и пр.). С февраля 2016 г. и до прихода в «Магнит» в сентябре 2019 г. Андрей Бодров работал в компании «Лента» в должности директора по слияниям и поглощениям. С сентября 2019 г. по настоящее время занимает должность Директора по стратегии и инвестициям и отвечает за инвестиции, стратегию, распределение капитала, слияния и поглощения. С 13 декабря 2019 г. Андрей Бодров является членом Правления ПАО «Магнит».

**Доля участия в уставном капитале**

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершал за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

<sup>1</sup> Тут и далее информация о доле участия в уставном капитале (доле принадлежащих обыкновенных акций) приведена по состоянию на 31 декабря 2020 г.

## Состав Правления (продолжение)



**Дей Марья Викторовна**

Член Правления,  
Директор по цепочкам поставок

Возраст  
37



**Жаворонкова Елена Юрьевна**

Член Правления,  
Директор по юридической работе и корпоративному управлению

Возраст  
50



**Исмаилов Руслан Ариф Оглы**

Член Правления,  
Заместитель Генерального директора – Директор розничной сети

Возраст  
43



**Мелешина Анна Юрьевна**

Член Правления,  
Директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса

Возраст  
43

**Образование**

2005 г. – Всероссийская государственная налоговая академия Министерства Российской Федерации по налогам и сборам (специальность «Экономика»)

**Опыт работы**

В 2008–2016 гг. работала на различных руководящих позициях в отделах планирования поставок и продаж таких компаний, как ООО «Юнилевер Русь», ООО «Кампари Рус» и ООО «Бакарди Рус».

В 2017–2018 гг. занимала должность директора по операционному планированию в торговой сети «Пятерочка» (X5 Retail Group N. V.).

В июне 2018 г. присоединилась к команде ПАО «Магнит» и в настоящее время занимает позицию Директора по цепочкам поставок и входит в состав Правления ПАО «Магнит».

**Доля участия в уставном капитале**

Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,003234%.

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
13.05.2020	Приобретение	1 648

**Образование**

2002 г. – Московская государственная юридическая академия (специальность «Юриспруденция»)

**Опыт работы**

Елена Жаворонкова работает в Компании с июня 2018 г. в должности Директора по юридической работе и корпоративному управлению. 22 июня 2018 г. вошла в состав Правления ПАО «Магнит». До прихода в Компанию работала в «Полус Золото» вице-президентом по правовым вопросам. В 2010–2014 гг. занимала аналогичную должность в компании «Евраз». С 2008 по 2010 г. возглавляла юридическую службу «Объединенной промышленной корпорации». С 2000 по 2008 г. прошла путь от юриста до руководителя юридической службы «Трубной металлургической компании».

**Доля участия в уставном капитале**

Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,004706%.

**Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:**

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
13.05.2020	Приобретение	1 648

**Образование**

1998 г. – Московский университет потребительской кооперации (специальность «Мировая экономика»)

**Опыт работы**

Руслан Исмаилов работает в Компании в должности Директора по управлению розничной сетью с 27 мая 2019 г. 4 июня 2019 г. вошел в состав Правления ПАО «Магнит». Руслан имеет более чем 15-летний опыт работы в компаниях потребительского сектора. Он начинал карьеру в 2003 г. в розничной сети Metro Cash and Carry, прошел путь от руководителя отдела до директора гипермаркета. В 2009 г. в должности заместителя генерального директора управлял мультиформатной розничной сетью «Мосмарт». До прихода в «Магнит» Руслан четыре года работал в розничной сети «Лента» дивизионным директором и управлял форматом «Супермаркет».

**Доля участия в уставном капитале**

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершал за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

**Образование**

1999 г. – Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ) (специальность «Филология») 2007 г. – Henley Management College (Великобритания) (степень MBA)

**Опыт работы**

Анна Мелешина присоединилась к Компании в мае 2019 г. в должности Директора по связям с общественностью и государственными органами, а в августе 2019 г. была назначена Директором по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса. 20 ноября 2020 г. вошла в состав Правления ПАО «Магнит». До прихода в Компанию работала в Coca-Cola директором по внешним связям и коммуникациям в России и Беларуси с 2017 по 2019 г. С 2013 по 2017 г. занимала должность директора по связям с общественностью и органами государственной власти и входила в состав правления розничной сети «Лента». С 2002 по 2013 г. работала в компании HEINEKEN, где прошла путь до директора по корпоративным отношениям в России и члена глобального совета директоров по корпоративным отношениям HEINEKEN. В этот период Анна также занимала различные руководящие позиции в некоммерческих организациях, являясь советником почетного консула Исландии в Санкт-Петербурге, а также членом совета, а далее и заместителем председателя Союза российских пивоваров. Анна отвечает за взаимодействие с органами власти, внешние коммуникации на российском и международном уровне, вопросы КСО и устойчивого развития.

**Доля участия в уставном капитале**

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».



## Состав Правления (продолжение)



**Щёголев Максим Викторович**

Член Правления,  
Директор  
по развитию сети,  
недвижимости  
и эксплуатации

Возраст  
54

### Образование

1993 г. – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов (экономика)

### Опыт работы

Максим Щёголев обладает более чем 20-летним опытом работы в розничной торговле. До прихода в «Магнит» с 2012 г. занимал позицию директора по развитию и интеграции форматов компании «Лента». До этого в течение восьми лет работал на руководящих должностях в O'KEY Group, где преимущественно отвечал за развитие сети магазинов.

На ранних этапах карьеры Максим Щёголев занимал различные руководящие позиции в компаниях, осуществлявших торговлю электроникой и бытовой техникой, в том числе «Мегатехника» и «Партия». С апреля 2020 г. занимает должность Директора по развитию сети, недвижимости и эксплуатации ПАО «Магнит», с 14 апреля 2020 г. является членом Правления ПАО «Магнит».

### Доля участия в уставном капитале

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершал за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».



**Янсен Флориан**

Член Правления,  
Заместитель  
Генерального  
директора –  
Исполнительный  
директор

Возраст  
39

### Образование

2006 г. – Университет Виттен-Хердеке, Виттен, Германия (магистр экономики и финансов)  
2010 г. – Лондонская школа экономики, Лондон (Dual MPA, Economic and Public Policy)  
2010 г. – Колумбийский университет, Нью-Йорк (Dual MPA, Economic and Public Policy)

### Опыт работы

Флориан Янсен – сооснователь и бывший генеральный директор Lamoda Group, входящей в состав публичной компании Global Fashion Group. До того, как возглавить Lamoda Group, Флориан Янсен несколько лет работал в McKinsey & Company. Имеет магистерские степени немецкого Университета Виттен-Хердеке, Лондонской школы экономики и Колумбийского университета в Нью-Йорке. Флориан инвестировал в несколько стартапов в области моды, онлайн-торговли, доставки продуктов питания и технологий и продолжает выступать в качестве независимого инвестора в сфере технологий.

Флориан Янсен входил в совет директоров ритейлера в качестве независимого директора с июня 2019 г. по 12 мая 2020 г, когда присоединился к команде менеджмента ПАО «Магнит» в должности Заместителя Генерального директора – Исполнительного директора, 3 июля 2020 г. вошел в состав Правления.

### Доля участия в уставном капитале

Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершал за отчетный 2020 г. сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».



**Иванов Дмитрий Анатольевич**

Директор  
по контроллингу,  
исполняющий  
обязанности  
финансового  
директора  
АО «Тандер»

Возраст  
44

### Образование

1999 г. – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов (ФИНЭК) (факультет финансов, кредита и международных экономических отношений)

### Опыт работы

Дмитрий Иванов имеет 20-летний опыт работы в розничном секторе в области корпоративных финансов. До прихода в «Магнит» Дмитрий 10 лет занимал ведущие должности в корпоративных финансах и контроллинге в компании «Лента» и девять лет работал на аналогичной позиции в компании «Лаверна». С октября 2019 г. по настоящее время занимает должность Директора по контроллингу. С 15 июля 2020 г. Дмитрий Иванов назначен исполняющим обязанности финансового директора АО «Тандер»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Не является членом Правления ПАО «Магнит».

## Состав Правления (продолжение)

### Изменения в составе Правления

В 2020 г. в составе Правления произошли изменения, затронувшие такие блоки, как финансовые, коммерческие и стратегические коммуникации.

Елена Милюнова, занимавшая должность Финансового директора, приняла решение покинуть Компанию. Исполняющим обязанности финансового директора АО «Тандер» назначен Дмитрий Иванов<sup>1</sup>.

Владимир Сорокин, занимавший должность Заместителя Генерального директора – Коммерческого директора, принял решение покинуть Компанию. Ян Дюннинг временно взял на себя обязанности Коммерческого директора. В последствии коммерческий департамент был реструктурирован, в частности, внутри него создано отдельное подразделение по коммерческим закупкам. Реструктуризация блока нацелена на дальнейшее качественное развитие категорийного менеджмента, ценообразования, планирования промо и частных марок, чтобы обеспечить улучшение предложения для покупателя и рост маржинальности бизнеса.

Юрки Талвитие, занимавший должность Директора по стратегическим коммуникациям, досрочно прекратил свои полномочия в качестве члена Правления. Он продолжает помогать Компании в качестве Главного советника Генерального директора по вопросам устойчивого развития. Направление корпоративных отношений и устойчивого развития бизнеса в Компании возглавляет Анна Мелешина в роли Директора департамента. Анна также вошла в состав Правления «Магнита».

Кроме того, при переизбрании Правления в его состав не вошел Антон Завалковский, ранее занимавший должность Директора по управлению недвижимостью и некоммерческим закупкам. В рамках реструктуризации и слияния соответствующих департаментов Компании Антон Завалковский возглавил Дирекцию по некоммерческим закупкам и промышленной безопасности. Евгений Мельников принял решение покинуть Компанию и продолжил свою деятельность в Компании в роли временного консультанта.

В 2020 г. в состав Правления Компании вошел Флориан Янсен с целью ускорить цифровую трансформацию бизнеса. В сферу ответственности Флориана Янсена как Исполнительного директора вошли такие функции, как руководство офисом цифровой трансформации, проектным офисом, развитие ИТ, новых технологий, аналитики и «больших данных», а также маркетинг, лояльность и внедрение системы CRM и омниканальные сервисы.

Таким образом, по сравнению с предыдущим составом, в Правление были назначены:

- Щёголев Максим, Директор по развитию сети, недвижимости и эксплуатации
- Янсен Флориан, Заместитель Генерального директора – Исполнительный директор
- Мелешина Анна, Директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса.

# Структура

## органов корпоративного управления

ПАО «Магнит» выстроило эффективную систему корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности.

Высшим органом управления Компании является Общее собрание акционеров.

Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. Он обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов — Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

При Совете директоров действуют четыре комитета:

- Комитет по аудиту
- Комитет по стратегии
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по финансовым рынкам.

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря и обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы Совета директоров.



<sup>1</sup> Не является членом Правления ПАО «Магнит».


# Нормативные

## документы

В области корпоративного управления ПАО «Магнит» выполняет применимые требования и рекомендации:

- законодательства Российской Федерации
- законодательства Великобритании
- законодательства Европейского союза
- Правил листинга Московской биржи
- Правил листинга Лондонской фондовой биржи
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России<sup>1</sup>.

ПАО «Магнит» последовательно повышает степень выполнения Кодекса корпоративного управления и рассматривает его, помимо прочего, как инструмент бенчмаркинга с другими публичными компаниями.

 Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления см. в [Приложении 1](#) на с. [167](#)

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом, который был утвержден в новой редакции внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 24 декабря 2020 г., и внутренними документами<sup>2</sup>, включая:

Документ	Дата вступления в силу
Положение о комитетах Совета директоров	17.07.2019
Кодекс ПАО «Магнит», регулирующий условия совершения операций с финансовыми инструментами	25.06.2019
Положение о Совете директоров	05.12.2018 (с изменениями от 30.05.2019)
Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)	30.05.2019
Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении)	25.12.2020
Кодекс деловой этики	21.03.2019
Положение о внутреннем аудите	31.10.2018
Положение об Общем собрании акционеров	21.06.2018
Перечень инсайдерской информации	26.02.2018
Положение о Департаменте корпоративного управления	27.05.2016
Положение о Дивидендной политике	27.05.2016
Политика в области внутреннего контроля и управления рисками	12.12.2019
Политика по противодействию коррупции	25.02.2014
Положение об Информационной политике	06.09.2012
Антиалкогольная / антинаркотическая политика	01.01.2020
Политика в области безопасного использования транспортных средств	01.01.2020
Политика в области пожарной безопасности	01.01.2020
Политика в области охраны труда и промышленной безопасности	01.01.2020
Политика в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности	01.01.2020

### Соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления<sup>3</sup>

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2017			2018			2019			2020		
		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	9	2	2	9	2	2	8	2	3	8	2	3
Совет директоров	36	31	3	2	33	1	2	33	1	2	33	1	2
Корпоративный секретарь Общества	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Общества	10	7	2	1	7	3	0	8	2	0	8	2	0
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	0	0	6	0	0	6	0	0	6	0	0
Раскрытие информации об Обществе	7	4	3	0	4	3	0	4	3	0	4	3	0
Существенные корпоративные действия	5	3	2	0	3	2	0	3	2	0	3	2	0
<b>Общая оценка</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>64</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
	—	<b>78%</b>			<b>81%</b>			<b>81%</b>			<b>81%</b>		

- Соблюдается
- Соблюдается частично
- Не соблюдается

<sup>1</sup> Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления см. в [Приложении 1](#) на с. [167](#).

<sup>2</sup> Подробнее см. на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-documents/>.

<sup>3</sup> Статистика предоставлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, составленного на основе рекомендательного письма Банка России от 17 февраля 2016 г. № ИН-06-52/8.

# Совершенствование


## корпоративного управления

ПАО «Магнит» последовательно развивает систему корпоративного управления, ориентируясь на лучшие практики. Развитие системы корпоративного управления ПАО «Магнит» нацелено на обеспечение достаточной уверенности акционеров и инвесторов в последовательности реализуемой стратегии и принимаемых решений.

В 2020 г. Компания улучшила свою систему корпоративного управления. Основные изменения и нововведения указаны ниже.

- Привлечен независимый консультант для проведения оценки работы Совета директоров
- Принята Стратегия устойчивого развития, где обозначены цели устойчивого развития, а также ряд иных положений в области устойчивого развития
- Создан Комитет по устойчивому развитию под руководством Президента и Генерального директора ПАО «Магнит», который готовит рекомендации по стратегическим направлениям деятельности по повышению долгосрочной устойчивости бизнеса. Рекомендации комитета служат основой для актуализации Стратегии в области устойчивого развития

- Годовым Общим собранием акционеров в июне 2020 г. внесены корректировки в Устав для его актуализации по отношению к изменившемуся законодательству об акционерных обществах и рынке ценных бумаг. На внеочередном Общем собрании акционеров принято решение об утверждении Устава в новой редакции с учетом всех ранее принятых изменений
- Продолжено развитие информационной политики и взаимодействия с инвесторами и акционерами
- Запущен в работу новый сайт <https://www.magnit.com/ru/> с удобным интерфейсом и навигацией
- Усилен состав Правления и Совета директоров
- Выпущен первый Отчет в области устойчивого развития
- Стандартизированы процедуры выявления сделок, совершаемых компаниями Группы «Магнит» и требующих согласия на их совершение в соответствии с требованиями закона и/или учредительных документов таких компаний
- Продолжена практика по страхованию ответственности членом Совета директоров
- Утвержден ряд политик, разработанных ранее.

 Подробнее о разработанных политиках см. «Нормативные документы» на с. 130.

В 2021 г. Компания планирует:

- продолжить работу по приведению Информационной политики Компании в соответствие с рекомендациями Кодекса корпоративного управления (ККУ) Российской Федерации
- продолжить работу по увеличению количества исполняемых рекомендаций ККУ
- рассмотреть возможность и предпринять необходимые меры по исполнению рекомендаций ККУ Великобритании.

# Общее собрание

## акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Участвуя в голосовании на Общих собраниях, акционеры ПАО «Магнит» могут значительно воздействовать на бизнес Компании.

Основные полномочия Общего собрания акционеров включают:

- избрание Совета директоров Компании
- утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании
- распределение прибыли, в том числе выплату дивидендов
- одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- утверждение Годового отчета и бухгалтерской отчетности.

Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем релевантным требованиям законодательства Российской Федерации, применимого законодательства Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии и Европейского союза.

В течение 2020 г. состоялось два Общих собрания акционеров ПАО «Магнит» — одно годовое и одно внеочередное.

### Результаты Общих собраний акционеров

Собрание <sup>1</sup>	Кворум, %	Основные решения
Годовое, 04 июня 2020 г.	75,03	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности за 2019 г.</li> <li>— Утверждение распределения прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) по результатам 2019 г.</li> <li>— Выплата вознаграждения и компенсация расходов</li> <li>— Избрание членом Совета директоров</li> <li>— Внесение изменений в Устав ПАО «Магнит».</li> </ul>
Внеочередное, 24 декабря 2020 г.	69,47	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Выплата дивидендов по результатам девяти месяцев 2020 г.</li> <li>— Утверждение Устава ПАО «Магнит» в новой редакции</li> <li>— Утверждение Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит» в новой редакции.</li> </ul>

<sup>1</sup> Подробнее см. раздел [Акционерам и инвесторам](#) Корпоративного сайта

# Совет директоров

## Роль Совета директоров

Совет директоров ПАО «Магнит» руководит деятельностью Компании, определяет стратегические цели, внедряет эффективные практики управления, а также избирает Правление, Генерального директора и Президента. Основной задачей Совета директоров является рост стоимости бизнеса. При принятии решений Совет директоров учитывает интересы всех акционеров и иных стейкхолдеров.

## Введение в должность и обучение членов Совета директоров

Впервые избранные члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:

- встречи с членами Правления и топ-менеджментом Компании
- знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», распределением обязанностей между исполнительными органами Компании, работой Совета директоров
- знакомство с документами Компании: последними Годовыми отчетами, протоколами годовых и внеочередных Общих собраний акционеров, протоколами заседаний Совета директоров и иной существенной информацией о деятельности Компании.

## Состав Совета директоров

Совет директоров состоит из девяти членов, пять из которых независимые.

Действующий состав Совета директоров сформирован по принципам разнообразия и инклюзивности и имеет все необходимые компетенции для эффективного управления Компанией. Члены Совета директоров имеют безупречную деловую и личную репутацию.

Действующий состав Совета директоров сбалансирован по статусу директоров, возрасту, гражданству, выдвижению акционерами и компетенциям и находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности ПАО «Магнит».

## Работа Совета директоров в 2020 г.

В отчетном году Совет директоров провел 14 заседаний, где рассмотрел 88 вопросов. Средняя посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%. В качестве основных вопросов можно выделить решения, связанные с изменениями в системе корпоративного управления, с созывом и проведением ОСА, с утверждением программы биржевых облигаций 004P и проспекта ценных бумаг и с реализацией Программы долгосрочного вознаграждения.

## Оценка эффективности деятельности Совета директоров

Компания придерживается принципа непрерывного совершенствования деятельности Совета директоров. Одним из ключевых инструментов реализации данного принципа является проведение регулярной оценки деятельности Совета директоров.

Самостоятельную оценку работы Совета директоров Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждения проводит ежегодно с 2016 г. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России и лучшими зарубежными практиками Компания также проводит независимую оценку деятельности Совета директоров.

В 2020 г. было принято решение о привлечении независимого консультанта для проведения внешней оценки работы Совета директоров.

## Внешняя оценка работы Совета директоров

В рамках внешней оценки был проведен анализ следующих компонентов деятельности Совета директоров:

- структура, состав и независимость Совета директоров и его комитетов
- организация работы Совета директоров и его комитетов
- эффективность Совета директоров и его комитетов
- роль и деятельность Председателя Совета директоров
- общие результаты деятельности, участие и вклад, а также навыки и компетенции каждого директора.

Независимая оценка деятельности Совета директоров включала в себя анализ внутренних документов, опрос и индивидуальные интервью с членами Совета директоров. Также были проведены интервью с топ-менеджментом Компании. Деятельность Совета директоров была проанализирована на предмет соответствия положениям таких ключевых методологических документов и стандартов, как Кодекс корпоративного управления Банка России, Кодекс корпоративного управления Великобритании и Принципы корпоративного управления ОЭСР<sup>1</sup>.

По результатам оценки независимым консультантом отмечен высокий уровень эффективности и тщательности работы Совета директоров Компании, а также весьма высокий уровень вовлеченности, заинтересованности и открытости членов Совета директоров и его комитетов.

Отдельно была отмечена сбалансированность состава Совета директоров в части независимости, наличия необходимых компетенций, опыта и навыков. С точки зрения независимости и представительства иностранных директоров Компания значительно опережает большинство крупных российских компаний и соответствует международным стандартам корпоративного управления. Текущий состав Совета директоров полностью соответствует потребностям Компании и способствует принятию взвешенных решений.

Степень реализации ключевых функций Совета директоров была оценена независимым консультантом как высокая. Совет директоров Компании рассматривает широкий спектр вопросов и обеспечивает эффективное стратегическое управление Компанией.

В целях дальнейшего совершенствования процессов работы Совета директоров Компании по результатам оценки был сформирован перечень ключевых зон для развития. Выявленные зоны для развития лягут в основу плана по повышению эффективности работы Совета директоров на 2021 г.

## Самооценка работы Совета директоров

Также в отчетном 2020 г. Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел самооценку работы действующих в этот период составов Совета директоров.

Комитетом оценивались:

- работа Совета директоров:
  - соответствие структуры Совета директоров осуществляемым функциям
  - качественный состав Совета директоров
  - внутренняя динамика (процесс) работы Совета директоров
  - работа Секретаря Совета директоров
  - исполнение Советом директоров своих основных функций
- работа Председателя Совета директоров:
  - общее руководство Советом директоров
  - развитие Совета директоров как органа управления Компании
  - управление заседаниями Совета директоров

- взаимодействие с Правлением Компании
- взаимодействие с акционерами и инвесторами
- личностные характеристики
- навыки: управленческие, коммуникативные, осуществления функций Председателя Совета директоров и члена Совета директоров, профессиональные
- работа комитетов Совета директоров:
  - соответствие структуры комитетов осуществляемым функциям
  - качественный состав Комитета
  - внутренняя динамика (процесс) работы Комитета
  - исполнение Комитетом своих основных функций
  - проведение заседаний Комитета
- соответствие членов Совета директоров, признаваемых независимыми, критериям независимости, определенным Положением о Совете директоров ПАО «Магнит», Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга Московской Биржи.

Проведен анализ действующей системы мотивации членов Совета директоров.

В результате самооценки было подтверждено, что эффективность деятельности Совета директоров находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности Компании, потребностям самой Компании и интересам акционеров.

Внешняя оценка показала высокий уровень эффективности, тщательности, вовлеченности, заинтересованности и открытости членов Совета директоров и его комитетов. Была отмечена сбалансированность состава Совета директоров в части независимости, наличия необходимых компетенций, опыта и навыков, а также полное соответствие потребностям Компании для принятия взвешенных решений.

<sup>1</sup> Организация экономического сотрудничества и развития — это межправительственная экономическая организация, в которую входят 37 стран-членов, заявляющих о своей приверженности демократии и рыночной экономике, предоставляющая платформу для сравнения политического опыта, поиска ответов на общие проблемы, выявления передовых практик и координации внутренней и международной политики его членов.

# Комитеты

## Совета директоров

В 2020 г. в Компании функционировали четыре комитета при Совете директоров:

- Комитет по аудиту
- Комитет по стратегии
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по финансовым рынкам.

Комитеты формируются Советом директоров из числа членов Совета директоров, обладающих соответствующими профессиональным опытом и знаниями. При избрании членов комитетов (в том числе Председателей) учитываются образование, профессиональная подготовка кандидатов, их опыт работы в направлении деятельности комитета, навыки обращения с документацией и другие необходимые знания и опыт. Председатели всех комитетов являются независимыми неисполнительными директорами.

Положение о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит» регулирует деятельность комитетов и их состав.

В 2020 г. состоялось 15 очных заседаний комитетов. Посещаемость заседаний членами комитетов составила 100%.

Работа комитетов выходит за рамки формальных заседаний в связи с тем, что Компания находится на этапе масштабного преобразования. Комитеты осуществляют непрерывное взаимодействие с менеджментом в целях повышения эффективности взаимодействия исполнительных органов Компании и Совета директоров.

### Состав комитетов (по состоянию на 31 декабря 2020 г.)

Имя	Статус	Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по финансовым рынкам
Грегор Виллиам Моват	Независимый неисполнительный директор	Председатель			●
Вальтер Кох	Независимый неисполнительный директор		Председатель	●	
Евгений Кузнецов	Независимый неисполнительный директор	●		●	Председатель
Джеймс Симмонс	Независимый неисполнительный директор	●	●	Председатель	
Райан Чарльз Эммитт	Независимый неисполнительный директор		●		●

● Участие в комитетах

### Комитет по аудиту

Ключевые функции:

- проверка и контроль полноты финансовой отчетности
- проверка систем внутреннего контроля и управления рисками
- контроль эффективности внутреннего аудита
- контроль взаимодействия с внешним аудитором и т. д.

В течение 2020 г. Комитетом Совета директоров по аудиту было проведено четыре очных заседания. Все члены Комитета посетили 100% совещаний.

#### Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по аудиту рассмотрел результаты оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит» и его дочерних обществ и результаты работы структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, за отчетный год (в том числе рассмотрен и рекомендован Совету директоров к утверждению план деятельности такого структурного подразделения на 2021 г.).

### Комитет по стратегии

Ключевые функции:

- стратегическое и инвестиционное планирование
- определение приоритетных направлений деятельности
- согласование, проверка бизнес-плана и бюджета.

В течение 2020 г. Комитетом Совета директоров по стратегии было проведено три очных заседания. Все члены Комитета посетили 100% совещаний.

#### Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по стратегии рассмотрел план по открытию магазинов и бюджет на 2020 г., активно взаимодействовал с менеджментом при разработке Корпоративной стратегии Компании на 2021–2025 гг.

### Комитет по кадрам и вознаграждениям

Ключевые функции:

- разработка и контроль Политики вознаграждения (долгосрочная/ краткосрочная мотивация)
- согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1 и CEO-2)
- разработка стратегии управления талантами
- ежегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства.

В течение 2020 г. Комитетом Совета директоров по кадрам и вознаграждениям было проведено пять очных заседаний. Все члены Комитета посетили 100% совещаний.

### Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел оценку соответствия членов Совета директоров с точки зрения наличия необходимого опыта, знаний, соответствия критериям независимости, а также оценку кандидатур в состав Правления Компании, рассмотрел вопросы, связанные с краткосрочной и долгосрочной программами вознаграждения менеджмента и ключевых работников Компании.

### Комитет по финансовым рынкам

Ключевые функции Комитета:

- разработка и укрепление систем корпоративного управления
- формирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторами
- оценка и рекомендации для Совета директоров по Дивидендной политике.

В течение 2020 г. Комитетом Совета директоров по финансовым рынкам было проведено три очных заседания. Все члены Комитета посетили 100% совещаний.

#### Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по финансовым рынкам рассмотрел вопросы, связанные с практикой корпоративного управления, в том числе с внешней оценкой работы Совета директоров, работой над соответствием Кодексу корпоративного управления Великобритании; рассмотрел вопросы по стратегии коммуникации и ESG-инициатив.

# Корпоративный секретарь

Функции Корпоративного секретаря осуществляет Департамент корпоративного управления.

Основной задачей Департамента является обеспечение эффективного взаимодействия с акционерами, координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров и поддержку эффективной работы Совета директоров, а также соблюдение Компанией действующего законодательства, гарантирующего реализацию прав и законных интересов акционеров.

Такой подход соответствует рекомендациям Российского кодекса корпоративного управления и Правилам листинга Московской биржи.

Подразделение возглавляется Директором по корпоративному управлению, который является должностным лицом Компании.

Основными функциями Департамента корпоративного управления являются:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании
- участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров
- участие в реализации Политики Компании по раскрытию информации, обеспечению хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»

- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений

внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления

- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

Решением Совета директоров ПАО «Магнит» 27 мая 2016 г. (протокол от 30 мая 2016 г.) утверждены Положение о Департаменте корпоративного управления ПАО «Магнит» и кандидатура Кистер Екатерины Анатольевны на должность Директора по корпоративному управлению.

## Кистер Екатерина Анатольевна

Директор по корпоративному управлению

**Дата рождения:** 18 апреля 1978 г.

### Образование, год окончания учебного заведения:

В 2000 г. окончила Кубанский государственный университет по специальности «Юрист».

### Опыт работы:

Работает в ПАО «Магнит» с 2016 г., до этого с 2005 г. работала в АО «Тандер». С 2016 г. занимает должность Директора по корпоративному управлению.

### Доля участия в уставном капитале

(доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,000981%.

# Исполнительные органы

## Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом ПАО «Магнит», осуществляющим вместе с единоличными исполнительными органами Компании руководство текущей деятельностью. Правление подотчетно Общему собранию акционеров и Совету директоров.


Правление действует на основании российского законодательства, Устава ПАО «Магнит» и Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит».

Правление возглавляет Председатель Правления, который также является Генеральным директором Компании. Президент Общества входит в состав Правления по должности и, в случае отсутствия в Компании Генерального директора, занимает должность Председателя Правления.

Совет директоров определяет количественный состав Правления и ежегодно его формирует. Члены Правления могут избираться неограниченное число раз.

По состоянию на 31.12.2020 г. в состав Правления входили девять человек.

Более подробная информация о полномочиях Правления содержится в Уставе ПАО «Магнит» и в Положении о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит».

 Биографию членов Правления см. в разделе [«Состав Правления»](#) на с. 122

## Единоличные исполнительные органы (Генеральный директор и Президент)


Руководство текущей деятельностью Компании осуществляется двумя единоличными исполнительными органами Общества: Президентом и Генеральным директором, действующими независимо друг от друга.

Если в Компании остается только Президент или только Генеральный директор, то к нему переходят все функции единоличных исполнительных органов.

Функции Президента и Генерального директора во многом пересекаются. Президента отличает обязанность по разработке и исполнению стратегии.

Единоличные исполнительные органы избираются Советом директоров независимо друг от друга сроком на три года. Число переизбраний не ограничено.

31 мая 2019 г. Совет директоров назначил Яна Дюннинга Президентом Компании, а 26 июня 2019 г. — еще и Генеральным директором.

 Биографию Яна Дюннинга см. в разделе [«Состав Правления»](#) на с. 122

# Система внутреннего контроля и управления рисками

В Компании функционирует система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР), задачами которой являются:

- обеспечение эффективности и результативности деятельности Компании, сохранности активов
- соблюдение применимых требований законодательства и локальных нормативных актов, в том числе при совершении фактов хозяйственной деятельности и ведении бухгалтерского учета

— обеспечение достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности.

Ключевым документом, регулирующим данную систему, является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками, которая была обновлена в 2019 г. (решение Совета директоров от 12 декабря 2019 г., протокол от 13 декабря 2019 г.).

Система внутреннего контроля и управления рисками состоит из трех уровней, каждый из которых играет свою роль в процессе разработки, утверждения, применения мероприятий и оценки системы внутреннего контроля и управления рисками.

## Структура органов внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»



→ Административная подчиненность  
 ----> Функциональная подчиненность

— утверждение правил формирования и функционирования СВКиУР  
 — интеграция СВКиУР во все организационные процессы Компании, в том числе в разработку политик, процесс управления изменениями  
 — определение восприятия сотрудниками СВКиУР.

— организация функционирования и непрерывного мониторинга эффективности СВКиУР.

— реализация контрольных процедур, мероприятий по управлению рисками и мониторинг их результативности.

В основе системы внутреннего контроля и управления рисками «Магнита» лежат принципы концепции COSO<sup>1</sup>, рекомендованные Кодексом корпоративного управления. В соответствии с моделью COSO в Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, внедряются контрольные процедуры и оценивается эффективность их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

Коммуникации между участниками СВКиУР, а также принятие решений в области внутреннего контроля и управления рисками осуществляются через информационные системы Компании. Необходимая информация определяется, фиксируется и передается таким образом, чтобы позволять сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. При этом соблюдается принцип разделения полномочий.

Система внутреннего контроля и управления рисками адаптируется к изменению целей Компании, факторов внешней и внутренней среды, бизнес-процессов. Процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе и является циклическим, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся риск-менеджмента.

Подробнее об управлении рисками и об основных рисках см. в разделе «Управление рисками» на с. 94

## Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита призван содействовать Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности. Основная деятельность Департамента состоит в осуществлении системного и последовательного анализа и оценки системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Административно Департамент внутреннего аудита подчиняется Генеральному директору, а функционально — Совету директоров Компании.

Основным документом, регулирующим деятельность департамента, является Положение о внутреннем аудите ПАО «Магнит», в соответствии с которым главными целями подразделения являются:

- обеспечение поддержки всех структурных подразделений и работников Компании, ее руководства, Комитета Совета директоров по аудиту и Совета директоров путем проведения проверок, анализа, оценок, предоставления консультаций и разработки рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и бизнес-процессами Компании;
- содействие в своевременном выявлении и анализе рисков, влияющих на достоверность финансовой и управленческой информации, сохранность активов, соблюдение законодательства и внутренних политик и процедур, выполнение финансово-хозяйственных планов, эффективное использование ресурсов.

Функции Департамента внутреннего аудита включают:

- составление годового плана внутреннего аудита на основе риск-ориентированного подхода и проведение соответствующих внутренних аудиторских проверок
- отслеживание важнейших изменений в Компании для своевременного обновления плана аудита, выявления рисков областей, информирования руководства
- подготовку и проведение обучающих тренингов в области внутреннего аудита для поддержания квалификации сотрудников Департамента
- методологическую поддержку в области организации СВКиУР
- мониторинг по внедрению рекомендаций Департамента внутреннего аудита и контроль их исполнения
- содействие в отборе внешних аудиторов и консультантов, подготовку и представление результатов отбора для рассмотрения руководством Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту
- взаимодействие с внешними аудиторами и консультантами по вопросам внутреннего аудита, оказания сопутствующих и консультационных услуг
- подготовку ежеквартальной, ежеквартальной и годовой отчетности о результатах работы и представление ее руководству Компании, Совету директоров и Комитету по аудиту
- своевременное информирование Комитета по аудиту и Совета директоров о спорах и трудностях, возникающих в процессе реализации плана внутреннего аудита
- подготовку информации руководству Компании, Комитету по аудиту или Совету директоров по специальным запросам (в том числе внеплановую оценку эффективности и рекомендации по усовершенствованию отдельных элементов СВКиУР).

<sup>1</sup> Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) — добровольная частная организация, созданная в Соединенных Штатах для выработки соответствующих рекомендаций для корпоративного руководства по важнейшим аспектам организационного управления, деловой этики, финансовой отчетности, внутреннего контроля, управления рисками компаний и противодействия мошенничеству.



## Система внутреннего контроля и управления рисками (продолжение)

Директор Департамента внутреннего аудита отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту, участвуя в заседаниях Комитета. На заседаниях Комитета бывают представлены итоги внутренних аудиторских проверок, обсуждается их эффективность.

В 2020 г. было проведено 19 внутренних аудитов, по результатам которых разработаны и утверждены 142 корректирующих мероприятия. Из них 25 исполнены в 2020 г., остальные будут реализовываться с начала 2021 г.

В 2020 г. для сотрудников Департамента внутреннего аудита были организованы обучающие тренинги для повышения своей квалификации и соответствия современным требованиям в области внутреннего аудита. В 2021 г. планируется расширить программу повышения квалификации сотрудников за счет возможности обучаться в дистанционном режиме.

### Оценка эффективности

В 2020 г. Департаментом внутреннего аудита была проведена оценка эффективности СВКиУР ПАО «Магнит» и его дочерних обществ.

Оценка проведена в разрезе компонентов процесса внутреннего контроля и управления рисками, таких как: внутренняя (контрольная) среда, постановка целей, определение событий, оценка рисков, реагирование на риск, средства контроля, информация и коммуникации, мониторинг.

Для компонентов процесса внутреннего контроля и управления рисками выделены параметры и определено текущее состояние параметров, характеризующих уровень организации и функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.

По результатам оценки текущий уровень организации и функционирования внутреннего контроля и управления рисками признан устоявшимся и соответствующим потребностям Компании.

### Внешний аудит

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с ПАО «Магнит» или его акционерами, из числа крупнейших международных аудиторских компаний.

Аудитор Компании утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров. Предварительная оценка кандидатов из числа аудиторских организаций осуществляется Комитетом по аудиту.

### Аудитор по МСФО

4 июня 2020 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утверждено Общество с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» (ИНН 7709383532, юридический адрес: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая набережная, д. 77, с. 1), являющееся членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) (ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за номером ОРНЗ 12006020327) и одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг.

ООО «Эрнст энд Янг» входит в состав Ernst & Young Global Limited. За высокое качество услуг и уникальную корпоративную культуру компания Ernst & Young Global Limited получила международное признание и многократно отмечалась наградами.

Для выбора аудиторской организации для оказания услуг по аудиту консолидированной финансовой отчетности эмитента и его дочерних организаций, подготовленной по международным стандартам финансовой отчетности, в 2019 г. был проведен запрос ценовых предложений. В запросе участвовали четыре аудиторские организации «большой четверки»: Deloitte, PWC, KPMG, EBY.

На основании оценки предложений рекомендовано утвердить EBY (ООО «Эрнст энд Янг») в качестве аудитора консолидированной отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной по международным стандартам финансовой отчетности.

По итогам отчетного года аудитором проведен аудит консолидированной финансовой отчетности за 2020 г. ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО.

По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверности консолидированной финансовой отчетности за 2020 г., подготовленной в соответствии с МСФО.

Вознаграждение, выплаченное Компанией аудитору в течение 2020 отчетного года, составило 66,0 млн. руб. (без НДС). Кроме того, в течение отчетного года аудитор оказывал компаниям Группы неаудиторские услуги, в том числе такие как консультирование по развитию общего центра обслуживания, консультирование по разработке Стратегии развития логистики и другие. Общий размер выплаченного вознаграждения за неаудиторские услуги в 2020 отчетном году составил 85,2 млн. руб. (без НДС).

### Аудит по РСБУ

4 июня 2020 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Магнит» за 2020 г., подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности (РСБУ), утверждено общество с ограниченной ответственностью «Аудиторская фирма «Фабер Лекс» (ИНН 7709383532, местонахождение: Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 144/2).

ООО АФ «Фабер Лекс» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) № 441 от 20.03.2020 г., ОРНЗ 12006114232.

Для выбора аудиторской организации для оказания услуг по аудиту бухгалтерской (финансовой) отчетности эмитента, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета и отчетности, в 2019 г. был проведен запрос ценовых предложений.

В запросе участвовали восемь аудиторских компаний: Deloitte, PWC, KPMG, EBY, ООО «Фабер Лекс», Гориславцев, ФинЭкспертиза, Интерком.

На основании оценки предложений рекомендовано утвердить ООО «Фабер Лекс» в качестве аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности эмитента, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета и отчетности.

По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверном отражении в бухгалтерской (финансовой) отчетности финансового положения ПАО «Магнит» во всех его существенных аспектах.

Вознаграждение ООО АФ «Фабер Лекс», выплаченное компаниями Группы в отчетном году, составило 7,7 млн руб. (без НДС), в том числе выплаченное ПАО «Магнит» — 301,6 тыс. руб. (без НДС).

ООО АФ «Фабер Лекс» в течение отчетного года не оказывало компаниям Группы неаудиторские услуги.

# Этика

## и противодействие коррупции

ПАО «Магнит» придерживается принципа нулевой терпимости коррупции.

Система противодействия коррупции включает такие аспекты, как управление регуляторными и репутационными рисками, защита Компании от коррупции, совершенствование корпоративной культуры и развитие практик корпоративного управления.

В Компании утверждены и функционируют Политика по противодействию коррупции<sup>1</sup> и Кодекс деловой этики<sup>2</sup>. Все сотрудники Компании обязаны соблюдать этические нормы поведения и корпоративные стандарты, в том числе:

- не давать и не вымогать взятки
- поддерживать положительную репутацию Компании
- не допускать конфликт интересов.

Компания контролирует соблюдение антикоррупционных процедур. Все нарушения сотрудников анализируются, по результатам чего применяются дисциплинарные меры вплоть до увольнения.

В 2020 г. проведено обновление корпоративных мер по противодействию коррупции для более полной интеграции в процесс удаленной работы сотрудников:

- переведена в электронную форму процедура ежегодного декларирования информации о наличии конфликта интересов руководителями всех уровней

- обновлены обучающие курсы по противодействию коррупции и соблюдению деловой этики, внедрен ряд видеоматериалов для сотрудников, проходящих обучение дистанционно. Качество обучения контролируется
- расширен и адаптирован под режим удаленной работы процесс получения и реагирования по обращениям о нарушениях в Компании.

В течение 2020 г. во внутренних коммуникациях активно освещалась тема недопустимости нарушений в области противодействия коррупции.

Высокий уровень прозрачности ПАО «Магнит» признается внешними экспертами. Согласно последнему доступному исследованию Transparency International<sup>3</sup>, Компания заняла первое место в рейтинге прозрачности крупнейших по выручке российских компаний.

В Компании реализована безопасная среда, позволяющая внутренним и внешним сторонам сообщать о любых коррупционных или этических нарушениях, а также предлагать меры по улучшению механизмов контроля. В Компании функционирует горячая линия по вопросам соблюдения этики и противодействия коррупции. Рассмотрению подлежат любые сообщения, в том числе анонимные. Информация об отправке сообщений на эту линию расположена в разделе «Соблюдение этики и противодействие коррупции» на сайте Компании<sup>4</sup>.

Компания гарантирует лицам, предоставившим информацию по указанным каналам связи, анонимность и защиту от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, прочих видов дискриминации).

В 2020 г. в адрес горячей линии по вопросам соблюдения этики и противодействия коррупции поступило 3 156 обращений, из которых 10% (311 обращений) являются целевыми. Из них 29% (89 обращений) содержали достоверную информацию о существенных нарушениях. Каждый случай обращения проверяется Департаментом экономической безопасности. По итогу проверки принимаются управленческие решения, отчетность о результатах проверок предоставляется руководству Компании.

Работа горячей линии по вопросам этики и противодействия коррупции регулярно анализируется Комитетом по аудиту и Советом директоров.

Конфиденциальная горячая линия для сотрудников, покупателей, подрядчиков и партнеров:

- телефон: 8 (800) 600-04-77
- эл. почта: [ethics@magnit.ru](mailto:ethics@magnit.ru)
- форма отправки обращений на корпоративном сайте: <https://www.magnit.com/ru/anti-corruption/>.

# Раскрытие информации

## информации

ПАО «Магнит» считает, что информационная прозрачность является основой для взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В Компании принято Положение об информационной политике. Основными принципами раскрытия информации являются регулярность, оперативность, достоверность и сбалансированность.

Информационную политику Компании реализуют исполнительные органы. Комитет Совета директоров по финансовым рынкам дает рекомендации по совершенствованию раскрытия информации. В 2020 г. Компания запустила обновленный официальный сайт <https://www.magnit.com/ru>.

На официальном сайте Компании размещаются:

- Устав и внутренние документы;
- информация о структуре акционерного капитала
- сведения об органах управления;
- информация об аудиторской и регистраторской деятельности;
- иная информация, подлежащая раскрытию.

Компания ведет страницу сайта для инвесторов с регулярно обновляемым календарем инвестора, дивидендной историей за последние пять лет, основными показателями деятельности, контактными данными и иной полезной информацией.

Кроме того, Компания раскрывает информацию на сервере раскрытия информации Интерфакс-ЦРКИ: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=7671>.

ПАО «Магнит» регулярно проводит презентации и встречи членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей Компании с инвесторами и аналитиками. Традиционная практика визитов в магазины, на предприятия и агрокомплексы в 2020 г. была приостановлена из-за соображений безопасности в связи с пандемией COVID-19. ПАО «Магнит» подготовило виртуальные туры по своим магазинам и организовало виртуальные мероприятия для инвестиционного сообщества, на которых Директор розничной сети Руслан Исмаилов и члены команды IR презентовали последние достижения.

Было значительно расширено количество виртуальных мероприятий.

Представители Компании участвовали в конференциях инвесторов, которые проводились в онлайн-формате в связи с ограничениями на перемещение, и проводили конференции и видео-звонки для аналитиков и инвесторов.

Другим важным каналом раскрытия информации является Годовой отчет. В 2020 г. Компания значительно повысила уровень раскрытия информации в Годовом отчете и выпустила свой первый Отчет об устойчивом развитии по Стандартам GRI.

### Виды раскрытых в 2020 г. сообщений

Вид сообщения	Количество
Связанные с эмиссией/обращением облигаций	33
О повестке дня и решениях органов управления эмитента	36
О раскрытии различных видов отчетности эмитента (ежеквартальный отчет, список аффилированных лиц, Годовой отчет, консолидированная финансовая отчетность, годовая бухгалтерская отчетность)	16
Об отчуждении собственных акций эмитента подконтрольной организацией	4
Об изменении доли участия членов органов управления и иных лиц в уставном капитале эмитента	26
О начисленных и выплаченных доходах по эмиссионным ценным бумагам	20
Результаты деятельности	7
Иные сообщения	30
<b>Итого</b>	<b>172</b>

<sup>1</sup> Утверждена Советом директоров 25.02.2014 г. (протокол от 25.02.2014 г.) <http://ir.magnit.com/ru/raskrytie-informatsii/ustav-i-vnutrennie-dokumenty/>.

<sup>2</sup> Утвержден Советом директоров 21.03.2019 г. (протокол от 21.03.2019 г.) <http://ir.magnit.com/ru/raskrytie-informatsii/ustav-i-vnutrennie-dokumenty/>.

<sup>3</sup> Подробнее см. [transparency.org/special/trac2018russia/docs/report-ru.pdf](https://www.transparency.org/special/trac2018russia/docs/report-ru.pdf).

<sup>4</sup> Подробнее см. на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/anti-corruption/>.

# Отчет

## о вознаграждении

### Вознаграждение членов Совета директоров

В 2020 г. Политика вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров регулировалась Положением о Совете директоров ПАО «Магнит»<sup>1</sup>.

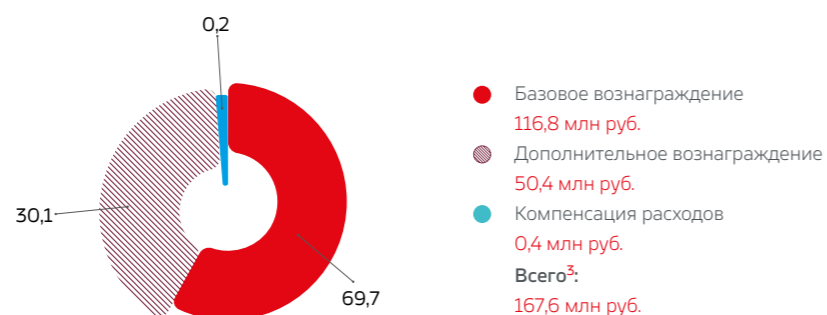
В соответствии с этим положением в отчетном году членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей выплачиваются следующие виды вознаграждения:

- базовое вознаграждение
- дополнительное вознаграждение.

### Структура годового вознаграждения членов Совета директоров

Позиция	Базовое	Дополнительное	Компенсация расходов, связанных с:
Председатель Совета директоров	150 тыс. евро	200 тыс. евро	— проездом к месту проведения заседания Совета директоров и обратно, а также нахождением в месте проведения заседания
Председатель Комитета по аудиту	150 тыс. евро		— участием в заседании Совета директоров по телефону, использованием системы телеконференции, направлением письменного мнения, проведением заочного голосования
Председатель Комитета по стратегии	150 тыс. евро	100 тыс. евро	— исполнением функций члена Совета директоров
Председатель Комитета по финансовым рынкам	150 тыс. евро		— привлечением консультантов и экспертов и получением заключений по вопросам деятельности Совета директоров.
Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям	150 тыс. евро	75 тыс. евро	
			<b>Не более 50 тыс. евро<sup>2</sup> в год</b>

### Вознаграждение, выплаченное в отчетном году, %



<sup>1</sup> Положение утверждено решением внеочередного Общего собрания акционеров от 5 декабря 2018 г. (протокол от 6 декабря 2018 г.) с изменениями, утвержденными на годовом Общем собрании акционеров от 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

<sup>2</sup> Вопрос о возмещении компенсации свыше 50 тыс. евро рассматривается на Общем собрании акционеров.

<sup>3</sup> Не включает вознаграждение за осуществление функций единоличного исполнительного органа, выплаченное лицу, осуществлявшему функции единоличного исполнительного органа в отчетном периоде и одновременно входившему в состав Совета директоров.

### Вознаграждение единоличных исполнительных органов (Генерального директора и Президента)

В 2020 г. Политику выплат вознаграждения и компенсации расходов Генеральному директору и Президенту регулировало Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)<sup>4</sup>.

В соответствии с этим положением размер вознаграждения Генерального директора и Президента устанавливается в их трудовых договорах.

В соответствии с трудовым договором Ян Дюннинг получил единовременную денежную выплату, а также право на получение 164 710 обыкновенных акций при условии дальнейшей работы в Компании в течение трех последующих лет. Передача первого транша в размере 82 355 обыкновенных акций произошла 21 мая 2019 г. Передача второго транша в размере 41 177 обыкновенных акций произошла 23 марта 2020 г. Передача третьего (последнего) транша в размере 41 178 обыкновенных акций произошла 8 февраля 2021 г.

### Вознаграждение членов Правления

В 2020 г. Политику вознаграждения и компенсации расходов членам Правления регулировало два документа:

- Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), утвержденное годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.)
- Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), утвержденное внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 24 декабря 2020 г. (протокол от 25 декабря 2020 г.).

### Структура годового вознаграждения Генерального директора и Президента

Базовое вознаграждение (оклад)	Краткосрочное переменное вознаграждение (премия)	Программа долгосрочного вознаграждения	Компенсация расходов
По условиям трудового договора.	Программа премирования устанавливает целевой размер премии, равный годовому окладу. Фактический размер премии зависит от выполнения корпоративных КПЭ и условий премирования, утвержденных Советом директоров на текущий год.	Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, срока, отработанного в ходе программы, а также от объема ответственности участника за достижение результата.	— Полис ДМС для сотрудника и членов семьи (партнер и дети) — страховка от несчастных случаев — командировочные расходы — мобильная связь — служебный транспорт — аренда жилья.

### Структура годового вознаграждения членов Правления

ПАО «Магнит»	АО «Тандер»		
Базовое вознаграждение (оклад)	Краткосрочное переменное вознаграждение (премия)	Программа долгосрочного вознаграждения	Компенсация расходов
По условиям трудового договора.	Программа премирования устанавливает целевой размер премии, равный годовому окладу. Фактический размер премии зависит от выполнения Корпоративных КПЭ и условий премирования, утвержденных Советом директоров на текущий год.	Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, срока, отработанного в ходе программы, а также от объема ответственности участника за достижение результата.	— Полис ДМС сотрудника и членов семьи (партнер и дети) — страховка от несчастных случаев — командировочные расходы — мобильная связь — служебный транспорт — аренда жилья.

### Суммарное вознаграждение членов Правления, млн руб.

Вознаграждение	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Заработная плата	317,3	12,4
Премии	276,6	22,8
Компенсация расходов	12,4	—
<b>Всего<sup>5</sup></b>	<b>606,3</b>	<b>35,1</b>

Вознаграждение, выплаченное членам коллегиального исполнительного органа в 2020 г.: 606,3 млн руб.

<sup>4</sup> Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

<sup>5</sup> Не включает вознаграждение за осуществление функций единоличного исполнительного органа, выплаченное лицу, осуществлявшему функции единоличного исполнительного органа в указанном периоде и одновременно входившего в Правление.

## Отчет о вознаграждении (продолжение)

### КПЭ

В 2020 г. в Компании были установлены целевые значения по следующим триггерным показателям для расчета годовых премий:

- прирост продаж LFL (%)
- EBITDA (млрд руб.)
- рабочий капитал (млрд руб.).

В случае невыполнения хотя бы одного из трех триггеров выплата премий не производится.

В случае выполнения триггерных показателей для всех членов Правления в Компании установлены следующие корпоративные показатели:

- прирост продаж LFL (%)
- EBITDA (млрд руб.).

Для членов Правления, отвечающих за ключевые бизнес-функции, годовые премии полностью зависят от выполнения корпоративных КПЭ. Для ряда членов Правления установлены также индивидуальные КПЭ, а корпоративные КПЭ применяются как мультипликатор к индивидуальной части премии.

Перечень корпоративных и индивидуальных КПЭ, а также порядок их влияния на премиальные выплаты для уровня CEO-1 утверждается Советом директоров в начале года.

### Программа долгосрочного вознаграждения

Помимо программы краткосрочного премирования в Группе действует программа долгосрочного вознаграждения. Задачи программы:

- мотивация участников на рост рыночной стоимости акций Компании
- мотивация участников на кумулятивный рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере не менее 10% CAGR относительно значения 2018 г.
- удержание высококвалифицированных работников в штате Компании
- повышение привлекательности Компании для новых сотрудников.

Программа стартовала в 2018 г. и продлится семь лет. Первая поставка акций произошла в 2019 г. по итогам 2018 г., последняя поставка произойдет в 2025 г. по итогам 2022 г.

В 2020 г. Совет директоров изменил общее количество участников программы.

	2020
Число сотрудников, получивших акции	23
включая сотрудников, покинувших Компанию	6
Передано акций	73 597
в том числе сотрудникам, покинувшим Компанию	27 242

Суммарно в программе будет использовано не более 3 510 638 акций Компании.

С каждым участником программы заключается договор, в условиях которого указано максимальное количество акций, которые он может получить.

Право на получение акций опционной части возникает, если рыночная цена акций составляет более 4 700 руб. за одну акцию. Выплаты производятся, если достигнуто целевое значение EBITDA и выполнены условия договора.

Размер выплат участникам программы зависит от срока, отработанного в ходе программы.

В 2020 г. Компания осуществила передачу 73 597 акций 23 сотрудникам в рамках программы долгосрочного вознаграждения, в том числе 27 242 акции были переданы шести сотрудникам, покинувшим Компанию в 2020 г.

### Структура программы

	Акционерная часть	Опционная часть
Порядок получения	Акции предоставляются ежегодными траншами по итогам года, каждый по 20% от общего объема акционерной части. Акции поставляются отложено, в три этапа в течение семи лет: 1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года.	Вознаграждение акциями в рамках опционной части по итогам каждого года происходит отложено в три этапа и длится семь лет: 1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года.
Условия получения	—	Повышение рыночной стоимости акций Компании на дату расчета стоимости цены исполнения опционов.
	Рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере 10% CAGR по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	
	Участник программы продолжает работать в Группе на дату расчета стоимости цены исполнения опционов.	

### Вознаграждение в рамках LTI в 2020 г.

Имя	Должность	Число акций, шт.
<b>Правление</b>		
Ян Дюннинг	Председатель Правления, Президент, Генеральный директор	23 404
Марья Дей	Директор по цепочкам поставок	1 648
Елена Жаворонкова	Директор по юридической работе и корпоративному управлению	1 648
Прочие сотрудники Компании		19 655
Сотрудники, покинувшие Компанию в 2020 г.		27 242

# Взаимодействие

## с акционерами и инвесторами

### Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2020 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 шт. обыкновенных именных бездокументарных акций<sup>1</sup> номинальной стоимостью 0,01 руб.

ПАО «Магнит» имело право размещать дополнительно обыкновенные именные акции в количестве 98 938 645 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. (объявленные акции).

В реестре акционеров на 31 декабря 2020 г. было зарегистрировано 35 лиц, в том числе физических лиц — 30, номинальных держателей — 1 (НКО «АО «НРД» – Центральный депозитарий) и иных юридических лиц — 4.

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2020 г. собственные акции отсутствуют. На 31 декабря 2020 г. АО «Тандер», принадлежащее Компании, владело 4 246 498 голосующими акциями ПАО «Магнит», что составляет 4,166855% от общего количества обыкновенных именных акций, которые были приобретены в 2018–2019 гг. в целях реализации программы долгосрочного вознаграждения (LTI).

По состоянию на 31 декабря 2020 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали акции ПАО «Магнит», не было.

Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже и листинг ГДР на Лондонской фондовой бирже. По данным Московской биржи, по состоянию на 31 декабря 2020 г. доля акций в свободном обращении составляла 71%<sup>2</sup>. По состоянию на конец 2020 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» составляла 578,3 млрд руб.<sup>3</sup> на Московской бирже и 8 584,4 млн долл. США<sup>4</sup> на Лондонской фондовой бирже.

### Структура акционерного капитала на конец 2020 г.<sup>5</sup>

Наименование	Количество зарегистрированных лиц	Доля в уставном капитале, %
Юридические лица	5	97,50
в том числе номинальные держатели	1	97,50
Физические лица	30	2,50
<b>Всего</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

### Существенные изменения в структуре акционерного капитала в 2020 г.<sup>6</sup>

Дата изменения	Наименование	Тип владения	До даты изменения доли		После даты изменения доли	
			Количество акций, шт.	Процент от уставного капитала, %	Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %
19.08.2020	Dodge & Cox	Косвенное распоряжение	5 144 652	5,048	5 094 652	4,9991

<sup>1</sup> Номер государственной регистрации: 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.

<sup>2</sup> Количество акций в свободном обращении (free-float) определяется на основе анализа структуры владения акционерным капиталом путем вычитания из общего количества акций эмитента количества акций, не находящихся в свободном обращении. Расчет производится в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и утвержденными методологиями расчета коэффициента free-float.

<sup>3</sup> Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: количество выпущенных акций \* цена акции на конец 2020 г.

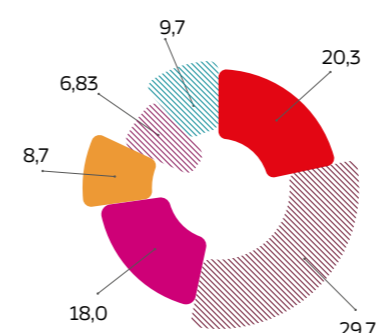
<sup>4</sup> Капитализация в долларах США рассчитывается по следующей формуле: 5 \* количество выпущенных акций \* цена ГДР на конец 2020 г.

<sup>5</sup> Распределение акций представлено в соответствии со списком лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Магнит» по состоянию на 31.12.2020 г.

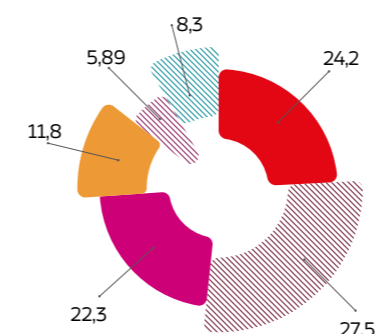
<sup>6</sup> Сведения приведены на основании полученных ПАО «Магнит» уведомлений от указанных лиц, направленных в соответствии с требованиями ст. 30 Федерального закона от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».

### Географическое распределение держателей акций, находящихся в свободном обращении ПАО «Магнит», %

На конец 2019 г., %



На конец 2020 г., %



- Россия
- США и Канада
- Великобритания
- Европейский союз
- Азия
- Другие страны

Источник: Исследование акционерной базы.

### История изменения уставного и акционерного капитала

Дата	Изменения
24 апреля 2006 г.	Завершилась процедура первичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).
13 февраля 2008 г.	ПАО «Магнит» объявило о проведении вторичного размещения акций, в рамках которого были предложены акции дополнительного выпуска в количестве 11 300 000 шт. (включая акции, предложенные по преимущественному праву приобретения существующим акционерам ПАО «Магнит»), а также ранее размещенные акции, принадлежащие продающему акционеру.
22 апреля 2008 г.	Начались условные торги глобальными депозитарными расписками на Лондонской фондовой бирже. Позже ГДР ПАО «Магнит» были включены в официальный список Управления по листингу Великобритании.
2 сентября 2009 г.	ПАО «Магнит» объявило об очередном размещении ценных бумаг по открытой подписке в количестве 11 154 918 обыкновенных акций. Цена размещения составила 65 долл. США за обыкновенную акцию и 13 долл. США за глобальную депозитарную расписку.
6 октября 2011 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение увеличить уставный капитал путем размещения дополнительных акций в количестве 10 813 516 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 декабря 2011 г.
15 ноября 2017 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение увеличить уставный капитал путем размещения дополнительных акций в количестве 7 350 000 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 января 2018 г.
21 августа 2018 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» утвердил программу обратного выкупа акций (с учетом изменений, утвержденных Советом директоров 4 октября 2018 г.).  Реализация программы длилась с 5 сентября 2018 г. до 1 марта 2019 г. Общее число приобретенных акций в рамках программы обратного выкупа акций составило 5 897 776 штук, в том числе : — 3 510 638 акций было приобретено для реализации долгосрочной программы вознаграждения — с момента начала программы долгосрочного вознаграждения 178 855 акций было передано участникам программы.
28 ноября 2018 г.	АО «Тандер», дочерняя компания ПАО «Магнит», заключило акционерное соглашение с компанией «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед», в рамках которого «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед» получила 1 513 601 акцию, что составило 1,485213% от общего количества акций ПАО «Магнит», в качестве оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп».

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Обращение акций на Московской бирже

Акции ПАО «Магнит» обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT) и имеют первый уровень листинга.

Акции включены в следующие индексы Московской биржи: Субиндекс акций, Индекс МосБиржи, Индекс МосБиржи 10, Индекс МосБиржи голубых фишек, Индекс МосБиржи широкого рынка, Индекс потребительского сектора, Индекс РТС потребительского сектора, Индекс РТС, Индекс РТС широкого рынка.

## Обращение ГДР на Лондонской фондовой бирже

22 апреля 2008 г. начались торги глобальными депозитарными расписками на основном рынке Лондонской фондовой биржи (тикер MGNT). Одна акция представлена пятью депозитарными расписками. По состоянию на 31 декабря 2020 г. 27,78% общего объема акций обращаются на Лондонской фондовой бирже в виде ГДР.

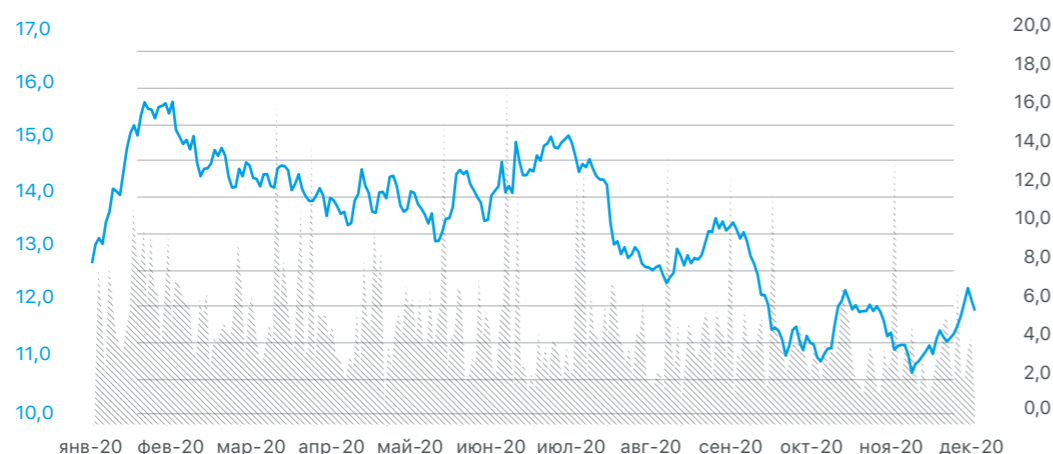
## Цена и объем торгов акциями на Московской бирже в I–IV кварталах 2020 г.

Период	Цена акций, руб. <sup>1</sup>			Объем торгов, млн руб.			Капитализация на конец периода, млрд руб.
	Минимум	Максимум	На конец периода	За период	Средневневной	Средневневной медианный	
I квартал	2 337,0	3 855,0	3 191,0	172 083,5	2 868,1	2 466,9	325,2
II квартал	3 140,0	4 180,5	4 084,5	120 198,7	1 970,5	1 895,5	416,3
III квартал	4 202,0	5 080,0	4 937,5	132 595,7	2 039,9	2 034,3	503,2
IV квартал	4 659,0	5 685,5	5 674,5	125 060,5	1 954,1	1 739,8	578,3

## Цена и объем торгов ГДР на Лондонской фондовой бирже в I–IV кварталах 2020 г.

Период	Цена ГДР, долл. США <sup>1</sup>			Объем торгов, млн долл. США			Капитализация на конец периода, млн долл. США
	Минимум	Максимум	На конец периода	За период	Средневневной	Средневневной медианный	
I квартал	6,47	14,26	8,96	391,51	6,12	5,58	4 373,06
II квартал	8,71	13,56	12,99	282,22	4,63	4,11	6 335,87
III квартал	12,97	15,71	14,92	352,05	5,42	4,46	7 277,23
IV квартал	13,75	18,24	17,60	321,40	5,02	4,52	8 584,40

## Котировки ГДР на Лондонской фондовой бирже в 2020 г.



● Объем торгов, млн долл. США  
— Цена ГДР, долл. США

Источник: Thomson Reuters.

## Индексы

«Магнит» входит в число самых разнообразных фондовых индексов. Дополнительная информация представлена на веб-сайтах ключевых групп фондов ETF:

Наименование индекса	Адреса сайтов ключевых групп фондов ETF
VanEck	<a href="https://www.vaneck.com/">https://www.vaneck.com/</a>
SPDR	<a href="https://www.ssgafunds.com/">https://www.ssgafunds.com/</a>
Vanguard	<a href="https://investor.vanguard.com/">https://investor.vanguard.com/</a>
MSCI	<a href="https://www.msci.com/">https://www.msci.com/</a>
iShares	<a href="https://www.ishares.com/">https://www.ishares.com/</a>
Columbia Threadneedle Investments	<a href="https://www.columbiathreadneedleus.com/">https://www.columbiathreadneedleus.com/</a>
MOEX и RTS	<a href="https://www.moex.com/ru/index/IMOEX">https://www.moex.com/ru/index/IMOEX</a>

## Аналитики и консенсус-прогноз

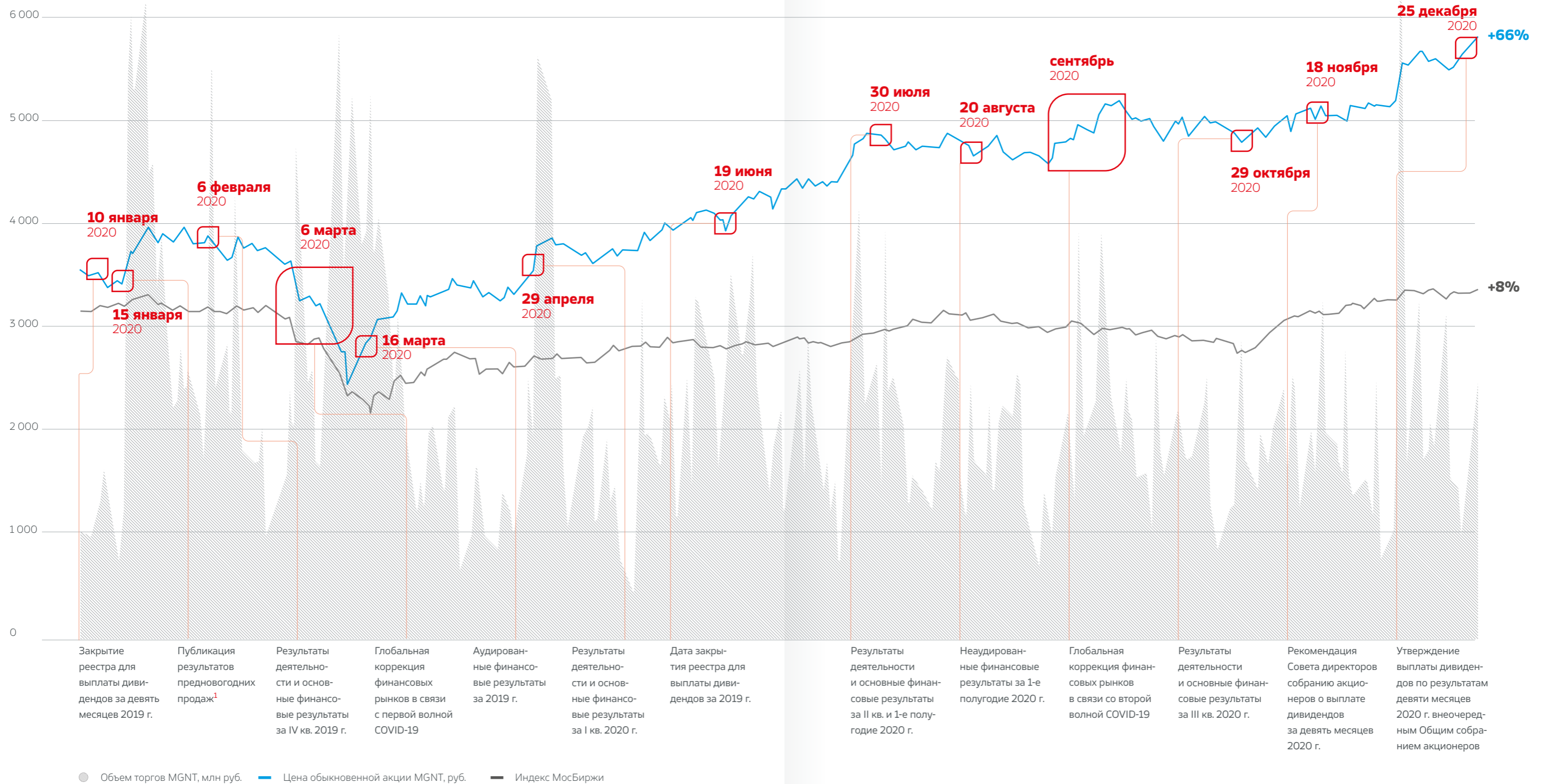
По состоянию на конец года покрытие Компании осуществляли 18 аналитиков из ведущих инвестиционных банков по сравнению с 16 в 2019 г. В 2020 г. покрытие инициировали банки Morgan Stanley и ВТБ Капитал.

Банк	Аналитик	Контакты	E-mail
Альфа-Банк	Евгений Кипнис	+7 495 795 37 13	<a href="mailto:ekipnis@alfabank.ru">ekipnis@alfabank.ru</a>
Атон	Виктор Дима	+7 495 213 03 44	<a href="mailto:victordima@aton.ru">victordima@aton.ru</a>
Bank of America Merrill Lynch	Илья Огородников	+7 495 662 60 73	<a href="mailto:ilya.ogorodnikov@bofa.com">ilya.ogorodnikov@bofa.com</a>
BCS	Дмитрий Скрябин	+7 495 213 15 09	<a href="mailto:dskryabin@bcsgm.com">dskryabin@bcsgm.com</a>
Citi	Аластар Биркбай	+44 20 7986 51 80	<a href="mailto:alastairbirkby@citi.com">alastairbirkby@citi.com</a>
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 495 980 41 87	<a href="mailto:marat.ibragimov@gazprombank.ru">marat.ibragimov@gazprombank.ru</a>
Goldman Sachs	Максим Некрасов	+7 495 645 40 13	<a href="mailto:maximnekrasov@gs.com">maximnekrasov@gs.com</a>
HSBC	Бюлент Юрдагюль	+90 212 376 46 12	<a href="mailto:bulentyurdaqui@hsbc.com.tr">bulentyurdaqui@hsbc.com.tr</a>
JP Morgan	Елена Журонова	+7 495 967 38 88	<a href="mailto:elenajouronova@jpmorgan.com">elenajouronova@jpmorgan.com</a>
Morgan Stanley	Хенрик Хербст	+44 20 76 77 1309	<a href="mailto:henrik.herbst@morganstanley.com">henrik.herbst@morganstanley.com</a>
Райффайзенбанк	Егор Макеев	+7 495 221 98 51	<a href="mailto:egormakeev@raiffeisen.ru">egormakeev@raiffeisen.ru</a>
Ренессанс Капитал	Кирилл Панарин	+7 499 956 42 16	<a href="mailto:kpanarin@rencap.com">kpanarin@rencap.com</a>
Sberbank CIB	Михаил Красноперов	+7 495 933 98 38	<a href="mailto:mikhail.krasnoperov@sberbank-cib.ru">mikhail.krasnoperov@sberbank-cib.ru</a>
Sova Capital	Артур Галимов	+7 495 223 23 23	<a href="mailto:arturgalimov@sovacapital.com">arturgalimov@sovacapital.com</a>
UBS	Ульяна Ленвальская	+7 495 648 20 93	<a href="mailto:ulyana.lenvalskaya@ubs.com">ulyana.lenvalskaya@ubs.com</a>
ВТБ Капитал	Мария Колбина	+7 495 663 46 48	<a href="mailto:maria.kolbina@vtbcapital.com">maria.kolbina@vtbcapital.com</a>
Wood&Co	Лукаш Вачелко	+48 22 222 15 60	<a href="mailto:lukasz.wachelko@wood.com">lukasz.wachelko@wood.com</a>

<sup>1</sup> Максимум и минимум рассчитываются исходя из котировок на конец торговой сессии.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

Котировки обыкновенных акций «Магнита» на Московской бирже в 2020 г.

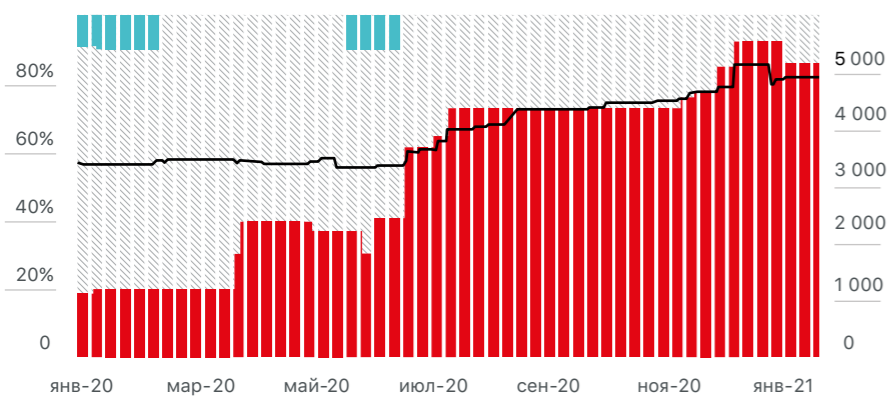


Источник: Thomson Reuters.

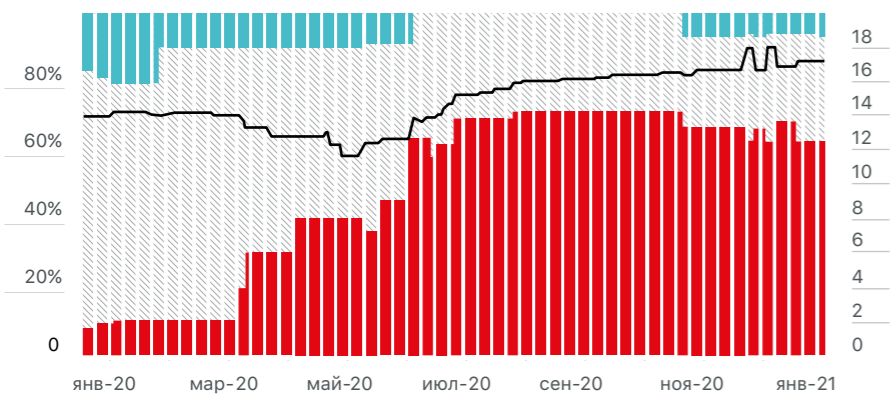
<sup>1</sup> К предновогодним продажам «Магнит» относит продажи во всех форматах сети в период с 17 по 31 декабря.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

**Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена обыкновенных акций в 2020 г.**



**Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена ГДР в 2020 г.**



● Покупать ● Держать ● Продавать — Средняя целевая цена, долл. США

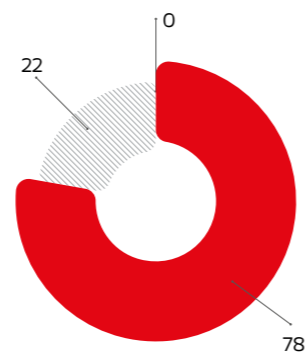
Источник: Thomson Reuters, Собраный Компанией консенсус-прогноз.

**Консенсус-прогноз основных финансовых показателей на 2020 г., млрд руб. (МСБУ 17)**

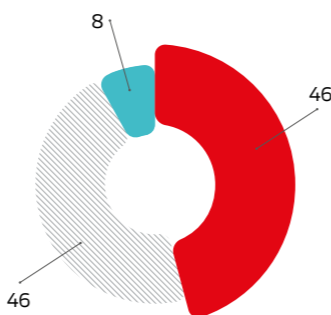
	Выручка и рост выручки	Валовая прибыль и валовая маржа	EBITDA и рентабельность по EBITDA	Чистая прибыль и рентабельность по чистой прибыли
Консенсус-прогноз (средний)	1 553,5 13,5%	366,2 23,6%	109,7 7,1%	37,1 2,4%
Результаты 2020 г.	1 553,8 13,5%	365,7 23,5%	109,4 7,0%	37,8 2,4%

Источник: Собраный Компанией консенсус-прогноз.

**Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по акциям на 2020 г., %**



**Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по ГДР на 2020 г., %**



**Консенсус-прогноз основных финансовых показателей на 2020 г., млрд руб. (МСФО 16)**

	Выручка и рост выручки	Валовая прибыль и валовая маржа	EBITDA и рентабельность по EBITDA	Чистая прибыль и рентабельность по чистой прибыли
Консенсус-прогноз (средний)	1 553,5 13,5%	366,2 23,6%	179,9 11,6%	29,7 1,9%
Результаты 2020 г.	1 553,8 13,5%	365,8 23,5%	178,2 11,5%	33,0 2,1%

## Облигации

ПАО «Магнит» использует облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, как одну из форм долгового финансирования бизнеса.

В 2020 г. в обращении находились восемь выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (Б0-003Р-01, Б0-003Р-02, Б0-003Р-03, Б0-003Р-04, Б0-003Р-05, Б0-002Р-01, Б0-002Р-02, Б0-002Р-03) общим номинальным объемом 90 млрд руб. (объем в обращении на конец отчетного года — 80 млрд руб., облигационный выпуск Б0-003Р-03 был погашен 24.12.2020 г.).

В рамках XVIII Российского облигационного конгресса в Санкт-Петербурге размещение облигаций розничной сети «Магнит» серии Б0-002Р-01 на 10 млрд руб. было признано лучшей сделкой размещения ритейлера.

**Параметры облигационных займов серий Б0-003Р-01, Б0-003Р-02, Б0-003Р-03, Б0-003Р-04, Б0-003Р-05, Б0-002Р-01, Б0-002Р-02, Б0-002Р-03**

Идентификационный номер выпуска и дата его присвоения	4В02-01-60525-Р-003Р от 01.02.2019	4В02-02-60525-Р-003Р от 21.02.2019	4В02-03-60525-Р-003Р от 25.06.2019	4В02-04-60525-Р-003Р от 29.10.2019	4В02-05-60525-Р-003Р от 23.12.2019	4В02-01-60525-Р-002Р от 04.03.2020	4В02-02-60525-Р-002Р от 27.04.2020	4В02-03-60525-Р-002Р от 19.05.2020
Объем эмиссии, руб.	10 000 000 000 (десять миллиардов)	10 000 000 000 (десять миллиардов)	10 000 000 000 (десять миллиардов)	10 000 000 000 (десять миллиардов)	10 000 000 000 (десять миллиардов)	15 000 000 000 (пятнадцать миллиардов)	10 000 000 000 (десять миллиардов)	15 000 000 000 (пятнадцать миллиардов)
Количество ценных бумаг, шт.	10 000 000 (десять миллионов)	10 000 000 (десять миллионов)	10 000 000 (десять миллионов)	10 000 000 (десять миллионов)	10 000 000 (десять миллионов)	15 000 000 (пятнадцать миллионов)	10 000 000 (десять миллионов)	15 000 000 (пятнадцать миллионов)
Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)	1 000 (одна тысяча)
Цена размещения	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости	100% от номинальной стоимости
Дата размещения	05.02.2019	26.02.2019	27.06.2019	05.11.2019	26.12.2019	05.03.2020	29.04.2020	22.05.2020



# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Параметры облигационных займов серий БО-003Р-01, БО-003Р-02, БО-003Р-03, БО-003Р-04, БО-003Р-05, БО-002Р-01, БО-002Р-02, БО-002Р-03 (продолжение)

Идентификационный номер выпуска и дата его присвоения	4В02-01-60525-Р-003Р от 01.02.2019	4В02-02-60525-Р-003Р от 21.02.2019	4В02-03-60525-Р-003Р от 25.06.2019	4В02-04-60525-Р-003Р от 29.10.2019	4В02-05-60525-Р-003Р от 23.12.2019	4В02-01-60525-Р-002Р от 04.03.2020	4В02-02-60525-Р-002Р от 27.04.2020	4В02-03-60525-Р-002Р от 19.05.2020
Способ размещения	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
Дата погашения	1 092-й день с даты размещения	728-й день с даты размещения	546-й день с даты размещения	910-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения	1 092-й день с даты размещения
Количество купонов	6	4	3	5	6	6	6	6
ISIN-код	RU000A1002U4	RU000A1004G9	RU000A100H02	RU000A100ZS3	RU000A1018X4	RU000A101HJ8	RU000A101MC3	RU000A101PJ1
Процентная ставка купонов по итогам аукциона, %	8,70	8,50	7,85	6,90	6,60	6,20	6,70	5,90

### Кредитные рейтинги

В 2020 г. Компании были присвоены кредитные рейтинги от ведущих рейтинговых агентств. ПАО «Магнит» подтвердило рейтинг S&P и получило новый рейтинг от агентства «АКРА».

### Дивиденды

Основными принципами, на которых основывается Дивидендная политика Компании, являются:

- **принцип прозрачности:** подразумевает определение и раскрытие информации об обязанностях и ответственности сторон, участвующих в реализации дивидендной политики, в том числе порядка и условий принятия решения о выплате и размере дивидендов
- **принцип своевременности:** подразумевает установление временных границ при осуществлении дивидендных выплат

### По состоянию на 31 декабря 2020 г.

Агентство	Объект	Рейтинг	Прогноз	Дата присвоения (последнего подтверждения/изменения)
Standard&Poors	Эмитент по международной шкале	BB	«Стабильный»	15.12.2020
	Эмитент по национальной шкале	AA (RU)	«Стабильный»	22.09.2020
«АКРА»	Облигации серий, БО-003Р-01, БО-003Р-02	AA (RU)	–	22.09.2020
	БО-003Р-04	AA (RU)	–	22.09.2020
	БО-003Р-05	AA (RU)	–	22.09.2020
	БО-002Р-01	AA (RU)	–	22.09.2020
	БО-002Р-02	AA (RU)	–	22.09.2020
	БО-002Р-03	AA (RU)	–	22.09.2020

Положение о Дивидендной политике ПАО «Магнит» (новая редакция) от 27 мая 2016 г. см. на сайте Компании: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/dividends/>.

- **принцип обоснованности:** подразумевает, что решение о выплате и размере дивидендов может быть принято только в случае достижения Компанией положительного финансового результата, с учетом планов развития и ее инвестиционных программ
- **принцип справедливости:** подразумевает обеспечение равных прав акционеров на получение информации о принимаемых решениях о выплате, размере и порядке выплаты дивидендов
- **принцип последовательности:** подразумевает строгое исполнение процедур и принципов Дивидендной политики
- **принцип развития:** подразумевает постоянное совершенствование Дивидендной политики в рамках улучшения процедур корпоративного управления и пересмотр ее положений в связи с изменением стратегических целей Компании
- **принцип устойчивости:** подразумевает стремление Компании к обеспечению стабильного уровня дивидендных выплат.

Годовым Общим собранием акционеров 4 июня 2020 г. (протокол от 05.06.2020 г.) было принято решение о выплате дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» по результатам 2019 г. в размере 157,00 руб. на одну акцию. Ранее, 24 декабря 2019 г., внеочередным Общим собранием акционеров было принято решение о выплате дивидендов по результатам девяти месяцев 2019 г. в размере 147,19 руб. на одну акцию (протокол от 25 декабря 2019 г.). Таким образом, совокупная выплата дивидендов по результатам 2019 г. составила 31 млрд руб., или 304,19 руб. на одну обыкновенную акцию, что соответствует объему выплаты за 2018 г.

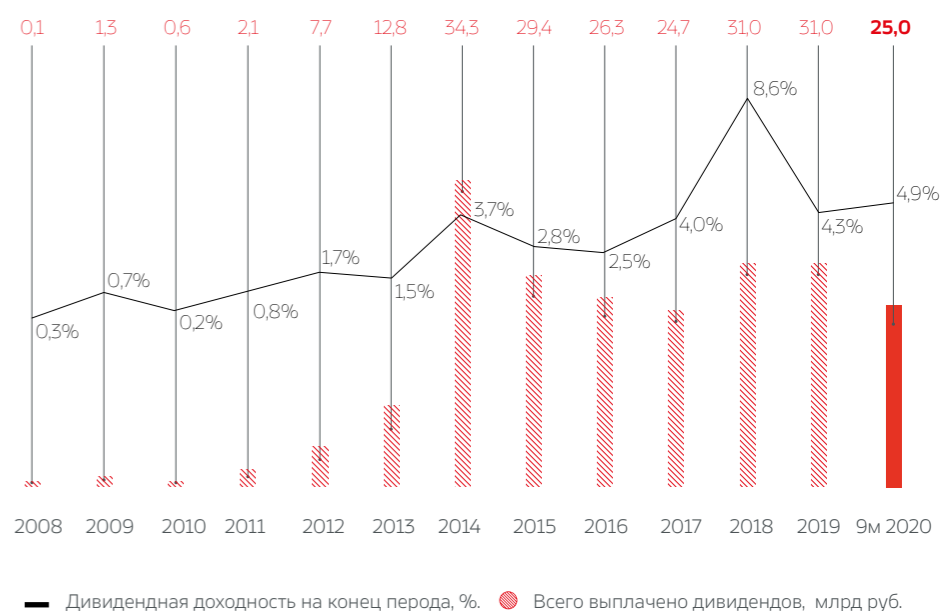
Внеочередным Общим собранием акционеров 24 декабря 2020 г. (протокол от 25.12.2020 г.) было принято решение о выплате дивидендов по обыкновенным именным акциям

ПАО «Магнит» по результатам девяти месяцев 2020 г. в размере 25 млрд руб., или 245,31 руб. на одну обыкновенную акцию.

### Отчет о рекомендованных и выплаченных дивидендах за 2008–2020 гг.

Отчетный период	Всего рекомендовано дивидендов, млрд руб.	Всего выплачено дивидендов, млрд руб.	Дивиденды на акцию, руб.
2008	0,1	0,1	1,46
2009	1,3	1,3	14,82
2010	0,6	0,6	6,57
2011	2,1	2,1	22,93
2012	7,7	7,7	81,35
2013	12,8	12,8	135,21
2014	34,3	34,3	362,94
2015	29,4	29,4	310,47
2016	26,3	26,3	278,13
2017	24,7	24,7	251,01
2018	31,0	31,0	304,16
2019	31,0	31,0	304,19
9 мес. 2020	25,0	25,0	245,31

### Выплата дивидендов за 2008–2020 гг.



## Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

### Взаимодействие с акционерами и инвесторами

«Магнит» уделяет большое внимание инвестиционной привлекательности и стремится постоянно повышать уровень открытости и прозрачности своей деятельности.

Компания заинтересована в привлечении новых и удержании существующих инвесторов и находится в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом, уделяя внимание всем своим акционерам.

Компания использует различные форматы взаимодействия, от распространения пресс-релизов с операционными и финансовыми результатами до организации конференц-звонков, личных встреч, роуд-шоу, посещения объектов Компании, участия в инвестиционных конференциях и других мероприятиях.

В 2020 г. «Магнит» провел четыре звонка и сделал шесть публикаций по результатам операционной и финансовой деятельности.

В связи с пандемией COVID-19 конференции, форумы и встречи с инвесторами в 2020 г. проводились в виртуальном режиме. Команда по связям с инвесторами «Магнита» приняла участие во множестве виртуальных конференций, в том числе с индивидуальными инвесторами. «Магнит» первым в отрасли представил новый способ демонстрации магазинов сети в виртуальном формате.

Виртуальные 3D-туры в сопровождении Руслана Исмаилова, заместителя Генерального директора – Директора розничной сети, позволили инвесторам со всего мира оценить качественные изменения в магазинах у дома, суперсторах и дрoгери<sup>1</sup>.

В 2020 г. Компания провела девять роуд-шоу и участвовала в 120 различных мероприятиях, во время которых встречалась с 218 институциональными инвесторами. Было также проведено пять конференций для индивидуальных инвесторов.

В ходе таких встреч основными интересующими инвесторов и аналитиков вопросами стали:

- показатели сопоставимых продаж и их динамика
- показатели плотности продаж
- влияние пандемии на потребителя, отрасль, Компанию
- макроэкономическое положение, инфляция, рекламные мероприятия



«Магнит» получил серебряную медаль в международной категории «Лучший корпоративный веб-сайт» по версии Corporate and Financial Awards 2020.

## 1 место

занял Альберт Аветиков, Директор по связям с инвесторами ПАО «Магнит», в рейтинге профессионалов в сфере IR по версии Ассоциации менеджеров и ИД «Коммерсантъ».

## Мероприятия по взаимодействию с инвесторами

**114**

мероприятий для институциональных инвесторов, в которых принимала участие Компания

**218**

институциональных инвесторов, с которыми проводились встречи

**7**

пресс-релизов о финансовых и операционных результатах

**6**

виртуальных туров по магазинам

**5**

мероприятий для индивидуальных инвесторов

**6**

мероприятий для инвесторов по темам ESG

**4**

конференц-звонка

**9**

роуд-шоу

- внедрение ценностного предложения (CVP), включая ассортимент, программу редизайна, программу лояльности, организационную модель и т. д.
- статус трансформации бизнеса
- изменения в стратегии
- цифровая трансформация, включая внедрение ERP и инициативы в области электронной торговли
- инновации и повышение эффективности
- деятельность «Магнита» в области онлайн-продаж
- планы по расширению торговой сети и возможности в сфере M&A
- устойчивость и рентабельность бизнеса
- повышение эффективности управления оборотным капиталом
- показатели КПЭ менеджмента и программы мотивации
- изменения в менеджменте.

В отчетном году Компания продолжила совершенствовать свой подход к взаимоотношению с инвесторами. Основные изменения в 2020 г. представлены ниже:

- Компания запустила новый корпоративный сайт для инвесторов, расширен контент, улучшена структура и систематизирована представленная информация
- в условиях ограничений на передвижения Компания нашла способ проведения виртуальных туров по магазинам сети с презентацией менеджмента. В 2020 г. успешно проведены шесть туров для институциональных инвесторов и аналитиков, включая экскурсии в магазине у дома, суперсторе и «Магнит Косметик»
- создан корпоративный видеоролик о деятельности Компании и ее достижениях

- внедрена практика проведения конференций с инвесторами и аналитиками в виртуальном режиме
- проведено пять конференций с индивидуальными инвесторами
- организовано шесть мероприятий для инвесторов по темам ESG
- расширен контент и улучшена структура пресс-релизов, презентаций и документов со справочной информацией
- внедрена практика поддержания актуального консенсус-прогноза основных финансовых показателей на базе прогнозов аналитиков.

<sup>1</sup> Подробнее см. <https://www.magnit.com/ru/about-company/store-formats/>.

# Календарь

инвестора в 2020–2021 гг.

<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: red;">2020</div>	<p><b>12–13</b> мая 2020 г. Morgan Stanley Virtual EEMEA Conference 2020 Виртуальная</p>	<p><b>23–24</b> июня 2020 г. RenCap Virtual Moscow Conference Виртуальная</p>	<p><b>20</b> августа 2020 г. Ревьюированные финансовые результаты за 1-е полугодие 2020 г. по МСФО Краснодар</p>	<p><b>29</b> октября 2020 г. Результаты за III квартал/9 мес. 2020 г., конференц-звонок Краснодар</p>	<p><b>18–19</b> ноября 2020 г. VTB Capital “Russia Calling” Conference Виртуальная</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; color: red;">2021</div>		
	<p><b>6</b> февраля 2020 г. Результаты за IV квартал/12 мес. 2019 г., конференц-звонок Краснодар</p>	<p><b>13</b> мая 2020 г. BAML Retail and Consumer Virtual Trip Виртуальный</p>	<p><b>30</b> июня 2020 г. Виртуальная встреча с инвесторами «Ритейл со смыслом. Стратегия устойчивого развития «Магнита» Виртуальная</p>	<p><b>2–3</b> сентября 2020 г. Raiffeisen Virtual Emerging Europe Days Виртуальные</p>	<p><b>30</b> октября 2020 г. Auerbach Grayson-SOVA Capital Emerging and Frontier Markets Conference Виртуальная</p>		<p><b>1–3</b> декабря 2020 г. UBS Global Emerging Markets One-on-One Virtual Conference Виртуальная</p>	<p><b>4</b> февраля 2021 г. Результаты за IV квартал/12 мес. 2020 г., конференц-звонок Краснодар</p>
	<p><b>16</b> марта 2020 г. Аудированные финансовые результаты за 2019 г. по МСФО Краснодар</p>	<p><b>27</b> мая 2020 г. Aton Consumer Day Виртуальный</p>	<p><b>8–9</b> июля 2020 г. J.P. Morgan Virtual CEEMEA &amp; LATAM Asia Forum Виртуальный</p>	<p><b>3</b> сентября 2020 г. HSBC Investor Trip to Russia Виртуальная</p>	<p><b>2–3</b> ноября 2020 г. Moscow Virtual Exchange Forum Виртуальный</p>		<p><b>2</b> декабря 2020 г. Wood’s EM Consumer Conference Виртуальная</p>	<p><b>15</b> марта 2021 г. Аудированные финансовые результаты за 2020 г. по МСФО Краснодар</p>
	<p><b>21</b> апреля 2020 г. Wood’s EM Consumer Conference Виртуальная</p>	<p><b>28</b> мая 2020 г. HSBC Virtual EEMEA Food Retail Conference Виртуальная</p>	<p><b>14</b> июля 2020 г. UBS CEEMEA Virtual Retail Trip Виртуальный</p>	<p><b>10–17</b> сентября 2020 г. Citi’s Virtual GEMS Conference Виртуальная</p>	<p><b>9–10</b> ноября 2020 г. GS 12th Annual CEEMEA 1-1 Conference Виртуальная</p>		<p><b>3</b> декабря 2020 г. Gazprombank Russian Retail Day Виртуальный</p>	<p><b>29</b> апреля 2021 г. Результаты за I квартал 2021 г., конференц-звонок Краснодар</p>
	<p><b>29</b> апреля 2020 г. Результаты за I квартал 2020 г., конференц-звонок Краснодар</p>	<p><b>2–3</b> июня 2020 г. BAML Emerging Markets Debt &amp; Equity Conference 2020 Виртуальная</p>	<p><b>30</b> июля 2020 г. Результаты за II квартал/6 мес. 2020 г., конференц-звонок Краснодар</p>	<p><b>13–14</b> октября 2020 г. HSBC Virtual Global EM Forum Виртуальный</p>	<p><b>11</b> ноября 2020 г. RenCap 25th EM&amp;FM Conference Виртуальная</p>			





**«Магнит» показал 7,4%  
рост LFL продаж**

и рентабельность по EBITDA 7,0% (МСБУ 17)

**в 2020 г.**

**Приложения  
к Годовому  
отчету**

**3**

# Приложения к Годовому отчету

## Приложение 1

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

167

## Приложение 2

Крупные сделки

190

## Приложение 3

Сделки с заинтересованностью

191

## Приложение 4

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций

192

## Приложение 5

Заявление менеджмента об ответственности

270

# Отчет

## о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления

Статус соответствия принципу корпоративного управления

- Соблюдается
- Частично соблюдается
- Не соблюдается

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «Магнит» (далее по тексту настоящего отчета — «Общество») принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России письмом № 06-52/2463 от 10.04.2014 г. к применению акционерным обществам, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам (далее — «Кодекс») за 2020 г.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.1</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.</b>			
11.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуру проведения общего собрания.  2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	●	
11.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.  2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
113	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	●	
114	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	●	Не соблюдается критерий 1. На годовом Общем собрании акционеров, проводимом по итогам 2018 г, были рассмотрены вопросы об увеличении срока для направления предложений в повестку дня годового Общего собрания (далее – «Предложения») до 60 и до 45 дней в соответствии с Предложениями акционеров и Совета директоров, соответственно. Акционеры приняли решение об увеличении указанного срока до 45 дней, посчитав его достаточным для внесения Предложений.  В отчетном периоде не было ситуаций, при которых акционеры не успевали бы направить Предложения.  Вместе с тем Общество ведет работу по совершенствованию внутренних документов с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.
115	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	●	Функции счетной комиссии ПАО «Магнит» осуществляет регистратор АО «Новый регистратор» на основании договора, условия которого не препятствуют любому акционеру Общества до завершения собрания обратиться к представителям регистратора с просьбой предоставить ему копию заполненного бюллетеня.  Ни регистратор Общества, ни Общество на практике не отказывают в такой просьбе при проведении Общих собраний акционеров в форме совместного присутствия.  Общество ведет работу по совершенствованию внутренних документов с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
116	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	●	Частично не соблюдается критерий 2. Не соблюдается критерий 3.  Внутренними документами Общества определена возможность кандидатов в органы управления и контроля Общества присутствовать на собрании. Однако в отчетном году в силу эпидемиологической ситуации и в соответствии с Федеральным законом 18.03.2020 г. № 50-ФЗ Общие собрания акционеров Общества были проведены в заочной форме.  Вопрос удаленного доступа акционеров для участия в Общих собраниях Советом директоров не рассматривался в отчетном периоде, так как большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня Общего собрания в форме электронных документов. Возможность и необходимость подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2021 г.
<b>1.2 Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>				
121	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	●	
122	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	1. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	●	
123	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
124	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, принадлежащими на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	●	Уставом Общества определен ряд сделок, требующих получения согласия (одобрения) на их совершение Советом директоров (или Правлением Общества) в тех случаях, когда закон не предусматривает такую необходимость. Аналогичный подход используется и в дочерних организациях Общества. Такая мера снижает возможные дополнительные риски, связанные с несоблюдением данной рекомендации Кодекса.  На годовых Общих собраниях акционеров, проводимых по итогам 2018 и 2019 гг., по предложению акционеров был рассмотрен вопрос о внесении изменений в Устав в части установления дополнительных требований к одобрению сделок Общества или подконтрольных организаций с лицами, аффилированными с существенными акционерами. Акционеры дважды не поддержали внесение таких изменений в Устав Общества.  В случае получения соответствующего предложения от акционеров вопрос об установлении таких механизмов контроля во внутренних документах Общества будет рассмотрен повторно.
<b>1.3</b>	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>			
131	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	1. В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.	●	
132	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	●	Действующее законодательство предусматривает право акционера участвовать в управлении акционерным обществом посредством участия в общих собраниях акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции. Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами.  При этом фактическая доля квазиказначейских акций крайне мала и последовательно снижается. Участие данных акций в голосовании на Общих собраниях акционеров не приводит к искусственному перераспределению корпоративного контроля в Обществе.  На годовых Общих собраниях акционеров, проводимых по итогам 2018 и 2019 гг., по предложению акционеров был рассмотрен вопрос об изменении Устава Общества в части обязанности Общества принимать меры, направленные на ограничение голосования акциями, принадлежащими подконтрольным Обществу юридическим лицам. Акционеры дважды не поддержали внесение таких изменений в Устав Общества.  Возможность и необходимость подобной практики планируется рассмотреть до годового Общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2021 г.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
14	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	●	
<b>2.1</b>	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
211	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.  2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	●	
212	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	●	
213	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.  2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
21.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	●	
21.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	●	
21.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	●	
21.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	●	
<b>2.2</b>	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>			
22.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	●	
22.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.3</b>	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления обществом, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.</b>			
23.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает, в том числе, оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	●	
23.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	●	
23.3	Состав совета директоров сбалансирован в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	1. В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	●	
23.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным меньшинством акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	1. В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	●	



# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.4</b>	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
241	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	●	
242	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.  2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.  3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	●	
243	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	●	
244	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предвзвешенно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.5</b>	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
251	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор  2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	●	
252	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	●	
253	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	●	
<b>2.6</b>	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
261	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.  2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.  3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	●	Не соблюдается критерий 1. Отсутствие формализации обязанности членов Совета директоров уведомлять о возникновении конфликта интересов до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки не приводит к сокрытию таких сведений.  Члены Совета директоров на регулярной основе заполняют подготовленную Обществом анкету и обновляют предоставленную информацию в случае ее изменения в кратчайшие сроки. Полученные сведения позволяют вести мониторинг ситуаций с возможным конфликтом интересов.  Кроме того, Председатель Совета директоров запрашивает сведения о наличии конфликта интересов и сообщает их Совету директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки дня.  Общество ведет работу по совершенствованию внутренних документов с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	●	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде.  2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	●	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.  2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	●	
<b>2.7</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	●	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	●	По мнению Общества, развитие современных телекоммуникационных средств связи практически устраняет различия в эффективности очных и заочных заседаний Совета директоров. Наиболее важные вопросы, включаемые в повестку дня заседаний Совета директоров, предварительно рассматриваются профильными комитетами Совета директоров и всесторонне обсуждаются членами Совета директоров до голосования, в том числе заочного.  Общество считает, что перенос большого количества заседаний Совета директоров в очный формат не является экономически целесообразным. С учетом эпидемиологической ситуации, сложившейся в течение последнего отчетного года, и связанных с этим ограничений, очные заседания не являлись для Общества предпочтительными.  В будущем Общество планирует сохранять указанный подход к проведению заседаний и развивать использование современных телекоммуникационных средств связи при планировании заседаний и принятии решений.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	●	
<b>2.8</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.  2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.  3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.  4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
282	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	●	
283	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета*(5)), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	●	
284	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	●	
285	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
286	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	●	
<b>2.9</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
291	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	●	
292	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	●	В отчетном периоде проводилась самооценка работы Совета директоров, по результатам которой установлено, что эффективность работы Совета директоров в полной мере удовлетворяет целям Общества.  Также в 2020 г. Общество приняло решение о привлечении независимого консультанта для проведения независимой оценки работы Совета директоров.  Отчет о результатах такой независимой оценки был представлен после окончания отчетного года и рассмотрен на заседании Совета директоров. Основные результаты независимой оценки отражены в настоящем Годовом отчете Общества.
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>			
311	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ — положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	●	
312	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	1. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.1</b>	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</b>			
4.11	Уровень вознаграждения, предоставляемого членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	1. В обществе принят внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в которой четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	●	
4.12	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости — пересматривает и вносит в нее коррективы.	1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	●	
4.13	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.14	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	●	
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.21	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	●	
4.22	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	1. Если внутренний документ (документы) — политика (политики) по вознаграждению общества предусматривает предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	●	
4.23	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.3</b>	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.31	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	<p>1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p> <p>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.</p> <p>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	●	Не соблюдается критерий 3. Рекомендации Кодекса корпоративного управления в части наличия процедуры, обеспечивающей возврат Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми работниками, еще не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Вместе с тем внедренная в Обществе система ключевых показателей эффективности и практика установления целевых значений направлена на исключение возможности неправомерного начисления излишних сумм переменного вознаграждения. Ситуации неправомерного получения премиальных выплат членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками Общества будут решаться индивидуально в каждом конкретном случае. По состоянию на конец отчетного года случаев неправомерного получения премиальных выплат со стороны членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества в практике Общества не возникло. Вместе с тем возможность и необходимость внесения данных положений Кодекса во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2021 г.
4.32	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	<p>1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества).</p> <p>2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.</p>	●	Не соблюдается критерий 2. Совет директоров утвердил долгосрочную Программу мотивации. Цель Программы — мотивация менеджмента на повышение стоимости Общества, основанного на росте EBITDA. Программа включает вознаграждение в виде акций и опционов, предоставляемых ежегодными траншами. Размер вознаграждения будет зависеть от цены акций. Программа рассчитана на пять лет. Ограничений права реализации акций, полученных в рамках Программы, не предусмотрено. Вместе с тем возможность и необходимость отражения данных положений Кодекса в долгосрочной Программе мотивации планируется рассмотреть до годового Общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2021 г.
4.33	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.1</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.11	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренных советом директоров.	●	
5.12	Исполнительные органы общества обеспечивают функционирование эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	●	
5.13	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<p>1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции.</p> <p>2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.</p>	●	
5.14	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	1. В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	●	
<b>5.2</b>	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.</b>			
5.21	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	●	
	Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.			

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.22	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	●	
<b>6.1</b>	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
6.11	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	●	Не соблюдается критерий 1. Информационная политика Общества утверждена до внедрения Кодекса, но многие рекомендации Кодекса нашли свое отражение в тексте указанной Информационной политики. Общество осуществляет своевременное раскрытие полной и достоверной информации, в том числе о финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности, чтобы обеспечить акционерам и инвесторам Общества возможность принятия обоснованных решений. Раскрытие информации осуществляется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, применимого законодательства Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии и Европейского союза.  Общество ведет работу по подготовке документа, определяющего информационную политику Общества, с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.
6.12	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	●	
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.21	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.22	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полу-годовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет.	●	Не соблюдается критерий 2. Обязанность по раскрытию информации, в том числе в форме Ежеквартальных отчетов эмитента, распространяется на Общество с 2006 г., при этом Общество в рамках соблюдения законодательства о раскрытии информации раскрывает полученную информацию о количестве акционеров Общества, сведения о количестве голосующих акций с разбивкой по категориям (типам) акций, а также о количестве акций, находящихся в распоряжении Общества и подконтрольных ему юридических лиц, сведения о лицах, которые прямо или косвенно владеют акциями, и (или) распоряжаются голосами по акциям, составляющим пять и более процентов уставного капитала или обыкновенных акций Общества и иную, требуемую применимым законодательством информацию, в форме сообщений о существенных фактах и в составе годовых, ежеквартальных отчетов и списков аффилированных лиц, которые раскрываются на сайте в сети интернет.  Вместе с тем Обществом не определена процедура раскрытия отдельной дополнительной информации о структуре капитала Общества, определенной рекомендацией 290 Кодекса, а именно: заявления исполнительных органов Общества об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом, и сведений о возможности приобретения или о приобретении определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы и практику корпоративного управления Общества планируется рассмотреть до годового Общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2022 г. Несмотря на то, что информация об отсутствии у Общества указанных выше сведений не раскрывается в виде заявления исполнительных органов, это не приводит к сокрытию какой-либо информации в отношении сведений о структуре капитала Общества в соответствии с п. 290 Кодекса. Общество избегает формального подхода в отношении раскрытия существенных сведений о своей деятельности.
6.23	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
6.31	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	●	Информационная политика Общества утверждена до внедрения Кодекса, но многие рекомендации Кодекса нашли свое отражение в тексте указанной Информационной политики. Однако рекомендации Кодекса корпоративного управления в части определения порядка представления акционерам информации о подконтрольных Обществу юридических лицах отсутствуют в Информационной политике Общества.  Вместе с тем Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении АО «Тандер», существенного подконтрольного Обществу юридического лица, дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством. На практике доступ к такой информации необременителен.  Общество ведет работу по подготовке документа, определяющего информационную политику Общества, с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.
6.32	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	●	

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.1</b>	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.  2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	●	Частично не соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий 2. Формально перечень существенных корпоративных действий и критерии для их определения не закреплены во внутренних документах Общества. Однако сделки и действия, которые Кодекс рекомендует отнести к существенным корпоративным действиям, отражены в Уставе и внутренних документах Общества, но не объединены терминологически. Общество последовательно ведет работу по совершенствованию внутренних документов с учетом рекомендаций Кодекса и планов по развитию. Планируется, что приведение внутренних документов в соответствие с данной рекомендацией Кодекса будет завершено в течение 2021 г.
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	1. В общества предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	●	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества, с учетом особенностей его деятельности, установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.  2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	●	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.2</b>	<b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	●	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.  2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.  3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	●	Частично не соблюдаются критерии 1 и 2. Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения специалистов для получения профессиональной консультации по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров без уточнения цели привлечения такого специалиста.  Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью, или оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества).  Не соблюдается критерий 3. Рекомендации Кодекса корпоративного управления, касающиеся расширения перечня оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества, не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Вместе с тем, после введения в действие Кодекса, в законодательстве об акционерных обществах произошли значительные изменения, касающиеся сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Так, например, круг заинтересованных лиц был сокращен, был упрощен порядок совершения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также расширен перечень сделок, к которым, несмотря на формальное наличие «заинтересованности», правила о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, не применяются. На годовых Общих собраниях акционеров, проводимых по итогам 2018 и 2019 гг., рассматривался вопрос о введении дополнительного контроля за сделками, совершаемыми с акционерами, владеющими более 10% голосов в уставном капитале Общества. Акционеры дважды не поддержали внесение таких изменений в Устав Общества. Тем не менее, в случае получения соответствующего предложения от акционеров, вопрос будет рассмотрен повторно в сроки, предусмотренные законодательством.



# Крупные сделки

Сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными, в отчетном году не совершалось.

# Сделки

с заинтересованностью

Сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, в отчетном году не совершались.

# Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций

Аудиторское заключение независимого аудитора	193
Консолидированный отчет о финансовом положении	199
Консолидированный отчет о совокупном доходе	201
Консолидированный отчет о движении денежных средств	202
Консолидированный отчет об изменениях в капитале	204
Примечания к консолидированной финансовой отчетности	206

## Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров ПАО «Магнит»

### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 г., консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2020 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2020 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с принятым Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (СМСЭБ) Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте.

Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

# Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

Ключевой вопрос аудита	Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита
<p><b>Признание скидок от поставщиков</b></p> <p>Группа получает разные виды скидок от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих денежных платежей, которые фактически снижают себестоимость товаров, приобретенных у поставщика. Мы считаем, что данный вопрос является одним из наиболее значимых для аудита, поскольку признание скидок от поставщиков требует использования руководством суждений в отношении оценки выполнения Группой своих обязательств по договорам с поставщиками, и поскольку такие скидки составляют существенную часть себестоимости реализации и запасов. Информация об учетной политике в отношении скидок от поставщиков раскрыта в Примечании 3 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>Мы провели сравнение на выборочной основе начислений скидок за объем приобретаемых товаров и прочих скидок, отраженных на основании допущений руководства, с подтверждающей документацией, полученной от поставщиков, и договорами с поставщиками. Мы также сравнили дебиторскую задолженность по скидкам с прямыми подтверждениями от поставщиков на выборочной основе. Мы протестировали отнесение на соответствующие отчетные периоды скидок поставщиков, отраженных незадолго до и после окончания отчетного периода, путем их сверки к подтверждающей документацией, полученной от поставщиков.</p>
<p><b>Оценка товаров для перепродажи</b></p> <p>Группа располагает значительными запасами товаров для перепродажи. В соответствии с МСФО (IAS) 2 «Запасы» запасы отражаются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой стоимости реализации. При проведении оценки балансовой стоимости товаров для перепродажи руководство Группы использует суждения для оценки чистой стоимости реализации товаров для перепродажи, а также при определении расходов по обработке, которые подлежат включению в балансовую стоимость товаров для перепродажи. В связи с этим, мы считаем, что данный вопрос является одним из наиболее значимых для аудита.</p> <p>Информация о товарах для перепродажи раскрыта в Примечании 11 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>Мы изучили допущения руководства Группы, применяемые при оценке товаров для перепродажи. Мы оценили методологию Группы по оценке чистой стоимости реализации, проанализировали динамику показателей оборачиваемости товаров для перепродажи, с учетом влияния сезонности и других применимых факторов. Мы сравнили балансовые стоимости товаров для перепродажи с выручкой от их последующей реализации по отдельным видам товаров. Мы проверили математическую точность расчета чистой стоимости товаров для перепродажи. Мы оценили порядок отнесения сумм расходов по обработке на балансовую стоимость товаров для перепродажи. Мы проанализировали структуру издержек, включаемых в стоимость товаров. Мы сравнили суммы расходов с подтверждающей документацией, полученной от поставщиков, и внутренними документами Группы.</p>
<p><b>Тестирование на обесценение основных средств и активов в форме права пользования</b></p> <p>Вопрос тестирования основных средств и активов в форме права пользования на предмет обесценения был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку остаток основных средств и активов в форме права пользования составляет значительную часть всех активов Группы на отчетную дату, а также потому что процесс оценки руководством возмещаемой стоимости является сложным, в значительной степени субъективным и основывается на допущениях, в частности будущих денежных потоках, капитальных затратах и ставке дисконтирования.</p> <p>Информация об основных средствах, активах в форме права пользования и о результатах тестирования их на обесценение раскрыта в Примечаниях 7 и 8 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>В рамках наших аудиторских процедур мы оценили применяемые Группой допущения, в частности те, которые относятся к прогнозируемым объемам выручки и операционным расходам.</p> <p>Мы также проанализировали ставку дисконтирования, используемую руководством Группы. Мы привлекли наших внутренних экспертов по оценке к выполнению этих процедур.</p> <p>Мы также проанализировали чувствительность теста на обесценение к изменению в основных допущениях, использованных в оценке, и раскрытую Группой информацию о тех допущениях, от которых в наибольшей степени зависят результаты тестирования на обесценение, т.е. тех, которые оказывают наиболее существенное влияние на определение возмещаемой стоимости основных средств и активов в форме права пользования.</p>

Ключевой вопрос аудита	Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита
<p><b>Тестирование на обесценение гудвила от приобретения группы компаний СИА</b></p> <p>Остаток гудвила на 31 декабря 2020 г. составил 26 879 317 тыс. руб., из них 25 511 824 тыс. руб. приходится на гудвил, возникший при приобретении ООО «МФ-СИА». В результате данной сделки к Группе перешел контроль над группой компаний СИА. Вопрос тестирования гудвила на предмет обесценения был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку процесс оценки возмещаемой стоимости вышеуказанного гудвила содержит множество допущений руководства Группы, в частности таких как прогнозируемый эффект от синергии, определение единицы, генерирующей денежные потоки для целей теста на обесценение, прогнозируемые объемы выручки и валовой прибыли, долгосрочные ставки роста и ставки дисконтирования.</p> <p>Информация о гудвиле раскрыта в Примечании 10 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>В рамках наших аудиторских процедур мы оценили применяемые Группой допущения и обоснованность прогнозных значений.</p> <p>Мы проанализировали суждение руководства, примененное при проведении теста на обесценение гудвила, в отношении распределения гудвила на соответствующую единицу, генерирующую денежные потоки.</p> <p>Мы также проанализировали чувствительность теста на обесценение к изменению в основных допущениях, использованных в оценке, и раскрытую Группой информацию о тех допущениях, которые оказывают наиболее существенное влияние на определение возмещаемой стоимости единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится гудвил.</p>
<p><b>Применение МСФО (IFRS) 16 «Аренда»</b></p> <p>Применение Группой МСФО (IFRS) 16 «Аренда» был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку данный стандарт оказывает существенное влияние на показатели консолидированной финансовой отчетности, т.к. у Группы имеется большое количество договоров аренды, а также при оценке первоначальной стоимости актива в форме права пользования и обязательства руководством использовались суждения относительно возможности пролонгации данных договоров и, соответственно, определения срока аренды.</p> <p>Информация о применении МСФО (IFRS) 16 «Аренда» раскрыта в Примечаниях 3 и 8 к консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>Мы проанализировали список договоров аренды, к которым применяется МСФО (IFRS) 16, и сравнили на выборочной основе данные в договорах с данными, которые использовались в учете Группы.</p> <p>Мы проанализировали суждения, которые были сделаны руководством для определения срока аренды в случаях наличия в договорах аренды опционов на пролонгацию, а также в расчете ставок дисконтирования.</p> <p>Мы также проанализировали информацию о применении МСФО (IFRS) 16, раскрытую в консолидированной финансовой отчетности Группы.</p>

## Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

### Прочая информация, включенная в Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2020 год

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете ПАО «Магнит» за 2020 год, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2020 год, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных существенных искажений.

### Ответственность руководства и Совета директоров за консолидированную финансовую отчетность

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

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

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

### Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

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

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;

- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации организаций и хозяйственной деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за общее руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы являемся единолично ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем Совету директоров заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях — о действиях, осуществленных для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

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

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

Партнер ООО «Эрнст энд Янг»

И.Ю. Ананьев

12 марта 2021 г.

### Сведения об аудируемом лице

Наименование: ПАО «Магнит»  
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 12 ноября 2003 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1032304945947.  
Местонахождение: 350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5.

### Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»  
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.  
Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.  
ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС).  
ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

# Ответственность руководства в отношении подготовки и утверждения консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

Следующее заявление сделано с учетом соответствующих обязанностей руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних компаний («Группа»).

Руководство несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, которая достоверно отражает финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г. и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности, движение денежных средств и изменения в чистых активах за 2020 год, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

В процессе подготовки консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор и применение соответствующей учетной политики;
- предоставление информации, в том числе об учетной политике, таким образом, который бы обеспечил представление уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания информации;
- предоставление раскрытия дополнительной информации, когда соответствия специфическим требованиям МСФО недостаточно для того, чтобы пользователи смогли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности;
- оценку возможности Группы осуществлять непрерывную деятельность в обозримом будущем.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутренних контролей;
- ведение соответствующих учетных записей, которые позволяют обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО, законодательства и общепринятым принципам бухгалтерского учета в юрисдикции присутствия;
- предупреждение и выявление существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, завершившийся 31 декабря 2020 г., была утверждена руководством 12 марта 2021 г.

От имени руководства, уполномоченного Советом директоров:

Генеральный директор ПАО «Магнит»



**Дюннинг Я.Г.**

12 марта 2021 г.

# Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2020 г. (в тысячах рублей)

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	7	336 513 344	352 985 987
Активы в форме права пользования	8	308 444 695	313 566 212
Нематериальные активы	9	5 506 252	3 914 677
Гудвил	10	26 879 317	26 879 317
Долгосрочные финансовые активы		1 117 551	314
		<b>678 461 159</b>	<b>697 346 507</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	11	205 949 194	218 873 586
Торговая и прочая дебиторская задолженность	12	8 563 822	13 993 440
Авансы выданные	13	5 581 366	5 769 958
Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль		75 650	1 464 207
Расходы будущих периодов		1 081 971	656 210
Краткосрочные финансовые активы		317 672	553 697
Налог на прибыль к возмещению		661 791	1 130 420
Денежные средства и их эквиваленты	14	44 699 581	8 901 298
		<b>266 931 047</b>	<b>251 342 816</b>
<b>Итого активы</b>		<b>945 392 206</b>	<b>948 689 323</b>
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании</b>			
Акционерный капитал	15	1 020	1 020
Эмиссионный доход	15	87 390 921	87 379 413
Собственные акции, выкупленные у акционеров	15	(16 021 596)	(16 454 110)
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций	31	2 055 322	1 623 268
Нераспределенная прибыль		109 463 257	115 983 222
<b>Итого капитал</b>		<b>182 888 924</b>	<b>188 532 813</b>

## Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2020 г. (в тысячах рублей)

(продолжение)

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	20	147 694 926	119 632 362
Долгосрочные обязательства по аренде	8	316 141 855	320 600 953
Долгосрочные авансы полученные		–	244 623
Долгосрочные государственные субсидии	21	2 167 641	3 206 076
Отложенные налоговые обязательства	29	12 225 590	16 073 679
		<b>478 230 012</b>	<b>459 757 693</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	17	161 072 294	161 631 006
Начисленные расходы	18	23 252 598	17 020 105
Налоги к уплате, кроме налога на прибыль	19	11 854 351	4 291 007
Дивиденды к выплате	16	24 094 729	14 452 943
Краткосрочные авансы полученные		955 732	696 526
Обязательства по договору	22	2 592 558	1 056 711
Краткосрочные государственные субсидии	21	627 304	62 857
Краткосрочные кредиты и займы	20	18 391 601	64 578 456
Краткосрочные обязательства по аренде	8	41 432 103	36 609 206
		<b>284 273 270</b>	<b>300 398 817</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>762 503 282</b>	<b>760 156 510</b>
<b>Итого капитал и обязательства</b>		<b>945 392 206</b>	<b>948 689 323</b>

Прилагаемые примечания на стр. 15-83 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

## Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	2020 г.	2019 г.
Выручка	23	1 553 777 351	1 368 705 394
Себестоимость реализации	24	(1 188 021 688)	(1 056 706 053)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>365 755 663</b>	<b>311 999 341</b>
Доходы от аренды и субаренды		3 153 243	3 143 997
Коммерческие расходы	25	(16 887 124)	(15 686 379)
Общехозяйственные и административные расходы	26	(279 538 315)	(254 961 673)
Процентные доходы		504 476	272 595
Финансовые расходы	27	(44 772 274)	(47 781 649)
Прочие доходы	28	17 069 195	16 396 467
Прочие расходы		(1 129 018)	(1 676 061)
(Убыток)/прибыль по курсовым разницам		(1 453 331)	872 834
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>42 702 515</b>	<b>12 579 472</b>
Расход по налогу на прибыль	29	(9 709 223)	(3 015 250)
<b>Прибыль за год</b>	30	<b>32 993 292</b>	<b>9 564 222</b>
<b>Итого совокупный доход за год, за вычетом налога</b>		<b>32 993 292</b>	<b>9 564 222</b>
<b>Прибыль за год</b>			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		32 993 292	9 564 222
		<b>32 993 292</b>	<b>9 564 222</b>
<b>Итого совокупный доход за год, за вычетом налога</b>			
Приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		32 993 292	9 564 222
		<b>32 993 292</b>	<b>9 564 222</b>
<b>Прибыль на акцию (в руб. на акцию)</b>			
— базовая прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	30	337,95	97,98
— разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	30	336,07	97,68

Прилагаемые примечания на стр. 15-83 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

# Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	2020 г.	2019 г. Пересчитано (Прим. 4.2)
<b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности</b>			
Прибыль до налогообложения		42 702 515	12 579 472
<i>Корректировки на:</i>			
Амортизацию и обесценение основных средств и активов в форме права пользования	7, 8	88 061 585	87 117 847
Амортизацию нематериальных активов	9	1 703 793	976 589
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств	28	(1 165 190)	358 190
Убыток от выбытия нематериальных активов	9	45 065	23 164
Прибыль от реализации инвестиций		–	(47 511)
Начисление ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности	26	451 920	405 773
Начисление ожидаемых кредитных убытков по финансовым активам		247 436	–
Расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цене продажи		597 351	358 375
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций	31	876 076	2 452 342
Доходы от прекращения аренды	8	(1 687 459)	(1 985 180)
Доходы от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19	8	(1 481 968)	–
Доходы от государственных субсидий	21	(664 257)	(383 086)
Убыток/(прибыль) по курсовым разницам		1 453 331	(872 834)
Финансовые расходы	27	44 772 274	47 781 649
Процентные доходы		(504 476)	(272 595)
<b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала</b>		<b>175 407 996</b>	<b>148 492 195</b>
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности		4 021 037	(6 787 427)
Уменьшение/(увеличение) авансов выданных		188 592	(322 155)
Увеличение/(уменьшение) авансов полученных		14 583	(132 870)
Уменьшение/(увеличение) налогов к возмещению, кроме налога на прибыль		1 388 557	(1 397 460)
Увеличение расходов будущих периодов		(425 761)	(134 189)
Уменьшение/(увеличение) запасов		12 327 041	(37 091 458)
(Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		(2 133 884)	31 320 853
Увеличение начисленных расходов	18	6 232 493	3 935 220
Увеличение/(уменьшение) налогов к уплате, кроме налога на прибыль		7 563 344	(500 829)
Увеличение/(уменьшение) обязательств по договору	22	1 535 847	(390 341)

	Прим.	2020 г.	2019 г. Пересчитано (Прим. 4.2)
<b>Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности</b>			
Поступление денежных средств от операционной деятельности		206 119 845	136 991 539
Налог на прибыль уплаченный		(13 088 683)	(2 896 680)
Проценты уплаченные	8, 33	(43 820 851)	(46 732 567)
Проценты полученные		400 901	251 870
<b>Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>149 611 212</b>	<b>87 614 162</b>
<b>Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности</b>			
Приобретение основных средств	7	(28 136 397)	(53 911 476)
Приобретение нематериальных активов	9	(3 340 433)	(3 237 281)
Поступления от продажи основных средств		2 069 928	672 002
Займы выданные		–	(539 032)
Займы погашенные		196 832	692 806
Поступления от государственных субсидий	21	190 269	614 318
<b>Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности</b>		<b>(29 019 801)</b>	<b>(55 708 663)</b>
<b>Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности</b>			
Поступления по кредитам и займам	33	452 555 765	695 756 324
Погашение кредитов и займов	33	(471 761 619)	(677 163 335)
Дивиденды выплаченные	16, 33	(29 871 472)	(29 993 007)
Погашение обязательств по аренде	8	(35 715 802)	(33 242 289)
Приобретение собственных акций		–	(5 109 648)
<b>Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности</b>		<b>(84 793 128)</b>	<b>(49 751 955)</b>
<b>Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>35 798 283</b>	<b>(17 846 456)</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	14	8 901 298	26 747 754
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>14</b>	<b>44 699 581</b>	<b>8 901 298</b>

Прилагаемые примечания на стр. 15-83 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

# Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

(в тысячах рублей)

	Приходится на акционеров материнской компании					Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по выплатам, на основе акций	Нераспределенная прибыль	
На 1 января 2019 г.	1 020	87 257 340	(12 051 463)	–	137 235 129	212 442 026
Прибыль за год	–	–	–	–	9 564 222	9 564 222
Итого совокупный доход за год	–	–	–	–	9 564 222	9 564 222
Дивиденды объявленные (Прим. 16)	–	–	–	–	(30 816 128)	(30 816 128)
Приобретение собственных акций (Прим. 15)	–	–	(5 109 648)	–	–	(5 109 648)
Расход по программе выплат на основе акций (Прим. 15, 31)	–	–	–	2 452 342	–	2 452 342
Передача прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций (Прим. 15, 31)	–	122 073	707 001	(829 074)	–	–
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>1 020</b>	<b>87 379 413</b>	<b>(16 454 110)</b>	<b>1 623 268</b>	<b>115 983 223</b>	<b>188 532 814</b>
На 1 января 2020 г.	1 020	87 379 413	(16 454 110)	1 623 268	115 983 223	188 532 814
Прибыль за год	–	–	–	–	32 993 292	32 993 292
Итого совокупный доход за год	–	–	–	–	32 993 292	32 993 292
Дивиденды объявленные (Прим. 16)	–	–	–	–	(39 513 258)	(39 513 258)
Расход по программе выплат на основе акций (Прим. 15, 31)	–	–	–	876 076	–	876 076
Передача прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций (Прим. 15, 31)	–	11 508	432 514	(444 022)	–	–
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>1 020</b>	<b>87 390 921</b>	<b>(16 021 596)</b>	<b>2 055 322</b>	<b>109 463 257</b>	<b>182 888 924</b>

Прилагаемые примечания на стр. 15-83 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.  
(в тысячах рублей)

## 1. Информация о компании

Закрытое акционерное общество «Магнит» (далее – «Магнит») было зарегистрировано в Краснодаре (Российская Федерация) в ноябре 2003 года.

В январе 2006 года ЗАО «Магнит» было преобразовано в открытое акционерное общество «Магнит». Проведенная реорганизация не отразилась на основных видах деятельности Компании и составе ее акционеров. В 2014 году в соответствии с изменениями в законодательстве общество было переименовано в публичное акционерное общество (далее – «Компания» или ПАО «Магнит»).

ПАО «Магнит» и его дочерние организации (далее – «Группа») осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит». Группа осуществляет розничную торговлю через сеть магазинов формата «у дома», магазины косметики, супермаркеты и другие.

Группа осуществляет всю операционную деятельность на территории Российской Федерации. Центральный офис Группы расположен по адресу: 350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5.

Основные виды деятельности дочерних организаций Группы, зарегистрированных в Российской Федерации, а также фактическая доля собственности в процентном соотношении представлены ниже:

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2020 г.	Доля участия на 31 декабря 2019 г.
АО «Тандер»	Розничная и оптовая торговля продуктами питания	100%	100%
ООО «Ритейл импорт»	Импортные операции	100%	100%
ООО «БестТорг»	Розничная торговля продуктами питания на территории Москвы и Московской области	100%	100%
ООО «МФК»	Прочие операции	100%	100%
ООО «Сельта»	Оказание транспортных услуг компаниям Группы	100%	100%
ООО «ТК Зеленая Линия»	Тепличный комплекс	100%	100%
ООО «Тандем»	Сдача в аренду помещений	100%	100%
ООО «Алкотрейдинг»	Прочие операции	100%	100%
ООО «ИТМ»	Оказание услуг в сфере информационных технологий	100%	100%
ООО «Логистика-Альтернатива»	Импортные операции	100%	100%
ООО «Звезда»	Держатель активов, оказание услуг по техническому обслуживанию автомобилей компаний Группы	100%	100%
ООО «ТД-холдинг»	Производство и переработка продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «МагнитЭнерго»	Поставка электроэнергии для объектов Группы	100%	100%
ООО «Управляющая компания Индустриальный парк Краснодар»	Управление производственными активами	100%	100%
ООО «Кондитер Кубани»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2020 г.	Доля участия на 31 декабря 2019 г.
ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «Волшебная свежесть»	Производство бытовой химии для Группы	100%	100%
ООО «Морозные припасы»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «Москва на Дону»	Производство сельскохозяйственной продукции для Группы	100%	100%
ООО «Магнит Фарма»	Владелец лицензии на осуществление фармацевтической деятельности	100%	100%
ООО «Магнит ИТ Лаб»	Разработка инновационных программных продуктов	100%	100%
ООО «ТД «СИА ГРУПП»*	Оптовая торговля фармацевтической продукцией	–	100%
ООО «МФ-СИА»	Управленческая деятельность	100%	100%
АО «СИА Интернейшнл Лтд»*	Оптовая торговля фармацевтической продукцией	–	100%
АО «РИНК»*	Производство приспособлений, используемых в медицинских нуждах	–	100%
ООО «УК «СИА Групп»*	Управленческая деятельность	–	100%
АО «СИА Интернейшнл – Краснодар»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	80%
ООО «СИА Интернейшнл – Архангельск»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Владивосток»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Тамбов»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Волгоград»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Воронеж»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Екатеринбург»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Иркутск»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Казань»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Красноярск»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Нижний Новгород»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Новосибирск»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «МФС – Самара»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «МФС-Ярославль»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Санкт-Петербург»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Хабаровск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
Стеллари косметик ГмБХ**	Держатель нематериальных активов	100%	–

\* В 2020 года руководство Группы приняло решение ликвидировать ряд компаний, относящихся к группе СИА и осуществляющих оптовую и комиссионную торговлю лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения, производством приспособлений, используемых в медицинских нуждах, а также управленческой деятельностью. Ликвидация данных компаний не оказала существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность и деятельность Группы.

\*\* В течение 2020 года Группа приобрела 100% долей участия в компании Стеллари косметик ГмБХ. Данное изменение не оказало существенного влияния

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 2. Основные принципы подготовки финансовой отчетности

### Заявление о соответствии

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

### Основа бухгалтерского учета

Компании Группы ведут бухгалтерский учет в российских рублях (далее – «руб.») и составляют финансовую отчетность в соответствии с законодательными актами, регулирующими бухгалтерский учет и отчетность в Российской Федерации. В российскую финансовую отчетность были внесены корректировки с целью представления настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями МСФО.

Консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях, и все суммы округлены до целых тысяч, кроме случаев, где указано иное.

Финансовая отчетность была подготовлена исходя из принципа учета по первоначальной стоимости, за исключением отдельных объектов основных средств, оцененных по справедливой стоимости и отраженных по этой стоимости, принятой за первоначальную, на дату перехода на МСФО.

### Функциональная валюта

Функциональной валютой всех компаний Группы и валютой представления консолидированной финансовой отчетности является российский рубль.

### Непрерывность деятельности

При рассмотрении допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем руководство основывалось на прогнозе движения денежных средств на 2021 год, с учетом текущей экономической ситуации в Российской Федерации, финансового положения Группы, доступных неиспользованных кредитных линий, а также планируемых расходов на открытие новых магазинов и поддержание существующих.

Руководство полагает, что денежные потоки от операционной деятельности и доступные источники кредитования являются достаточными для финансирования обязательств в течение следующего года. Соответственно, данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена на основе допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем.

## 3. Существенные положения учетной политики

### Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает в себя финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (ее дочерних организаций). Контроль осуществляется в том случае, когда Группа имеет право на переменную отдачу от инвестиции или подвержена риску, связанному с ее изменением, и может влиять на данную отдачу вследствие своих полномочий в отношении объекта инвестиций. В частности, Группа осуществляет контроль над объектом инвестиций тогда и только тогда, когда она:

- обладает полномочиями в отношении объекта инвестиций (т.е. имеет права, которые предоставляют ей возможность в настоящий момент времени управлять значимой деятельностью объекта инвестиций);
- подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода;
- имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину своего дохода.

В случае если Группа обладает менее большинства прав голоса или аналогичных прав в отношении объекта инвестиций, то Группа учитывает все соответствующие факты и обстоятельства при оценке того, имеет ли она полномочия в отношении объекта инвестиций, в том числе:

- договорные соглашения с прочими лицами, имеющими право голоса в отношении объекта инвестиций;
- права, возникающие в связи с прочими договорными соглашениями;
- право голоса Группы и потенциальное право голоса.

В случае если факты и обстоятельства указывают на изменения в одном или нескольких элементах контроля, то Группа проводит повторную оценку на предмет наличия контроля в отношении объекта инвестиций. Консолидация дочерней организации начинается в момент приобретения Группой контроля над дочерней организацией и прекращается в момент утраты Группой такого контроля. Активы, обязательства, доходы и расходы дочерней организации, которая была приобретена или выбыла в течение года, включаются в консолидированную финансовую отчетность с даты приобретения Группой контроля до даты утраты Группой контроля над дочерней организацией.

Прибыль или убыток и каждая статья в составе прочего совокупного дохода относятся на акционеров материнской компании Группы и на неконтрольные доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо по неконтрольным долям участия. Финансовая отчетность дочерних организаций составляется за отчетный период, аналогичный отчетному периоду холдинговой компании. При необходимости в финансовую отчетность дочерних организаций вносятся корректировки с целью приведения принципов учетной политики, используемой компаниями, в соответствие с принципами учетной политики, используемой Группой. Все активы и обязательства, капитал, доходы и расходы, а также денежные потоки, которые относятся к операциям между компаниями Группы, при консолидации полностью исключаются.

Если Группа утрачивает контроль над дочерней организацией, она прекращает признание соответствующих активов (в том числе гудвила), обязательств, неконтролирующих долей участия и прочих компонентов собственного капитала и признает возникшие прибыль или убыток в составе прибыли или убытка. Оставшиеся инвестиции признаются по справедливой стоимости.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Объединение бизнеса

Объединение бизнеса учитывается по методу приобретения. Стоимость приобретения оценивается как сумма переданного вознаграждения, оцененного по справедливой стоимости на дату приобретения, и неконтрольной доли участия в приобретаемой компании. Для каждой сделки по объединению бизнеса приобретающая сторона оценивает неконтрольную долю участия в приобретаемой компании либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле в идентифицируемых чистых активах приобретаемой компании. Затраты, понесенные в связи с приобретением, включаются в состав административных расходов, в тот момент, когда они были понесены.

Если Группа приобретает бизнес, она соответствующим образом классифицирует приобретенные финансовые активы и принятые обязательства в зависимости от условий договора, экономической ситуации и соответствующих условий на дату приобретения. В том числе, осуществляется анализ на предмет необходимости выделения приобретаемой компанией встроенных в основные договоры производных инструментов.

В случае поэтапного объединения бизнеса ранее принадлежавшие приобретающей стороне доли участия в приобретаемой компании переоцениваются по справедливой стоимости на дату приобретения, а результат переоценки отражается в составе прибыли или убытка или в составе прочего совокупного дохода, в зависимости от обстоятельств.

Условное возмещение, подлежащее передаче приобретателем, признается по справедливой стоимости на дату приобретения. Условное возмещение, классифицированное как собственный капитал, не переоценивается, а его последующее погашение учитывается в составе капитала. Условное возмещение, классифицируемое в качестве актива или обязательства, которое является финансовым инструментом и попадает в сферу применения МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», оценивается по справедливой стоимости, а изменения справедливой стоимости признаются в отчете о прибыли или убытке в соответствии с МСФО (IFRS) 9. Прочее условное возмещение, которое не попадает в сферу применения МСФО (IFRS) 9, оценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, а изменения справедливой стоимости признаются в составе прибыли или убытка.

Гудвил первоначально оценивается по фактической стоимости, которая представляет собой превышение суммы переданного вознаграждения, неконтрольной доли участия и ранее имевшейся доли участия над чистыми идентифицируемыми приобретенными активами и принятыми обязательствами. Если данное совокупное вознаграждение меньше справедливой стоимости чистых активов приобретенной дочерней организации, Группа повторно анализирует правильность определения всех приобретенных активов и всех принятых обязательств, а также процедуры, использованные при оценке сумм, которые должны быть признаны на дату приобретения. Если после повторной оценки переданное совокупное вознаграждение вновь оказывается меньше справедливой стоимости чистых приобретенных активов, разница признается в составе прибыли или убытка.

После первоначального признания гудвил отражается по фактической стоимости за вычетом любых накопленных убытков от обесценения. Для целей оценки на предмет обесценения гудвил, приобретенный при объединении бизнеса, начиная с даты приобретения Группой компании, распределяется между всеми единицами, генерирующими денежные потоки, которые предположительно получают выгоду в результате объединения бизнеса, независимо от того, относятся или нет другие активы или обязательства приобретаемой компании к указанным подразделениям.

Если гудвил входит в состав активов единицы, генерирующей денежные потоки, при выбытии части этой единицы гудвил, относящийся к выбывающей деятельности, включается в состав балансовой стоимости этой деятельности при определении прибыли или убытка от ее выбытия. В этих обстоятельствах выбывший гудвил оценивается на основе соотношения стоимости выбывшей деятельности и стоимости оставшейся части единицы, генерирующей денежные потоки.

### Классификация активов в качестве оборотных и внеоборотных и классификация обязательств в качестве краткосрочных и долгосрочных

Группа представляет активы и обязательства в отчете о финансовом положении с разбивкой на оборотные/внеоборотные и краткосрочные/долгосрочные. Актив классифицируется в качестве оборотного в следующих случаях:

- актив предполагается реализовать, либо он предназначен для продажи или использования в ходе обычного операционного цикла;
- актив преимущественно предназначен для торговли;
- актив предполагается к реализации в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- актив представляет собой денежные средства или их эквиваленты, за исключением случаев, когда его запрещено обменивать или использовать для погашения обязательства в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Все прочие активы классифицируются в качестве внеоборотных.

Обязательство классифицируется в качестве краткосрочного в следующих случаях:

- обязательство предполагается погасить в ходе обычного операционного цикла;
- обязательство предназначено главным образом для торговли;
- обязательство подлежит погашению в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- компания не имеет безусловного права отложить погашение этого обязательства на срок как минимум двенадцать месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует прочие обязательства в качестве долгосрочных.

Отложенные налоговые активы и обязательства классифицируются в составе внеоборотных активов и долгосрочных обязательств.

### Оценка справедливой стоимости

Справедливая стоимость финансовых инструментов, отражаемых по амортизированной стоимости, раскрыта в Примечании 33.

Справедливая стоимость – это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в рамках обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости основана на предположении, что сделка по продаже актива или передаче обязательства осуществляется либо:

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

Группа должна иметь доступ к основному или наиболее выгодному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с допущениями, которые участники рынка используют при ценообразовании в отношении актива или обязательства при условии, что участники рынка действуют в собственных экономических интересах.

При оценке справедливой стоимости нефинансового актива учитывается способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством использования актива наилучшим и наиболее эффективным образом, либо посредством продажи актива другому участнику рынка, который будет использовать его наилучшим и наиболее эффективным образом.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Группа применяет методы оценки, соответствующие обстоятельствам, для которых имеется достаточно данных для определения справедливой стоимости, максимально используя уместные наблюдаемые данные и минимизируя использование ненаблюдаемых данных.

Все активы и обязательства, по которым производится оценка справедливой стоимости, и информация о которых раскрывается в финансовой отчетности, относятся к соответствующим уровням иерархии справедливой стоимости, представленной ниже, на основе исходных данных, относящихся к наиболее низкому уровню иерархии и являющихся существенными для оценки справедливой стоимости в целом:

- Уровень 1: рыночные котировки (нескорректированные) на активных рынках по идентичным активам или обязательствам.
- Уровень 2: методы оценки, в которых используются наблюдаемые прямо или косвенно исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии и являющиеся существенными для оценки справедливой стоимости в целом.
- Уровень 3: методы оценки, в которых используются ненаблюдаемые исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии и являющиеся существенными для оценки справедливой стоимости в целом.

В отношении активов и обязательств, которые признаются в финансовой отчетности на постоянной основе, Группа определяет, имели ли место переводы между уровнями иерархии, проводя на конец каждого отчетного периода повторный анализ классификации по категориям (на основе исходных данных, относящихся к наиболее низкому уровню иерархии и являющихся существенными для оценки справедливой стоимости в целом).

### Выручка по договорам с покупателями

Группа осуществляет розничные продажи и оптовую торговлю, товары реализуются непосредственно через собственную сеть магазинов и распределительных центров. Выручка, признается Группой, когда контроль в отношении товара переходит к покупателю, а именно: выручка от продажи розничным покупателям признается в момент продажи товара в магазинах, а выручка от продажи оптовым покупателям – в момент продажи в распределительных центрах или магазинах и оценивается в сумме, отражающей возмещение, право на которое Группа ожидает получить в обмен на такие товары. Выручка уменьшается на сумму предполагаемых возвратов товаров покупателями, на которые они имеют право в соответствии с законодательством Российской Федерации в течение 14 дней с момента покупки за исключением определенных категорий товаров. Информация о сроках и частоте возвратов товаров покупателями за прошлые периоды используется для оценки и начисления резерва в отношении таких возвратов в момент продажи. Поскольку уровень возвратов остается стабильным в течение ряда лет, существует высокая вероятность того, что существенное изменение в совокупном признании выручки не произойдет. Применимость данного предположения и предполагаемая сумма возвратов переоцениваются на каждую отчетную дату.

### Программа лояльности покупателей

Для стимулирования роста продаж и повышения лояльности клиентов Группа проводит акции, которые позволяют клиентам накапливать бонусные баллы, и в дальнейшем обменивать их на скидку на товары основного ассортимента либо на товары, специально приобретаемые для проведения акций.

Программа лояльности приводит к возникновению отдельной обязанности к исполнению, поскольку она предоставляет покупателю существенное право. При предоставлении бонусных баллов покупателям часть цены сделки распределяется на них, основываясь на относительной цене их обособленной продажи, и признается в качестве обязательства по договору до тех пор, пока данные баллы не будут погашены покупателем. Выручка признается в момент погашения баллов покупателем путем обмена на товары. При определении цены обособленной продажи бонусных баллов Группа принимает во внимание вероятность того, что покупатель погасит бонусные баллы. Группа регулярно обновляет свою оценку количества бонусных баллов, которые будут погашены, и сумма корректировки остатков обязательств по договору относится на выручку.

Расходы на проведение программ лояльности в части акционных товаров, специально приобретаемых для проведения акций и не подлежащих реализации в сети, признаются в составе коммерческих расходов и классифицируются в качестве расходов на рекламу.

### Выручка от продажи рекламных услуг и упаковочных материалов

Выручка от продажи рекламных услуг и упаковочных материалов признается в том отчетном периоде, в котором данные услуги были оказаны. Группа классифицирует данную выручку в качестве прочих доходов и признает в течение периода, поскольку покупатель одновременно получает и потребляет выгоды, предоставляемые Группой. Группа признает выручку исходя из объема предоставленных услуг относительно общего объема услуг.

### Основные средства

Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Такая стоимость включает стоимость замены значительных частей оборудования и затраты по заимствованиям в случае долгосрочных строительных проектов, если выполняются критерии их признания. При необходимости замены значительных компонентов оборудования через определенные промежутки времени Группа отдельно амортизирует их на основании соответствующих индивидуальных сроков полезного использования.

Информация о первоначальной стоимости зданий, приобретенных до даты перехода на МСФО (1 января 2004 г.), отсутствовала. В связи с этим руководство Группы определило справедливую стоимость на дату перехода на МСФО на основании оценки, проведенной независимыми оценщиками, и приняло данную стоимость в качестве первоначальной.

В стоимость основных средств включаются существенные расходы на модернизацию, позволяющие увеличить срок полезной службы активов или повысить их способность приносить доход. Затраты по текущему ремонту и техническому обслуживанию отражаются в консолидированном отчете о совокупном доходе по мере их возникновения.

Амортизация начисляется в целях списания первоначальной стоимости активов с использованием линейного метода, за исключением земли и объектов незавершенного строительства в течение ожидаемого срока полезного использования активов. Метод амортизации, применяемый в отношении актива, пересматривается как минимум один раз в конце каждого отчетного года и, в случае значительного изменения в предполагаемой структуре потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, метод изменяется с целью отражения структуры такого изменения на перспективной основе, как изменение в бухгалтерской оценке.

Ожидаемый срок полезного использования соответствующих активов представлен ниже:

	Срок полезного использования (лет)
Здания	10-50
Машины и оборудование	1-14
Прочие основные средства	1-10

Прочие основные средства включают в себя транспортные средства и прочие относительно небольшие группы основных средств. Амортизация грузовых транспортных средств отражена в составе коммерческих расходов.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Незавершенное строительство включает расходы, связанные со строительством объектов основных средств, а также соответствующие накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства. Амортизация данных активов начинается с момента ввода в эксплуатацию, т.е. когда объект приведен в состояние, позволяющее использовать его по назначению в соответствии с намерением руководства. Группа регулярно осуществляет оценку балансовой стоимости незавершенного строительства с тем, чтобы определить, является ли она возмещаемой и начислен ли соответствующий резерв.

Прибыль или убыток, возникающие при выбытии актива, определяется как разница между поступлениями от продажи и балансовой стоимостью актива и учитывается в консолидированном отчете о совокупном доходе.

### Государственные субсидии

Государственные субсидии признаются, если имеется обоснованная уверенность в том, что они будут получены и все связанные с ними условия будут выполнены.

Если субсидия выдана с целью финансирования определенных расходов, она признается в качестве дохода на систематической основе в тех же периодах, в которых списываются на расходы соответствующие затраты, которые она должна компенсировать. Если субсидия выдана с целью финансирования актива, то она признается в качестве дохода равными долями в течение ожидаемого срока полезного использования соответствующего актива.

Выгода, получаемая от займа, предоставленного государством по ставке процента ниже рыночной, учитывается как государственная субсидия. Займ признается по справедливой стоимости. Выгода от использования ставки процента ниже рыночной оценивается как разница между справедливой стоимостью займа и поступившими средствами.

### Нематериальные активы

Нематериальные активы, которые были приобретены отдельно, при первоначальном признании оцениваются по первоначальной стоимости. Первоначальной стоимостью нематериальных активов, приобретенных в результате объединения бизнесов, является их справедливая стоимость на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Нематериальные активы, созданные внутри организации, за исключением капитализированных затрат на разработку программных продуктов, а также вебсайтов и электронных приложений, отвечающих критериям признания, не капитализируются, и соответствующие затраты отражаются в составе прибыли или убытка за период, в котором они возникли.

Срок полезного использования нематериальных активов может быть либо ограниченным, либо неопределенным. Нематериальные активы с ограниченным сроком полезного использования амортизируются в течение этого срока и оцениваются на предмет обесценения, если имеются признаки обесценения данного нематериального актива.

Для расчета амортизации используются следующие сроки полезного использования:

Наименование	Срок полезного использования (лет)
Лицензии	1-25
Программное обеспечение	1-25
Торговые марки	1-10
Прочее	1-7

Срок и метод амортизации для нематериального актива с ограниченным сроком полезного использования пересматриваются как минимум в конце каждого отчетного периода. Изменение ожидаемого срока полезного использования или предполагаемой структуры потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, изменяют срок или метод амортизации соответственно и учитываются как изменение бухгалтерских оценок. Расходы по амортизации нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования признаются в консолидированном отчете о совокупном доходе в той категории расходов, которая соответствует функции нематериальных активов.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а тестируются на обесценение ежегодно либо по отдельности, либо на уровне единиц, генерирующих денежные средства. Срок полезного использования нематериального актива с неопределенным сроком использования пересматривается ежегодно с целью определения того, насколько приемлемо продолжать относить данный актив в категорию активов с неопределенным сроком полезного использования. Если это неприемлемо, изменение оценки срока полезного использования — с неопределенного на ограниченный срок — осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток, возникающие в результате прекращения признания актива (рассчитанные как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и балансовой стоимостью данного актива), включаются в консолидированный отчет о совокупном доходе.

### Аренда

Группа в качестве арендатора

Договоры аренды Группы в основном представлены договорами аренды земельных участков и зданий магазинов розничной сети.

Группа использовала единый подход к признанию и оценке всех договоров аренды, по которым она является арендатором, кроме краткосрочной аренды и аренды активов с низкой стоимостью. Группа признала обязательства по аренде в отношении осуществления арендных платежей и активы в форме права пользования, которые представляют собой право на использование базовых активов.

Ниже представлены основные положения учетной политики Группы по аренде:

#### Активы в форме права пользования

Группа признает активы в форме права пользования на дату начала аренды (т.е. дату, на которую базовый актив становится доступным для использования). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательств по аренде. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесенные первоначальные прямые затраты и арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. Если у Группы отсутствует достаточная уверенность в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанный актив в форме права пользования амортизируется линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды.

Группа определила следующие сроки полезного использования:

- здания от 1 до 34 лет;
- земля от 1 до 65 лет.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Амортизация активов в форме права пользования относится на прибыли и убытки за исключением амортизации по активам в форме права пользования, капитализированной в балансовую стоимость незавершенного строительства в течение периода строительства или капитального ремонта, необходимого для приведения объекта в состояние пригодное для использования в соответствии с целями Группы. Активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения.

### Обязательства по аренде

На дату начала аренды Группа признает обязательства по аренде, которые оцениваются по приведенной стоимости арендных платежей, которые должны быть осуществлены в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, которые, как ожидается, будут уплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают исполнение опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды. Переменные арендные платежи, которые не зависят от индекса или ставки, признаются в качестве расходов в том периоде, в котором наступает событие или условие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Для расчета приведенной стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. После даты начала аренды величина обязательств по аренде увеличивается для отражения начисления процентов и уменьшается для отражения осуществленных арендных платежей. Кроме того, в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу фиксированных арендных платежей или изменения оценки опциона на покупку базового актива Группа производит переоценку балансовой стоимости обязательства по аренде.

### Краткосрочная аренда

Группа применяет освобождение от признания в отношении краткосрочной аренды к своим краткосрочным договорам аренды техники и оборудования (т.е. к договорам, по которым на дату начала аренды предусмотренный срок аренды составляет не более 12 месяцев и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по краткосрочной аренде признаются в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды.

### Группа в качестве арендодателя

Доходы по аренде активов, по которым у Группы остаются практически все риски и выгоды, связанные с владением, классифицируются как операционная аренда. Возникающий арендный доход учитывается линейным методом на протяжении срока аренды и включается в доходы от аренды и субаренды в консолидированном отчете о совокупном доходе.

### Обесценение внеоборотных активов

На каждую отчетную дату Группа осуществляет проверку балансовой стоимости своих материальных и нематериальных активов с тем, чтобы определить имеются ли признаки обесценения этих активов. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера убытков от обесценения (если таковые имеются). В тех случаях, когда определить возмещаемую стоимость отдельного актива не представляется возможным, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится такой актив.

Возмещаемая стоимость представляет собой наибольшую из следующих величин: справедливой стоимости актива, за вычетом затрат на реализацию, и полезной стоимости от использования актива. При оценке полезной стоимости от использования предполагаемые будущие денежные потоки дисконтируются до текущей стоимости активов с использованием коэффициента дисконтирования до налогообложения, отражающего текущую рыночную оценку стоимости денег во времени и рисков, специфичных для актива.

Если текущая балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, текущая балансовая стоимость такого актива (единицы) должна быть уменьшена до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения отражается непосредственно в консолидированном отчете о совокупном доходе. В случае последующего восстановления убытков от обесценения, балансовая стоимость актива (единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости таким образом, чтобы такая увеличенная сумма не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы в предыдущие годы не был признан убыток от обесценения актива (единицы, генерирующей денежные потоки). Любое восстановление убытка от обесценения отражается непосредственно в составе консолидированного отчета о совокупном доходе.

При тестировании на предмет обесценения в отношении следующего актива соблюдаются особые условия:

### Гудвил

Гудвил тестируется на предмет обесценения ежегодно по состоянию на 31 декабря, а также в случаях, когда обстоятельства указывают на то, что его балансовая стоимость может быть обесценена.

Обесценение гудвила определяется путем оценки возмещаемой суммы каждого подразделения (или группы подразделений), генерирующего денежные потоки, на которые отнесен гудвил. Если возмещаемая стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, меньше его балансовой стоимости, то признается убыток от обесценения. Убытки от обесценения гудвила не могут быть восстановлены в будущих периодах.

### Запасы

Запасы отражаются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой стоимости реализации. Себестоимость включает в себя непосредственную стоимость товара, расходы по его транспортировке, стоимость погрузочно-разгрузочных работ и уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов от поставщиков, относящихся к данным товарам. Себестоимость товаров для перепродажи рассчитывается по методу средневзвешенной стоимости, себестоимость материалов рассчитывается по стоимости единицы, себестоимость горюче-смазочных материалов рассчитывается по средней стоимости. Чистая стоимость реализации определяется как предполагаемая цена продажи, за вычетом предполагаемых затрат, необходимых для реализации товара.

### Резервы

Резервы признаются, когда у Группы существует текущее обязательство (определяемое нормами права или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлого события, если есть достаточная вероятность, что для погашения этого обязательства потребуется отток ресурсов, содержащих экономические выгоды, и при этом может быть получена надежная оценка суммы такого обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с таким обязательством.

### Бонусы поставщиков

Группа получает разные виды бонусов от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих денежных платежей, которые фактически снижают себестоимость товаров, приобретенных у поставщика. Скидки за объем приобретаемых товаров предоставляемые поставщиками, снижают стоимость приобретаемой продукции и относятся на себестоимость реализованной продукции в том периоде, в котором осуществляется ее реализация.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль представляют собой суммы текущего и отложенного налога. Налог на прибыль рассчитывается в соответствии с российским налоговым законодательством.

Активы и обязательства по текущему налогу на прибыль оцениваются в сумме, которую ожидается истребовать к возмещению налоговыми органами или уплатить налоговым органам.

Сумма текущего налога определяется исходя из размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли, отраженной в консолидированном отчете о совокупном доходе, так как в нее не входят статьи доходов и расходов, подлежащие налогообложению или принимаемые к налоговому вычету в другие отчетные периоды, а также не входят статьи, вообще не облагаемые налогом и не принимаемые к налоговому вычету. Текущий налог на прибыль рассчитывается с использованием налоговых ставок, вступивших или фактически вступивших в силу на отчетную дату.

Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в отношении временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств по данным бухгалтерского и налогового учета, используемым для расчета налогооблагаемой прибыли.

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

- отложенное налоговое обязательство возникает в результате первоначального признания гудвила, актива или обязательства в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса, и на момент совершения сделки не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- в отношении налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, если Группа имеет возможность контролировать сроки уменьшения временной разницы, и существует значительная вероятность того, что временная разница не изменится в обозримом будущем.

Отложенные налоговые активы признаются по всем вычитаемым временным разницам, перенесенным на будущие периоды неиспользованным налоговым льготам и неиспользованным налоговым убыткам в той мере, в которой является вероятным наличие налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть зачтены вычитаемые временные разницы, перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые льготы и неиспользованные налоговые убытки, кроме случаев, когда:

- отложенный налоговый актив, относящийся к вычитаемой временной разнице, возникает в результате первоначального признания актива или обязательства, которое возникло не вследствие объединения бизнеса и которое на момент совершения операции не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- в отношении вычитаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, отложенные налоговые активы признаются только в той степени, в которой есть значительная вероятность того, что такие временные разницы будут использованы в обозримом будущем, и будет получена налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть использованы данные временные разницы.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов анализируется на каждую отчетную дату и уменьшается пропорционально увеличению вероятности неполучения в будущем налогооблагаемой прибыли в объеме, достаточном для использования отложенных налоговых активов полностью или частично.

Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются по налоговым ставкам, применение которых ожидается в период реализации актива или погашения обязательства, на основе действующих или фактически принятых на отчетную дату налоговых ставок (и налогового законодательства).

Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачету, если существует законное право произвести взаимозачет текущих налоговых активов и обязательств и, если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом. При этом Группа намерена произвести зачет своих текущих налоговых активов и обязательств.

Текущие и отложенные налоги признаются в составе расходов или доходов в консолидированном отчете о совокупном доходе, кроме случаев, когда они относятся к статьям, напрямую относимым на прочий совокупный доход или на собственный капитал, и в этом случае соответствующий налог также признается напрямую в составе прочего совокупного дохода или в составе капитала, или когда они возникают в результате первоначального отражения объединения бизнеса в бухгалтерском учете. В случае объединения бизнеса налоговый эффект принимается во внимание при расчете гудвила или определении превышения доли Группы в чистой справедливой стоимости приобретаемых идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств над стоимостью объединения.

### Расходы на пенсионное обеспечение

Компании в составе Группы производят за своих работников отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации, а также в фонды медицинского и социального страхования. Все соответствующие расходы относятся на финансовые результаты в том периоде, в котором они возникли. На отчетную дату у Группы не было пенсионных планов, учитываемых в соответствии с МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам».

### Сегментная отчетность

Деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и заключается преимущественно в розничной торговле потребительскими товарами. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через различные типы магазинов и в различных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающие операционные решения, анализируют операции Группы и распределяет ресурсы в разрезе отдельных магазинов. Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов, включая магазины формата «у дома», магазины косметики, супермаркеты и прочие, и определила, что магазины имеют схожие товары, покупателей и методы продажи таких товаров. Таким образом, Группа считает, что у нее есть только один отчетный сегмент в соответствии с МСФО (IFRS) 8. Оценка эффективности деятельности сегмента основана на размере прибыли или убытка и определяется с учетом размера прибыли или убытка, отраженных в консолидированной финансовой отчетности.

### Сезонный характер деятельности

Факторы сезонности не оказывают влияния на финансово-хозяйственные операции Группы, за исключением увеличения объема операций перед новогодними праздниками.

### Затраты по кредитам и займам

Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, прочие затраты по кредитам и займам признаются в составе отчета о совокупном доходе в том периоде, в котором они возникли. Квалифицируемый актив – это такой актив, подготовка которого к предполагаемому использованию или продаже требует существенного периода времени.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Если средства заимствованы Группой в общих целях и используются для приобретения квалифицируемого актива, капитализируемая сумма затрат по кредитам и займам должна определяться путем применения ставки капитализации к затратам на данный актив. Ставка капитализации представляет собой средневзвешенное значение всех затрат по кредитам и займам, не погашенным в течение отчетного периода, за исключением кредитов и займов, полученных специально для приобретения квалифицируемого актива (до момента ввода квалифицируемого актива в эксплуатацию).

### Остатки по договорам с покупателями

*Активы по договору*

Актив по договору является правом организации на получение возмещения в обмен на товары или услуги, переданные покупателю. Если Группа передает товары или услуги покупателю до того, как покупатель выплатит возмещение, или до того момента, когда возмещение становится подлежащим выплате, то в отношении полученного возмещения, являющегося условным, признается актив по договору.

*Торговая и прочая дебиторская задолженность*

Дебиторская задолженность представляет право Группы на возмещение, которое является безусловным (т.е. наступление момента, когда такое возмещение становится подлежащим выплате, обусловлено лишь течением времени).

*Обязательства по договору*

Обязательство по договору – это обязанность передать покупателю товары или услуги, за которые Группа получила возмещение (либо возмещение за которые подлежит уплате) от покупателя. Если покупатель выплачивает возмещение прежде, чем Группа передаст товар или услугу покупателю, признается обязательство по договору, в момент осуществления платежа или в момент, когда платеж становится подлежащим оплате (в зависимости от того, что происходит ранее). Обязательства по договору признаются в качестве выручки, когда Группа выполняет свои обязанности по договору.

### Выплаты на основе акций

Работники Группы (высшее руководство) получают вознаграждение в форме выплат на основе акций. Работники оказывают услуги, за которые они получают возмещение долевыми инструментами (операции с расчетами долевыми инструментами).

Затраты по операциям с расчетами долевыми инструментами определяются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки. Такие затраты признаются в составе расходов на вознаграждения работникам одновременно с соответствующим увеличением собственного капитала (резерв по выплатам на основе акций) в течение периода, в котором выполняются условия периода оказания услуг или, если это уместно, условия достижения результатов (период перехода прав).

Совокупные расходы по операциям с расчетами долевыми инструментами признаются на каждую отчетную дату до даты перехода прав пропорционально истекшему периоду перехода прав на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расход или доход в консолидированном отчете о совокупном доходе за период представляет собой изменение суммарного расхода, признанного на начало и конец периода.

Условия периода оказания услуг и нерыночные условия достижения результатов не принимаются во внимание при определении справедливой стоимости вознаграждений на дату предоставления, но вероятность удовлетворения этих условий оценивается в рамках наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Рыночные условия достижения результатов отражаются в справедливой стоимости на дату предоставления. Все другие условия, относящиеся к вознаграждениям, но не имеющие связи с периодом оказания услуг, считаются условиями, не предусматривающими наделение правами.

Условия, не предусматривающие наделение правами, отражаются в справедливой стоимости вознаграждения и приводят к незамедлительному отнесению вознаграждения на расход, за исключением случаев наличия также условий периода оказания услуг и/или достижения результатов.

По вознаграждению долевыми инструментами, право на которое окончательно не переходит сотрудникам, расход не признается, так как не выполняются нерыночные условия достижения результатов или условия периода оказания услуг или и те, и другие вместе. Если условия, предусмотренные вознаграждением, включают рыночные условия или условия, не предусматривающие перехода прав, то права по вознаграждению считаются перешедшими, независимо от того выполняются ли рыночные условия или условия, не предусматривающие перехода прав, при условии, что выполняются все прочие условия достижения результатов и/или периода оказания услуг.

Если условия вознаграждения с расчетами долевыми инструментами изменены, расход признается как минимум в размере справедливой стоимости вознаграждения до изменения на дату его предоставления, при условии выполнения первоначальных условий перехода прав в отношении вознаграждения. Дополнительный расход, оцениваемый на дату изменения, признается в отношении изменения, которое увеличивает общую справедливую стоимость выплат на основе акций либо которое иным образом выгодно для работника. Если вознаграждение аннулируется организацией, оставшийся элемент справедливой стоимости вознаграждения незамедлительно относится на расход через прибыль или убыток.

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло для Программы предоставления опционов на акции сотрудникам.

### Финансовые активы

*Первоначальная оценка*

При первоначальном признании Группа классифицирует все свои финансовые активы на основании бизнес-модели, используемой для управления активами, и договорных условий активов как оцениваемые по: амортизированной стоимости; ССПСД (справедливая стоимость через прочий совокупный доход); и ССПУ (справедливая стоимость через прибыль или убыток).

За исключением дебиторской задолженности, которая не содержит значительного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, Группа первоначально оценивает финансовые активы по справедливой стоимости, увеличенной в случае финансовых активов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке. Дебиторская задолженность, которая не содержит значительный компонент финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, оценивается по цене сделки.

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

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



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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Более подробно данные условия рассматриваются ниже.

### Оценка бизнес-модели

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

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

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

Оценка бизнес-модели основана на сценариях, возникновение которых обоснованно ожидается, без учета т.н. «наихудшего» или «стрессового» сценариев. Если денежные потоки после первоначального признания реализованы способом, отличным от ожиданий Группы, Группа не изменяет классификацию оставшихся финансовых активов, удерживаемых в рамках данной бизнес-модели, но в дальнейшем принимает такую информацию во внимание при оценке недавно созданных или недавно приобретенных финансовых активов.

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

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

Наиболее значительными элементами процентов в рамках договора обычно являются возмещение за временную стоимость денег и возмещение за кредитный риск. Для проведения данного теста Группа применяет суждение и анализирует уместные факторы, например, в какой валюте выражен финансовый актив, и период, на который установлена процентная ставка.

### Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и краткосрочные депозиты, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении, включают денежные средства в банках и в кассе, а также краткосрочные депозиты со сроком погашения 3 месяца или менее.

По всем финансовым инструментам, оцениваемым по амортизированной стоимости, и долговым финансовым активам процентный доход признается с использованием метода эффективной процентной ставки. Процентные доходы включаются в состав процентного дохода в консолидированном отчете о совокупном доходе.

## Обесценение финансовых активов

Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) для всех видов долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

ОКУ рассчитываются на основе разницы между денежными потоками, причитающимися в соответствии с договором, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить, дисконтированной с использованием первоначальной эффективной процентной ставки или ее приблизительного значения. Ожидаемые денежные потоки включают денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или от других механизмов повышения кредитного качества, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. В случае финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск значительно не увеличился, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, которые могут возникнуть вследствие дефолтов, возможных в течение следующих 12 месяцев (12-месячные ожидаемые кредитные убытки). Для финансовых инструментов, по которым с момента первоначального признания кредитный риск увеличился значительно, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, ожидаемых в течение оставшегося срока действия этого финансового инструмента, независимо от сроков наступления дефолта (ожидаемые кредитные убытки за весь срок).

В отношении торговой и прочей дебиторской задолженности, и активов по договору Группа применяет упрощенный подход при расчете ОКУ. Следовательно, Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а вместо этого на каждую отчетную дату признает оценочный резерв под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок.

Группа использовала матрицу оценочных резервов, опираясь на свой прошлый опыт возникновения кредитных убытков, скорректированных с учетом прогнозных факторов, специфичных для заемщиков, и общих экономических условий.

Кредитный риск по денежным средствам и денежным эквивалентам Группы был оценен в качестве низкого на основании данных внешних кредитных рейтингов кредитных институтов и крупнейших банков.

### Прекращение признания финансовых активов и обязательств

Финансовый актив прекращает признаваться в консолидированном отчете о финансовом положении, если:

истекает срок действия предусмотренных договором прав на денежные потоки от этого финансового актива;

Группа передала финансовый актив (практически все риски и выгоды, связанные с правом собственности на финансовый актив): (а) либо передала предусмотренные договором права на получение денежных потоков от финансового актива, либо (б) сохранила предусмотренные договором права на получение денежных потоков от финансового актива, но приняла на себя предусмотренную договором обязанность выплачивать эти денежные потоки одному или нескольким получателям в рамках соглашения.

При передаче финансового актива Группа оценивает степень, в которой она сохраняет риски и выгоды, связанные с правом собственности на этот финансовый актив. При этом, как описано выше, при передаче практически всех рисков и выгод Группа прекращает признание финансового актива. В случае, если переданы не все риски и выгоды и Группа сохранила контроль над данным финансовым активом, она продолжает признание данного финансового актива в объеме своего продолжающегося участия в активе.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Финансовые обязательства и долевыми инструментами, выпущенные Группой

*Собственные акции, выкупленные у акционеров*

Если Группа повторно приобретает собственные долевыми инструментами, эти инструменты («собственные акции, выкупленные у акционеров») вычитаются из собственного капитала по стоимости, которая является вознаграждением, выплачиваемым при повторном приобретении. При покупке, продаже, выпуске или аннулировании собственных долевыми инструментами Группы прибыль и убыток не отражается в составе отчета о совокупном доходе. При выбытии стоимость собственных акций списывается по средневзвешенной стоимости. Собственные акции, выкупленные у акционеров, могут приобретаться и удерживаться Компанией или другими дочерними организациями Группы. Разница между балансовой стоимостью собственных акций, выкупленных у акционеров, и суммой возмещения, полученного при их последующей продаже, признается в составе эмиссионного дохода.

Выплаты на основе акций в течение периода осуществляются за счет собственных акций, выкупленных у акционеров.

*Эмиссионный доход*

Эмиссионный доход представляет собой разницу между справедливой стоимостью полученного вознаграждения и номинальной стоимостью выпущенных акций. Кроме того, в составе эмиссионного дохода отражается сумма разницы между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках объединения бизнеса.

*Прибыль на акцию*

Прибыль на акцию рассчитана на основе средневзвешенного количества акций Группы в обращении в течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2020 и 2019 гг. Разводненная прибыль на акцию рассчитана на основе средневзвешенного количества акций Группы в обращении в течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2020 и 2019 гг. плюс ожидаемое количество акций, которые будут выпущены в случае конвертации всех потенциальных обыкновенных акций с разводняющим эффектом.

*Классификация в качестве обязательства или капитала*

Долговые и долевыми финансовыми инструментами классифицируются как финансовые обязательства или капитал, исходя из сущности контрактных обязательств, на основании которых они возникли.

Долевой инструмент – это любой договор, подтверждающий право на долю активов компании, оставшихся после вычета всех ее обязательств. Долевыми инструментами отражаются в размере поступлений по ним за вычетом прямых затрат на их выпуск.

### Финансовые обязательства

Финансовые обязательства Группы, включающие заемные средства и торговую и прочую кредиторскую задолженность, первоначально оцениваются по справедливой стоимости, за вычетом операционных издержек, и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

*Прекращение признания финансовых обязательств*

Группа списывает финансовые обязательства только в случае их погашения, аннулирования или истечения срока действия.

### Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовый актив и финансовое обязательство подлежат взаимозачету с представлением в консолидированном отчете о финансовом положении нетто-величины, когда имеется юридически защищенное право осуществить зачет признанных сумм и когда имеется намерение осуществить расчеты на нетто-основе либо реализовать актив и исполнить обязательство одновременно. Право на осуществление зачета не должно быть обусловлено событием в будущем и должно быть юридически защищенным во всех следующих обстоятельствах:

- в ходе обычной деятельности;
- в случае дефолта; и
- в случае несостоятельности или банкротства организации или кого-либо из контрагентов.

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость финансовых инструментов, торговля которыми осуществляется на активных рынках, на каждую отчетную дату определяется исходя из рыночных котировок или котировок дилеров (котировки на покупку для длинных позиций и котировки на продажу для коротких позиций), без вычета затрат по сделке.

Для финансовых инструментов, торговля которыми не осуществляется на активном рынке, справедливая стоимость определяется путем применения соответствующих методик оценки. Такие методики могут включать использование цен недавно проведенных на коммерческой основе сделок, использование текущей справедливой стоимости аналогичных инструментов, анализ дисконтированных денежных потоков, либо другие модели оценки.

## 4. Изменение в учетной политике и принципах раскрытия информации

### 4.1 Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации

При подготовке консолидированной финансовой отчетности за 2020 год Группа приняла решение изменить учетную политику в отношении учета эффекта от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19.

В консолидированной финансовой отчетности Группы за 2020 год было использовано освобождение от применения требований МСФО (IFRS) 16 в части учета модификаций договоров аренды в случае уступок по аренде, которые возникают в качестве прямого последствия Covid-19. Группа использовала упрощение практического характера и не анализировала, является ли уступка модификацией. Подход к учету поправки от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19 раскрыт в Примечании 4.3. Изменение было применено ретроспективно.

При подготовке промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности за 6 месяцев 2020 года Группа не использовала упрощение практического характера, а учитывала изменение арендных платежей в качестве модификации договора аренды.

В таблицах ниже представлено влияние применения нового подхода на информацию, отраженную в промежуточной сокращенной консолидированной отчетности Группы за шесть месяцев, закончившихся 30 июня 2020 года.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменение в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

Влияние на промежуточный сокращенный консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 30 июня 2020 г.: (увеличение/(уменьшение) каждой строки):

	30 июня 2020 г. как первоначально представлено	Эффект от пересчета	30 июня 2020 г. как пересчитано
<b>Внеоборотные активы</b>			
Активы в форме права пользования	306 122 243	(1 004 158)	305 118 085
Итого внеоборотные активы	680 089 706	(1 004 158)	679 085 548
<b>Итого активы</b>	<b>936 276 458</b>	<b>(1 004 158)</b>	<b>935 272 300</b>
<b>Капитал и обязательства</b>			
Нераспределенная прибыль	114 334 304	728 562	115 062 866
Итого капитал	187 301 865	728 562	188 030 427
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные обязательства по аренде	315 005 878	(1 515 608)	313 490 270
Отложенные налоговые обязательства	14 109 880	182 141	14 292 021
Итого долгосрочные обязательства	449 589 875	(1 333 467)	448 256 408
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Краткосрочные обязательства по аренде	38 301 842	(399 253)	37 902 589
Итого краткосрочные обязательства	299 384 718	(399 253)	298 985 465
<b>Итого капитал и обязательства</b>	<b>936 276 458</b>	<b>(1 004 158)</b>	<b>935 272 300</b>

Влияние на промежуточный сокращенный консолидированный отчет о совокупном доходе за шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г. (увеличение/(уменьшение) дохода и уменьшение/(увеличение) расхода):

	За шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г. как первоначально представлено	Эффект от пересчета	За шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г. как пересчитано
Общехозяйственные и административные расходы	(139 032 804)	15 825	(139 016 979)
Финансовые расходы	(23 265 342)	(58 918)	(23 324 260)
Прочие доходы	6 767 975	953 796	7 721 771
Прибыль до налогообложения	17 947 775	910 703	18 858 478
Расходы по налогу на прибыль	(4 176 629)	(182 141)	(4 358 770)
Прибыль за год	13 771 146	728 562	14 499 708
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога	13 771 146	728 562	14 499 708
<b>Итого совокупный доход за год, за вычетом налога, приходящийся на акционеров материнской компании</b>	<b>13 771 146</b>	<b>728 562</b>	<b>14 499 708</b>
Базовая и разводненная прибыль на акцию за период, приходящаяся на акционеров материнской компании	141,11	7,47	148,58

Влияние на промежуточный сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств за шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г.:

	За шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г. как первоначально представлено	Эффект от пересчета	За шесть месяцев, завершившихся 30 июня 2020 г. как пересчитано
<b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности</b>			
Прибыль до налогообложения	17 947 775	910 703	18 858 478
<i>Корректировки на:</i>			
Амортизацию и обесценение основных средств и активов в форме права пользования	44 371 294	(15 825)	44 355 469
Доходы от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19	–	(953 796)	(953 796)
Финансовые расходы	23 265 342	58 918	23 324 260
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала	87 006 937	–	87 006 937
<b>Поступление денежных средств от операционной деятельности</b>	<b>58 845 657</b>	<b>–</b>	<b>58 845 657</b>
<b>Поступление денежных средств от операционной деятельности</b>			
Проценты уплаченные	(22 462 135)	(58 918)	(22 521 053)
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности	32 403 518	(58 918)	32 344 600
<b>Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности</b>			
Погашение обязательств по аренде	(17 761 266)	58 918	(17 702 348)
Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности	(8 635 012)	58 918	(8 576 094)

### 4.2 Реклассификация в составе консолидированного отчета о движении денежных средств

Группа изменила представление некоторых статей в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. Сравнительные суммы за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., были приведены в соответствие с представлением данного нового формата информации. Группа произвела следующие изменения в отношении сравнительных данных:

- Реклассификация суммы резерва по запасам в строку «Расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цене продажи» из строки «Увеличение запасов» в сумме 358 375 тыс. руб.
- Реклассификация сумм государственных субсидий, полученных на приобретение объектов основных средств, из состава потоков по операционной деятельности в инвестиционную деятельность в сумме 614 318 тыс. руб.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменение в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

Ниже представлено влияние изменений на консолидированный отчет о движении денежных средств Группы за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.:

	2019 г. как первоначально представлено	Эффект от реклассифи-кации	2019 г. как пересчитано
<b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности</b>			
Расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цене продажи	–	358 375	358 375
Доходы от государственных субсидий	–	(383 086)	(383 086)
<b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала</b>			
Увеличение запасов	(36 733 083)	(358 375)	(37 091 458)
Увеличение государственных субсидий	231 232	(231 232)	–
<b>Поступление денежных средств от операционной деятельности</b>	<b>88 228 480</b>	<b>(614 318)</b>	<b>87 614 162</b>
<b>Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности</b>			
Поступления от государственных субсидий	–	614 318	614 318
<b>Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности</b>	<b>(56 322 981)</b>	<b>614 318</b>	<b>(55 708 663)</b>

### 4.3 Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам

За исключением вышеуказанных изменений и принятых новых стандартов и разъяснений, вступивших в силу на 1 января 2020 г., учетная политика, принятая при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности за 2020 год, соответствует политике, применявшейся при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.

Группа не применяла досрочно какие-либо другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

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

В поправках к МСФО (IFRS) 3 поясняется, что, чтобы считаться бизнесом, интегрированная совокупность видов деятельности и активов должна включать как минимум вклад и принципиально значимый процесс, которые вместе в значительной мере могут способствовать созданию отдачи. При этом поясняется, что бизнес не обязательно должен включать все вклады и процессы, необходимые для создания отдачи. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, но могут быть применимы в будущем, если Группа проведет сделку по объединению бизнесов.

*Поправки к МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IAS) 39 – «Реформа базовой процентной ставки»*  
 Поправки к МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» предусматривают ряд освобождений, которые применяются ко всем отношениям хеджирования, на которые реформа базовой процентной ставки оказывает непосредственное влияние. Реформа базовой процентной ставки оказывает влияние на отношения хеджирования, если в результате ее применения возникают неопределенности в отношении сроков возникновения и/или величины денежных потоков, основанных на базовой процентной ставке, по объекту хеджирования или по инструменту хеджирования. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, поскольку у нее отсутствуют отношения хеджирования, основанные на процентных ставках.

#### Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 – «Определение существенности»

Поправки предлагают новое определение существенности, согласно которому «информация является существенной, если можно обоснованно ожидать, что ее пропуск, искажение или маскировка повлияют на решения основных пользователей финансовой отчетности общего назначения, принимаемые ими на основе данной финансовой отчетности, предоставляющей финансовую информацию о конкретной отчитывающейся организации».

В поправках поясняется, что существенность будет зависеть от характера или количественной значимости информации (взятой в отдельности либо в совокупности с другой информацией) в контексте финансовой отчетности, рассматриваемой в целом. Искажение информации является существенным, если можно обоснованно ожидать, что это повлияет на решения основных пользователей финансовой отчетности. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, и ожидается, что в будущем влияние также будет отсутствовать.

#### «Концептуальные основы представления финансовых отчетов», выпущенные 29 марта 2018 г.

Концептуальные основы не являются стандартом, и ни одно из положений Концептуальных основ не имеет преимущественной силы над каким-либо положением или требованием стандарта. Цели Концептуальных основ заключаются в следующем: содействовать Совету по МСФО в разработке стандартов; содействовать составителям финансовых отчетов при разработке положений учетной политики, когда ни один из стандартов не регулирует определенную операцию или другое событие; и содействовать всем сторонам в понимании и интерпретации стандартов. Данный документ окажет влияние на организации, которые разрабатывают свою учетную политику в соответствии с положениями Концептуальных основ.

Пересмотренная редакция Концептуальных основ содержит несколько новых концепций, обновленные определения активов и обязательств и критерии для их признания, а также поясняет некоторые существенные положения. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

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

28 мая 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 16 «Аренда» – «Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19». Данная поправка предусматривает освобождение для арендаторов от применения требований МСФО (IFRS) 16 в части учета модификаций договоров аренды в случае уступок по аренде, которые возникают в качестве прямого следствия пандемии Covid-19. В качестве упрощения практического характера арендатор может принять решение не анализировать, является ли уступка по аренде, предоставленная арендодателем в связи с пандемией Covid-19, модификацией договора аренды. Арендатор, который принимает такое решение, должен учитывать любое изменение арендных платежей, обусловленное уступкой по аренде, связанной с пандемией Covid-19, аналогично тому, как это изменение отразилось бы в учете согласно МСФО (IFRS) 16, если бы оно не являлось модификацией договора аренды.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменение в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

Данная поправка применяется в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 июня 2020 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Группа использовала право на освобождение от применения требований МСФО (IFRS) 16 в части учета модификаций договора аренды. Уменьшение арендных платежей в результате предоставления уступок на аренде, связанных с пандемией Covid-19, было отражено как уменьшение обязательства по аренде в консолидированном отчете о финансовом положении и как увеличение прочего дохода в консолидированном отчете о совокупном доходе. Сумма уменьшения обязательства по аренде была определена как разница между его балансовой стоимостью непосредственно перед предоставлением уступок по аренде и приведенной стоимостью будущих арендных платежей с учетом предоставленных уступок, дисконтированной с использованием первоначальной ставки дисконтирования.

Ниже приводятся новые стандарты, поправки и разъяснения, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчетности Группы. Группа намерена применить эти стандарты, поправки и разъяснения, если применимо, с даты их вступления в силу.

### МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»

В мае 2017 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования», новый всеобъемлющий стандарт финансовой отчетности для договоров страхования, который рассматривает вопросы признания и оценки, представления и раскрытия информации. Когда МСФО (IFRS) 17 вступит в силу, он заменит собой МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования», который был выпущен в 2005 году. МСФО (IFRS) 17 применяется ко всем видам договоров страхования (т.е. страхование жизни и страхование, отличное от страхования жизни, прямое страхование и перестрахование) независимо от вида организации, которая выпускает их, а также к определенным гарантиям и финансовым инструментам с условиями дискреционного участия. Имеется несколько исключений из сферы применения. Основная цель МСФО (IFRS) 17 заключается в предоставлении модели учета договоров страхования, которая является более эффективной и последовательной для страховщиков. В отличие от требований МСФО (IFRS) 4, которые в основном базируются на предыдущих местных учетных политиках, МСФО (IFRS) 17 предоставляет всестороннюю модель учета договоров страхования, охватывая все уместные аспекты учета.

В основе МСФО (IFRS) 17 лежит общая модель, дополненная следующим:

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

МСФО (IFRS) 17 вступает в силу в отношении отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, при этом требуется представить сравнительную информацию. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату первого применения МСФО (IFRS) 17 или до нее. Данный стандарт не применим к Группе.

### Поправки к МСФО (IAS) 1 – «Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных»

В январе 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к пунктам 69-76 МСФО (IAS) 1, в которых поясняются требования в отношении классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных. В поправках разъясняется следующее:

- что понимается под правом отсрочить урегулирование обязательств;
- право отсрочить урегулирование обязательств должно существовать на конец отчетного периода;
- на классификацию обязательств не влияет вероятность того, что организация исполнит свое право отсрочить урегулирование обязательств;
- условия обязательства не будут влиять на его классификацию, только если производный инструмент, встроенный в конвертируемое обязательство, сам по себе является долевым инструментом.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, и применяются ретроспективно. В настоящее время Группа анализирует возможное влияние данных поправок на текущую классификацию обязательств и необходимость пересмотра условий по существующим договорам займа.

### Поправки к МСФО (IFRS) 3 – «Ссылки на Концептуальные основы»

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» – «Ссылки на концептуальные основы». Цель данных поправок – заменить ссылки на «Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности», выпущенную в 1989 году, на ссылки на «Концептуальные основы представления финансовых отчетов», выпущенные в марте 2018 года, без внесения значительных изменений в требования стандарта.

Совет также добавил исключение из принципа признания в МСФО (IFRS) 3, чтобы избежать возникновения потенциальных прибылей или убытков «2-го дня», для обязательств и условных обязательств, которые относились бы к сфере применения МСФО (IAS) 37 или Разъяснения КРМФО (IFRIC) 21 «Обязательные платежи», если бы они возникали в рамках отдельных операций.

В то же время Совет решил разъяснить существующие требования МСФО (IFRS) 3 в отношении условных активов, на которые замена ссылок на «Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности» не окажет влияния.

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

### Поправки к МСФО (IAS) 16 – «Основные средства: поступления до использования по назначению»

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

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты, и должны применяться ретроспективно к тем объектам основных средств, которые стали доступными для использования на дату начала (или после нее) самого раннего из представленных в финансовой отчетности периода, в котором организация впервые применяет данные поправки.

Ожидается, что данные поправки не окажут влияния консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 37 – «Обременительные договоры – затраты на исполнение договора»

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

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

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

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменение в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

*Поправка к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» – дочерняя организация, впервые применяющая Международные стандарты финансовой отчетности*  
В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности». Согласно данной поправке, дочерняя организация, которая решает применить пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1, вправе оценивать накопленные курсовые разницы с использованием сумм, отраженных в финансовой отчетности материнской организации, исходя из даты перехода материнской организации на МСФО.

Данная поправка также применима к ассоциированным организациям и совместным предприятиям, которые решают применять пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1. Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

*Поправка к МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» – комиссионное вознаграждение при проведении «теста 10%» в случае прекращения признания финансовых обязательств*  
В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 9. В поправке поясняются суммы комиссионного вознаграждения, которые организация учитывает при оценке того, являются ли условия нового или модифицированного финансового обязательства существенно отличающимися от условий первоначального финансового обязательства. К таким суммам относятся только те комиссионные вознаграждения, которые были выплачены или получены между определенным кредитором и заемщиком, включая комиссионное вознаграждение, выплаченное или полученное кредитором или заемщиком от имени другой стороны. Организация должна применять данную поправку в отношении финансовых обязательств, которые были модифицированы или заменены на дату начала (или после нее) годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет данную поправку.

Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Ожидается, что данная поправка не окажет влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

*Поправка к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство» – налогообложение при оценке справедливой стоимости*  
В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство». Данная поправка исключает требование в пункте 22 МСФО (IAS) 41 о том, что организации не включают в расчет денежные потоки, связанные с налогообложением, при оценке справедливой стоимости активов, относящихся к сфере применения МСФО (IAS) 41.

Организация должна применять данную поправку перспективно в отношении оценки справедливой стоимости на дату начала (или после нее) первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Ожидается, что данная поправка не окажет влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

*Поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» и Практическому руководству (PS) 2 – раскрытие информации об учетной политике*  
В феврале 2021 года Совет по МСФО опубликовал поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическому руководству (PS) 2. Согласно поправкам к МСФО (IAS) 1, компании обязаны раскрывать в отчетности существенную информацию о своей учетной политике, а не ее основные принципы. В поправках к Практическому руководству (PS) 2 разъясняется, каким образом следует применять концепцию существенности при раскрытии информации об учетной политике.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, при этом допускается их досрочное применение.

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

*Поправки к МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» – определение термина «бухгалтерские оценки»*  
В феврале 2021 года Совет по МСФО опубликовал поправки к МСФО (IAS) 8. В поправках разъясняется, каким образом компаниям следует проводить разграничение между изменениями учетной политики и изменениями в бухгалтерских оценках. Важно различать эти понятия, поскольку изменения в бухгалтерских оценках применяются перспективно только в отношении будущих операций и прочих будущих событий, в то время как изменения учетной политики в общем случае применяются также и ретроспективно в отношении прошлых операций и прочих прошлых событий.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, при этом допускается их досрочное применение.

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

## 5. Существенные учетные суждения и оценки

Применение учетной политики Группы требует от руководства формирования суждений, оценок и допущений относительно балансовой стоимости активов и обязательств в тех случаях, когда ее невозможно определить на основании других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих значимых факторов. Фактические результаты могут отличаться от данных оценок.

Оценки и связанные с ними допущения пересматриваются на постоянной основе. Изменения в оценках отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение влияет только на этот период, либо в том периоде, к которому относится изменение, и в будущих периодах, если изменение влияет как на текущие, так и на будущие периоды.

### Суждения

*Срок аренды в договорах с опционом на продление*

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период аренды вместе с периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на продление аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он будет исполнен, или периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он не будет исполнен.

По некоторым договорам аренды у Группы имеется опцион на продление аренды активов на дополнительный срок, в основном на период от года до десяти лет. Группа применяет суждение, чтобы определить, имеется ли у нее достаточная уверенность в том, что она исполнит данный опцион на продление. При этом она учитывает все уместные факторы, которые приводят к возникновению экономического стимула для исполнения опциона на продление аренды. После даты начала аренды Группа повторно оценивает срок аренды при возникновении значительного события либо изменения обстоятельств, которое подконтрольно Группе и влияет на ее способность исполнить (или не исполнить) опцион на продление аренды (например, изменение бизнес-стратегии).

### Оценочные значения и допущения

Основные допущения о будущем и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, которые могут послужить причиной существенных корректировок балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, рассматриваются ниже. Допущения и оценочные значения Группы основаны на исходных данных, которыми она располагала на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако текущие обстоятельства и допущения относительно будущего могут изменяться ввиду рыночных изменений или неподконтрольных Группе обстоятельств. Такие изменения отражаются в допущениях по мере того, как они происходят.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 5. Существенные учетные суждения и оценки (продолжение)

### Оценка запасов

Руководство анализирует остатки по запасам, чтобы определить, могут ли запасы быть реализованы по цене большей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Этот анализ также включает определение неликвидных запасов, которые списываются на основании срока хранения запасов и проводимых инвентаризаций.

### Обесценение внеоборотных активов

Балансовая стоимость активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих о наличии обесценения таких активов. Обесценение имеет место, если балансовая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и стоимости использования.

Руководство неизбежно применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков в рамках расчета стоимости использования. При расчете стоимости использования будущие денежные потоки оцениваются для каждого магазина на основании прогноза поступлений денежных средств в соответствии с последними имеющимися данными бюджетов.

Модель дисконтированных денежных потоков требует достаточно большого количества оценок и допущений относительно будущих темпов роста рынка, рыночного спроса на продукты и ожидаемой прибыльности продаж. В силу своего субъективного характера данные оценки, скорее всего, отличаются от будущих фактических результатов деятельности и денежных потоков, и, возможно, эти отличия будут существенными.

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

В случае если справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, отраженная в отчете о финансовом положении, не может быть определена на основе данных активного рынка, справедливая стоимость определяется, используя методики оценки, в том числе модель дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей по возможности используется информация с наблюдаемых рынков, однако в тех случаях, когда это не представляется практически осуществимым, требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают учет таких исходных данных как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность.

### Сроки полезного использования основных средств и нематериальных активов

Амортизация основных средств и нематериальных активов Группы начисляется линейным способом в течение срока полезного использования, который определяется на основании бизнес-планов и оценок руководства Группы, относящихся к данным активам.

Внесенные Группой улучшения в арендованные по договорам аренды магазины формата «у дома» и прочие магазины амортизируются линейным методом на протяжении всего срока их полезного использования, в том числе в ряде случаев и после истечения срока действия договора аренды, исходя из допущения, что аренда будет продлена.

Руководство Группы ежегодно анализирует корректность применяемых сроков полезного использования основных средств, исходя из текущего состояния активов, расчетного срока, в течение которого они будут приносить Группе экономические выгоды, информации за прошлые периоды по подобным активам, тенденций развития отрасли и изменений в стратегии развития Группы.

### Налогообложение

Группа несет обязательства по уплате налога на прибыль и других налогов. Определение суммы обязательств по налогу на прибыль и прочим налогам в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью налогового законодательства Российской Федерации. Существует большое число сделок и расчетов, по которым определение окончательного налогового обязательства не может быть сделано с достаточной степенью уверенности. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по этим налоговым обязательствам будет отличаться от изначально отраженных сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

### Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (далее – «ОКУ») по торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ОКУ по долгосрочной, торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков.

Первоначально в основе матрицы оценочных резервов лежат наблюдаемые данные возникновения дефолтов в прошлых периодах. Группа будет обновлять матрицу, чтобы скорректировать прошлый опыт возникновения кредитных убытков с учетом прогнозной информации. Например, если в течение следующего года ожидается ухудшение прогнозируемых экономических условий (например, ВВП), что может привести к увеличению случаев дефолта в секторе производства продуктов питания, то исторический уровень дефолта корректируется. На каждую отчетную дату наблюдаемые данные об уровне дефолта в предыдущих периодах обновляются и изменения прогнозных оценок анализируются.

Оценка взаимосвязи между историческими наблюдаемыми уровнями дефолта, прогнозируемыми экономическими условиями и ОКУ является значительной расчетной оценкой. Величина ОКУ чувствительна к изменениям в обстоятельствах и прогнозируемых экономических условиях. Прошлый опыт возникновения кредитных убытков Группы и прогноз экономических условий также могут не являться показательными для фактического дефолта покупателя в будущем.

### Ставка привлечения дополнительных заемных средств

Группа оценивает обязательства по аренде путем дисконтирования арендных платежей с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такая ставка не может быть легко определена, Группа использует свою ставку привлечения дополнительных заемных средств, скорректированную с учетом конкретных условий аренды и для отражения процентной ставки, которую Группа будет платить за заем:

- на условиях, аналогичных условиям аренды;
- в сумме аналогичной стоимости актива в форме права пользования;
- в схожих экономической условиях.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 6. Расчеты и операции со связанными сторонами

В ходе своей деятельности Группа осуществляет различные операции со связанными сторонами.

Группа приобретает у связанных сторон материалы, получает от них займы, размещает депозиты, получает доходы от аренды помещений.

Связанные стороны Группы представлены акционерами, оказывающими существенное влияние на Группу, и компаниями, входящими в общую с акционерами Группу (прочие связанные стороны).

В качестве связанных сторон, являющихся акционерами Группы и оказывающими существенное влияние на Группу, представлены ПАО Банк ВТБ и АО ВТБ Капитал.

Операции со связанными сторонами могут осуществляться на условиях отличных от операций с третьими лицами.

Расчеты со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 гг. представлены следующим образом:

	Акционеры		Прочие связанные стороны	
	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Прочая кредиторская задолженность (Прим. 17)	20 583	94 502	165 670	58
Авансы полученные	11 890	3 585	492	–
Прочая дебиторская задолженность (Прим. 12)	2 567	1 834	3 114	–
Займы полученные (Прим. 20)	–	33 200 000	–	–
Краткосрочные займы выданные	–	–	–	247 761

Сделки Группы со связанными сторонами за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., представлены следующим образом:

	Акционеры		Прочие связанные стороны	
	2020 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.
Погашение полученных займов, в т.ч. финансовых расходов	33 509 193	2 784 279	–	–
Финансовые расходы	309 193	2 565 727	–	–
Прочие расходы	91 134	42 995	52 946	–
Процентные доходы	49 429	14 611	–	30 228
Доходы от аренды и предоставления коммунальных услуг	28 839	26 632	2 041	73
Прочие доходы	61	19 809	23 998	–
Погашение выданных займов	–	15 202	–	278 721
Займы полученные	–	5 218 552	–	–
Приобретение запасов	–	–	564 472	911 273
Займы выданные	–	–	–	236 780
Приобретение основных средств	–	–	–	171 232
Приобретение нематериальных активов	–	–	–	45 248
Расходы по аренде	–	27 368	26 282	2 683

Гарантии не выдавались и не получались.

В отчетном периоде не было признано каких-либо существенных расходов на покрытие ожидаемых кредитных убытков связанных сторон.

Краткосрочное вознаграждение руководства Группы и членов Совета директоров Группы за 2020 год составило 1 733 030 тыс. руб. (2019 год: 2 067 900 тыс. руб.). В состав выплат руководству Группы включено вознаграждение по трудовому договору, социальные взносы и выплаты членам Совета директоров Группы. Ключевому управленческому персоналу Группы за 2020 год были также произведены начисления, основанные на акциях, информация о данных начислениях раскрыта в Примечании 31.

## 7. Основные средства

На 31 декабря 2020 г. основные средства представлены следующим образом:

	Земля	Здания	Машины и оборудование	Прочие активы	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
На 1 января 2020 г.	14 013 576	327 078 060	131 244 831	42 265 508	12 329 092	526 931 067
Приобретения	–	–	12 840 791	1 432 848	13 992 898	28 266 537
Ввод в эксплуатацию	–	14 965 156	–	–	(14 965 156)	–
Выбытия	(8 590)	(3 817 335)	(3 978 170)	(7 227 977)	(159 982)	(15 192 054)
На 31 декабря 2020 г.	14 004 986	338 225 881	140 107 452	36 470 379	11 196 852	540 005 550
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
На 1 января 2020 г.	–	(65 460 025)	(83 753 846)	(24 467 009)	(264 200)	(173 945 080)
Амортизация за год	–	(18 795 931)	(18 131 764)	(5 065 408)	–	(41 993 103)
Обесценение за год	–	(1 315 750)	(13 064)	–	(812 743)	(2 141 557)
Восстановление убытков от обесценения	–	288 314	11 904	–	–	300 218
Выбытия	–	3 764 278	3 464 916	6 955 165	102 957	14 287 316
На 31 декабря 2020 г.	–	(81 519 114)	(98 421 854)	(22 577 252)	(973 986)	(203 492 206)
<b>Остаточная стоимость</b>						
На 1 января 2020 г.	14 013 576	261 618 035	47 490 985	17 798 499	12 064 892	352 985 987
На 31 декабря 2020 г.	14 004 986	256 706 767	41 685 598	13 893 127	10 222 866	336 513 344



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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 7. Основные средства (продолжение)

На 31 декабря 2019 г. основные средства представлены следующим образом:

	Земля	Здания	Машины и оборудование	Прочие активы	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
На 1 января 2019 г.	14 004 240	294 355 010	114 262 265	43 165 668	23 156 927	488 944 110
Приобретения	19 019	–	22 869 304	1 723 433	30 024 652	54 636 408
Ввод в эксплуатацию	–	40 690 438	–	–	(40 690 438)	–
Выбытия	(9 683)	(7 967 388)	(5 886 738)	(2 623 593)	(162 049)	(16 649 451)
На 31 декабря 2019 г.	14 013 576	327 078 060	131 244 831	42 265 508	12 329 092	526 931 067
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
На 1 января 2019 г.	–	(50 803 350)	(71 203 070)	(22 100 208)	–	(144 106 628)
Амортизация за год	–	(21 212 009)	(17 760 147)	(4 934 458)	–	(43 906 614)
Обесценение за год	–	(1 264 805)	(21 144)	(947)	(264 200)	(1 551 096)
Выбытия	–	7 820 139	5 230 515	2 568 604	–	15 619 258
На 31 декабря 2019 г.	–	(65 460 025)	(83 753 846)	(24 467 009)	(264 200)	(173 945 080)
<b>Остаточная стоимость</b>						
На 1 января 2019 г.	14 004 240	243 551 660	43 059 195	21 065 460	23 156 927	344 837 482
На 31 декабря 2019 г.	14 013 576	261 618 035	47 490 985	17 798 499	12 064 892	352 985 987

В 2020 году средневзвешенная ставка капитализации на заемные средства составляла 7,01% годовых (2019 год: 8,10%), информация о сумме процентов, включенных в стоимость квалифицируемых активов, отражена в Примечании 27.

### Обесценение внеоборотных активов, кроме гудвила

В результате мониторинга внешних признаков обесценения внеоборотных активов, кроме гудвила, по состоянию на 31 декабря 2020 г., Группа пришла к выводу, что на рынке, на котором Группа осуществляет свою деятельность существуют неблагоприятные рыночные и экономические условия.

Группа провела тест на обесценение внеоборотных активов, в том числе основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов для оценки наличия признаков возможного обесценения. В результате теста на обесценение Группа признала убытки от обесценения в консолидированном отчете о совокупном доходе в отношении тестируемых активов за 2020 год в сумме 2 160 293 тыс. руб., в т.ч. обесценение основных средств в сумме 1 328 814 тыс. руб., активов в форме права пользования в сумме 831 479 тыс. руб., сумма восстановления убытков от обесценения основных средств составила 300 218 тыс. руб., активов в форме права пользования 303 769 тыс. руб. (за 2019 год Группа признала убытки от обесценения в сумме 1 458 360 тыс. руб., в т.ч. обесценение основных средств в сумме 1 038 962 тыс. руб., активов в форме права пользования в сумме 419 399 тыс. руб.).

Дополнительно Группа признала убытки от обесценения основных средств в консолидированном отчете о совокупном доходе в сумме 812 743 тыс. руб. в отношении объектов основных средств, по которым не ожидается завершение строительства (за 2019 год Группа дополнительно признала убытки от обесценения основных средств, возникшие в результате пожара на распределительном центре Воронеж и сельскохозяйственных активах Группы в сумме 512 134 тыс. руб.).

Подход Группы к проведению теста на обесценение

Тест на обесценение проводился на самом низком уровне агрегирования активов, способных генерировать независимые денежные потоки (ЕГДП), в данном случае, на уровне отдельного магазина.

При оценке степени независимости денежных потоков руководство Группы провело комплексный анализ факторов, в том числе, каким образом оно контролирует деятельность ЕГДП, как принимает решения о ликвидации активов или продолжения операций ЕГДП.

В рамках теста на обесценение Группа сравнивала возмещаемую стоимость отдельной ЕГДП с ее балансовой стоимостью. Возмещаемая стоимость ЕГДП рассчитана как наибольшее значение из справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости использования. Группа не считает целесообразным с практической точки зрения раскрывать информацию об обесценении в разрезе каждой ЕГДП в связи с большим объемом данных.

### Основные допущения

Ожидаемые свободные денежные потоки рассчитаны на период 5 лет с учетом эффекта терминальной стоимости, исходя из текущих бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством Группы. Одной из основных предпосылок, заложенной в модели ожидаемых денежных потоков, является рост выручки (в основном обусловлен ростом ИПЦ), который составляет среднее значение 4,2% (2019 год: 3,7%).

Денежные потоки будущих капитальных затрат рассчитаны с учетом сведений прошлых периодов и включают суммы текущих капитальных затрат, которые обеспечивают получение экономических выгод от ЕГДП в текущем состоянии.

Ставка дисконтирования до налогообложения, представляющая собой средневзвешенную стоимость капитала Группы, скорректированного с учетом рисков, характерных для соответствующих активов, применяемая к прогнозным денежным потокам, составила 12,81%.

Руководство Группы уверено в обоснованности применяемых оценок и допущений, так как они наилучшим образом отражают подход руководства к управлению активами Группы.

### Оценка влияния изменения ставки дисконтирования и темпа роста выручки

Полученные показатели модели дисконтированных денежных потоков достоверно отображают возможные изменения сумм и периодов будущих денежных потоков. При увеличении применяемой ставки дисконтирования на 0,5%, сумма обесценения внеоборотных активов увеличилась бы на 160 367 тыс. руб. При снижении применяемой ставки дисконтирования на 0,5% убыток от обесценения уменьшился бы на 195 633 тыс. руб. При снижении применяемого темпа роста выручки на 0,5% убыток от обесценения увеличился бы на 319 240 тыс. руб.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 8. Аренда

### Группа в качестве арендатора

Активы в форме права пользования и обязательства по аренде

На 31 декабря 2020 г. активы в форме права пользования представлены следующим образом:

	Здания	Земля	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>			
На 1 января 2020 г.	481 831 850	5 872 964	487 704 814
Поступления	36 623 382	100 272	36 723 654
Модификация	10 554 431	(148 910)	10 405 521
Индексация	1 373 791	17 664	1 391 455
Прекращение признания	(14 220 337)	(970 024)	(15 190 361)
На 31 декабря 2020 г.	516 163 117	4 871 966	521 035 083
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
На 1 января 2020 г.	(173 221 982)	(916 620)	(174 138 602)
Амортизация за год	(43 811 248)	(152 540)	(43 963 788)
Обесценение за год (Прим. 7)	(831 479)	–	(831 479)
Восстановление убытков от обесценения (Прим. 7)	303 769	–	303 769
Прекращение признания	5 844 218	195 494	6 039 712
На 31 декабря 2020 г.	(211 716 722)	(873 666)	(212 590 388)
<b>Остаточная стоимость</b>			
На 1 января 2020 г.	<b>308 609 868</b>	<b>4 956 344</b>	<b>313 566 212</b>
На 31 декабря 2020 г.	<b>304 446 395</b>	<b>3 998 300</b>	<b>308 444 695</b>

В 2020 году отчисления на амортизацию по активам в форме права пользования на сумму 264 355 тыс. руб. были капитализированы в стоимость основных средств.

На 31 декабря 2019 г. активы в форме права пользования представлены следующим образом:

	Здания	Земля	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>			
На 1 января 2019 г.	418 391 845	5 614 674	424 006 519
Поступления	54 440 799	67 007	54 507 806
Модификация	20 204 993	385 366	20 590 359
Индексация	2 570 743	19 765	2 590 508
Прекращение признания	(13 776 530)	(213 848)	(13 990 378)
На 31 декабря 2019 г.	481 831 850	5 872 964	487 704 814
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
На 1 января 2019 г.	(137 065 442)	(763 385)	(137 828 827)
Амортизация за год	(41 740 978)	(224 692)	(41 965 670)
Обесценение за год (Прим. 7)	(419 399)	–	(419 399)
Прекращение признания	6 003 837	71 457	6 075 294
На 31 декабря 2019 г.	(173 221 982)	(916 620)	(174 138 602)
<b>Остаточная стоимость</b>			
На 1 января 2019 г.	<b>281 326 403</b>	<b>4 851 289</b>	<b>286 177 692</b>
На 31 декабря 2019 г.	<b>308 609 868</b>	<b>4 956 344</b>	<b>313 566 212</b>

В 2019 году отчисления на амортизацию по активам в форме права пользования на сумму 724 932 тыс. руб. были капитализированы в стоимость основных средств.

### Обязательство по аренде

Ниже представлена балансовая стоимость обязательств Группы по аренде и ее изменения в течение периода:

	2020 г.	2019 г.
На 1 января	357 210 159	322 741 246
Поступление и прочий прирост	36 459 462	54 522 871
Модификация	10 405 521	20 590 359
Индексация	1 391 455	2 590 508
Платежи	(35 715 802)	(33 242 289)
Начислено процентов (Прим. 27)	30 771 302	32 414 202
Уплаченные проценты	(30 771 302)	(32 414 202)
Прекращение признания	(10 838 108)	(9 900 264)
Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19	(1 481 968)	–
Убыток/(прибыль) по курсовым разницам	143 239	(92 272)
<b>На 31 декабря</b>	<b>357 573 958</b>	<b>357 210 159</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 8. Аренда (продолжение)

	Год погашения	Средневзвешенная процентная ставка, %	31 декабря 2020 г.
Краткосрочные обязательства	2021	8,47	41 432 103
Долгосрочные обязательства	2022-2069	8,37	316 141 855
<b>Итого</b>			<b>357 573 958</b>

	Год погашения	Средневзвешенная процентная ставка, %	31 декабря 2019 г.
Краткосрочные обязательства	2020	9,08	36 609 206
Долгосрочные обязательства	2021-2069	8,94	320 600 953
<b>Итого</b>			<b>357 210 159</b>

Ниже представлены суммы, признанные в составе консолидированного отчета о совокупном доходе ((доход)/расход):

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Амортизация и обесценение активов в форме права пользования	44 227 143	41 660 137
Процентные расходы по аренде	30 771 302	32 414 202
Убыток/(прибыль) по курсовым разницам	143 239	(92 271)
Доходы от прекращения аренды	(1 687 459)	(1 985 180)
Доходы от уступок по аренде, связанные с пандемией Covid-19	(1 481 968)	–
Расходы по аренде, относящиеся к краткосрочной аренде (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	267 715	249 969
Расходы по аренде, относящиеся к аренде активов с низкой стоимостью (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	79 410	103 472
Переменные арендные платежи (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	1 081 701	628 765
	<b>73 401 083</b>	<b>72 979 094</b>

### 9. Нематериальные активы

На 31 декабря 2020 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

	Лицензии	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
На 1 января 2020 г.	503 881	4 622 012	32 592	99 373	5 257 858
Приобретения	81 115	3 220 423	1 606	37 289	3 340 433
Выбытия	(283 376)	(981 308)	(18)	(37 317)	(1 302 019)
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>301 620</b>	<b>6 861 127</b>	<b>34 180</b>	<b>99 345</b>	<b>7 296 272</b>

	Лицензии	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>					
На 1 января 2020 г.	(160 946)	(1 125 834)	(9 190)	(47 211)	(1 343 181)
Амортизация за год	(233 281)	(1 427 274)	(3 387)	(39 851)	(1 703 793)
Выбытия	268 921	952 487	18	35 528	1 256 954
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>(125 306)</b>	<b>(1 600 621)</b>	<b>(12 559)</b>	<b>(51 534)</b>	<b>(1 790 020)</b>

<b>Остаточная стоимость</b>					
<b>На 1 января 2020 г.</b>	<b>342 935</b>	<b>3 496 178</b>	<b>23 402</b>	<b>52 162</b>	<b>3 914 677</b>
<b>На 31 декабря 2020 г.</b>	<b>176 314</b>	<b>5 260 506</b>	<b>21 621</b>	<b>47 811</b>	<b>5 506 252</b>

На 31 декабря 2019 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

	Лицензии	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>					
На 1 января 2019 г.	282 546	2 636 596	31 721	122 017	3 072 880
Приобретения	300 305	2 890 995	871	45 110	3 237 281
Выбытия	(78 970)	(905 579)	–	(67 754)	(1 052 303)
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>503 881</b>	<b>4 622 012</b>	<b>32 592</b>	<b>99 373</b>	<b>5 257 858</b>

	Лицензии	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>					
На 1 января 2019 г.	(138 561)	(1 197 228)	(5 938)	(54 004)	(1 395 731)
Амортизация за год	(88 854)	(825 120)	(3 252)	(59 363)	(976 589)
Выбытия	66 469	896 514	–	66 156	1 029 139
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>(160 946)</b>	<b>(1 125 834)</b>	<b>(9 190)</b>	<b>(47 211)</b>	<b>(1 343 181)</b>

<b>Остаточная стоимость</b>					
<b>На 1 января 2019 г.</b>	<b>143 985</b>	<b>1 439 368</b>	<b>25 783</b>	<b>68 013</b>	<b>1 677 149</b>
<b>На 31 декабря 2019 г.</b>	<b>342 935</b>	<b>3 496 178</b>	<b>23 402</b>	<b>52 162</b>	<b>3 914 677</b>

Расходы на амортизацию включены в состав общехозяйственных и административных расходов (Примечание 26). Информация о проведенном тесте на обесценение раскрыта в Примечании 7.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 10. Гудвил

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. гудвил представлен следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Гудвил на 1 января	26 879 317	26 879 317
Гудвил на 31 декабря	26 879 317	26 879 317

Балансовая стоимость гудвила, распределенная на каждую единицу, генерирующую денежные средства:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Магазины форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»	25 511 824	25 511 824
Производственная компания ООО «ТД-холдинг»	1 367 493	1 367 493
<b>Итого</b>	<b>26 879 317</b>	<b>26 879 317</b>

Группа ЕГДП магазинов форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»

По состоянию на отчетную дату Группой был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении Группы СИА. Для тестирования на обесценения данный гудвил был распределен на группу ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». При оценке обесценения гудвила текущая балансовая стоимость активов группы ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека», на которые была отнесена вся сумма гудвила, была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза свободных денежных потоков на пять лет, также учтен эффект терминальной стоимости потоков.

Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 12,81%.

В результате проведенного анализа обесценения данной группы ЕГДП не было выявлено.

### Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов, и чувствительность к изменениям в допущениях

При расчете ценности использования наибольшее значение имели допущения, сделанные в отношении следующих показателей:

- валовая маржа;
- ставка дисконтирования;
- рост выручки.

### Валовая маржа

Валовая маржа, отраженная в прогнозе деятельности Группы в рамках форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека» соответствует утвержденным стратегическим планам развития и ожидаемому повышению объема продаж. Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению валовой маржи. Снижение показателя валовой маржи на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Ставка дисконтирования

Рост ставки дисконтирования до налогообложения до 13,31%, т.е. +0,5%, приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Рост выручки

Рост выручки в прогнозном периоде варьируется от 2,2% до 10,7% (2019 год – 11,1% до 28%). Прогноз базируется на деятельности Группы в рамках форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». Для прогноза ожидаемого объема выручки от продаж Группа использует утвержденный план стратегического развития на прогнозный период, а также показатели ожидаемого индекса потребительских цен. Ожидаемый индекс потребительских цен составляет 4% (2019 год: 2,8-3,2%). Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства. Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж и коммерческой маржи.

Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж. Снижение показателя выручки на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого операционного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Производственная компания ООО «ТД-холдинг»

Группой был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении ООО «ТД-холдинг», по состоянию на 31 декабря каждого года. При оценке обесценения гудвила текущая балансовая стоимость генерирующей единицы была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

При проведении теста на обесценение гудвила, отраженного на балансе Группы на начало финансового года, стоимость от использования была определена при помощи модели дисконтированных денежных потоков. Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза операционных денежных потоков на пять лет, утвержденных руководством Группы, с учетом эффекта терминальной стоимости потоков, инфляции 4% (2019 год: 3,3%) и спроса на производимую продукцию ООО «ТД-холдинг», а также других макроэкономических предпосылок. Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 12,81%.

По результатам проведения теста обесценения не выявлено.

Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 11. Запасы

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. запасы представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Товары для перепродажи (по наименьшей из себестоимости и чистой возможной цены продажи)	194 944 876	208 653 823
Сырье и материалы (по себестоимости)	11 004 318	10 219 763
	<b>205 949 194</b>	<b>218 873 586</b>

Статья «Сырье и материалы» представляет собой комплектующие, упаковочные и прочие материалы, используемые в супермаркетах, магазинах и на складах, а также полуфабрикаты собственного производства.

В течение 2020 года Группа списала запасы до чистой стоимости реализации, что привело к признанию расходов в статье «Себестоимость реализации» в консолидированном отчете о совокупном доходе в сумме 597 351 тыс. руб. (2019 год: 358 375 тыс. руб.).

## 12. Торговая и прочая дебиторская задолженность

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. торговая и прочая дебиторская задолженность представлена следующим образом:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Прочая дебиторская задолженность – третьих сторон	5 224 320	6 272 129
Торговая дебиторская задолженность – третьих сторон	4 848 309	8 782 045
Прочая дебиторская задолженность – связанных сторон (Прим. 6)	5 681	1 834
Ожидаемые кредитные убытки	(1 514 488)	(1 062 568)
	<b>8 563 822</b>	<b>13 993 440</b>

Прочая дебиторская задолженность в основном представлена расчетами с поставщиками за причитающиеся бонусы к получению.

На торговую дебиторскую задолженность проценты не начисляются, и она, как правило погашается в краткосрочном периоде до 90 дней.

Торговая дебиторская задолженность в основном представлена дебиторской задолженностью по расчетам с покупателями Группы СИА.

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ожидаемых кредитных убытков (далее – «ОКУ») по торговой и прочей дебиторской задолженности. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков.

Первоначально в основе матрицы оценочных резервов лежат наблюдаемые данные возникновения дефолтов в прошлых периодах. Группа обновляет матрицу, чтобы скорректировать прошлый опыт возникновения кредитных убытков с учетом прогнозной информации. На каждую отчетную дату наблюдаемые данные об уровне дефолта в предыдущих периодах обновляются и изменения прогнозных оценок анализируются.

Расчет ОКУ отражает вероятностно-взвешенный результат, временную ценность денег и разумно обоснованную информацию, которая имеется в наличии на отчетную дату о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозе будущих экономических условий.

На 31 декабря 2020 г. Группа провела анализ влияния пандемии Covid-19 на ОКУ и не выявила существенного ухудшения кредитного качества основных покупателей Группы, поэтому необходимости в пересмотре матрицы оценочных резервов для расчета ОКУ нет.

Ниже представлена информация об ожидаемых кредитных убытках в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группы на 31 декабря 2020 г.:

	Текущая	Просрочена <90 дней	Просрочена от 90-180 дней	Просрочена от 180-360 дней	Просрочена >360 дней	Итого
<b>2020 год</b>						
Процент ОКУ	0,1-3%	3-5%	10-20%	50%	100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	3 910 007	4 485 359	255 116	354 015	1 073 813	<b>10 078 310</b>
ОКУ	89 077	123 568	51 023	177 007	1 073 813	<b>1 514 488</b>

Ниже представлена информация об ожидаемых кредитных убытках в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группы на 31 декабря 2019 г.:

	Текущая	Просрочена <90 дней	Просрочена от 90-180 дней	Просрочена от 180-360 дней	Просрочена >360 дней	Итого
<b>2019 год</b>						
Процент ОКУ	0,1-1,5%	3-5%	10-20%	50%	100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	12 482 031	1 251 200	168 101	376 577	778 099	<b>15 056 008</b>
ОКУ	25 024	37 536	33 620	188 289	778 099	<b>1 062 568</b>

Изменения в оценочном резерве под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности приведены ниже:

	2020 г.	2019 г.
<b>На 1 января</b>	<b>(1 062 568)</b>	<b>(656 795)</b>
Начисление оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки за год	(668 262)	(505 958)
Восстановление	216 342	100 185
<b>На 31 декабря</b>	<b>(1 514 488)</b>	<b>(1 062 568)</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 13. Авансы выданные

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. авансы выданные представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Авансы поставщикам – третьим сторонам	4 901 938	4 904 086
Авансы на уплату таможенных платежей	617 903	751 668
Прочие авансы	61 525	114 204
	<b>5 581 366</b>	<b>5 769 958</b>

### 14. Денежные средства и их эквиваленты

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Денежные средства в кассе, в рублях	2 080 093	2 262 150
Денежные средства в банках, в рублях	9 348 609	452 565
Денежные средства в банках, в иностранной валюте	935	5 456
Денежные средства в пути, в рублях	1 599 303	4 981 127
Денежные средства на счетах неснижаемого остатка, в рублях	9 160 000	1 200 000
Денежные средства на депозитах, в рублях	22 510 641	–
	<b>44 699 581</b>	<b>8 901 298</b>

Денежные средства в пути представляют собой денежные средства, инкассированные банками у магазинов Группы и не помещенные на счета в банках по состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 гг., а также платежи по банковским картам в процессе обработки.

На 31 декабря 2020 г. денежные средства были размещены на депозитах в рублях в общей сумме 22 510 641 тыс. руб., а также на счетах неснижаемого остатка в сумме 9 160 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2021 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2020 г. незначительна.

На 31 декабря 2019 г. денежные средства были размещены на счетах неснижаемого остатка в сумме 1 200 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2020 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2019 г. незначительна.

### 15. Акционерный капитал, эмиссионный доход и собственные акции, выкупленные у акционеров

	2020 г. (в тысячах штук)	2019 г. (в тысячах штук)
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,01 руб.)	200 850	200 850
Выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал (каждая акция номинальной стоимостью 0,01 руб.)	101 911	101 911

	2020 г.	2019 г.
Эмиссионный доход на 1 января	87 379 413	87 257 340
Передача прав на долевые инструменты по программе выплат на основе акций (Прим. 31)	11 508	122 073
<b>Эмиссионный доход на 31 декабря</b>	<b>87 390 921</b>	<b>87 379 413</b>

	2020 г. (в тысячах штук)	2019 г. (в тысячах штук)
Остаток акций в обращении на начало финансового года	97 550	98 665
Приобретение собственных акций	–	(1 302)
Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по программе выплат на основе акций (Прим. 31)	74	105
Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора с президентом Группы (Прим. 31)	41	82
<b>Остаток акций в обращении на конец финансового года</b>	<b>97 665</b>	<b>97 550</b>

В 2020 году Группа не приобретала собственных акций на открытом рынке.

В 2020 году Группа передала 73 597 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения ключевому управленческому персоналу в рамках Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы (Примечание 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 271 571 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения, переданного в рамках исполнения программы, в сумме 5 770 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода.

В 2020 году Группа передала 41 177 собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора, заключенного с Президентом Группы (Примечание 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 172 451 тыс. руб. Разница между справедливой стоимостью переданных акций и их балансовой стоимостью в сумме 17 278 тыс. руб. была отражена в качестве увеличения эмиссионного дохода.

В 2019 году Группа приобрела 1 302 397 собственных обыкновенных акций на открытом рынке, стоимость приобретения указанных акций составила 5 109 648 тыс. руб.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 15. Акционерный капитал, эмиссионный доход и собственные акции, выкупленные у акционеров (продолжение)

В 2019 году Группа передала 105 258 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения руководящему персоналу в рамках Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы (Прим. 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 432 634 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения, переданного в рамках исполнения программы, в сумме 35 979 тыс. руб. отражена в составе эмиссионного дохода.

В 2019 году Группа передала 82 355 собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора, заключенного с президентом Группы (Прим. 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 396 440 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения, переданного в рамках исполнения программы, в сумме 86 094 тыс. руб. отражена в составе эмиссионного дохода.

## 16. Дивиденды объявленные

В 2020 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2019 год, а также за 9 месяцев 2020 года.

	2020 г.
Дивиденды, объявленные за 2019 год и 9 месяцев 2020 года (157 руб. и 245,31 руб. на акцию)	39 513 258

В 2019 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2018 год, а также за 9 месяцев 2019 года.

	2019 г.
Дивиденды, объявленные за 2018 год и 9 месяцев 2019 года (166,78 руб. и 147,19 руб. на акцию)	30 816 128

В течение 2020 года Группа произвела выплату дивидендов на сумму 29 871 472 тыс. руб. (2019 год: 29 993 007 тыс. руб.).

На 31 декабря 2020 г. сумма обязательств по невыплаченным дивидендам составляла 24 094 729 тыс. руб. (на 31 декабря 2019 г.: 14 452 943 тыс. руб.). Дивиденды к уплате на 31 декабря 2020 г. выплачены в январе 2021 года.

## 17. Торговая и прочая кредиторская задолженность

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. торговая и прочая кредиторская задолженность представлена следующим образом:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Торговая кредиторская задолженность перед третьими сторонами	145 281 458	140 630 829
Прочая кредиторская задолженность перед третьими сторонами	15 604 583	20 905 617
Прочая кредиторская задолженность перед связанными сторонами (Прим. 6)	186 253	94 560
	<b>161 072 294</b>	<b>161 631 006</b>

Период оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в среднем составил 43 дня в 2020 году и 45 дней в 2019 году. На сумму непогашенного остатка могут быть начислены проценты на основе рыночных ставок в соответствии с отдельными соглашениями с поставщиками. Однако за отчетный период не было начислено существенных сумм процентов. Группа установила политику управления финансовыми рисками, обеспечивающую погашение всей кредиторской задолженности в установленные сроки.

Торговая и прочая кредиторская задолженность, деноминированная в иностранной валюте (преимущественно в американских долларах и евро), составляет 10 398 919 тыс. руб. на 31 декабря 2020 г., в т.ч. доллары США 8 488 173 тыс. руб., евро 1 910 746 тыс. руб. (31 декабря 2019 г.: 7 258 346 тыс. руб., в т.ч. доллары США 5 785 691 тыс. руб., евро 1 472 655 тыс. руб.).

## 18. Начисленные расходы

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. начисленные расходы представлены следующим образом:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Начисленная заработная плата	11 278 431	8 124 514
Прочие начисленные расходы	11 974 167	8 895 591
	<b>23 252 598</b>	<b>17 020 105</b>

Прочие начисленные расходы представлены доплатами по заработной плате, премиями персоналу и другими начисленными расходами.

## 19. Налоги к уплате, кроме налога на прибыль

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. налоги к уплате представлены следующим образом:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Налог на добавленную стоимость	8 251 995	—
Социальные страховые взносы	1 790 088	2 378 411
Налог на доходы физических лиц	1 226 450	1 171 380
Налог на имущество	520 401	631 732
Прочие налоги	65 417	109 484
	<b>11 854 351</b>	<b>4 291 007</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 20. Кредиты и займы

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы представлены следующим образом:

	Год погашения 2020	31 декабря 2020 г.	Год погашения 2019	31 декабря 2019 г.
<b>Долгосрочные кредиты и займы</b>				
Необеспеченные облигации	2022-2023	70 897 128	2021-2022	40 737 574
Необеспеченные банковские кредиты	2022-2027	79 614 330	2021-2027	47 817 777
Необеспеченные банковские кредиты от связанных сторон		–	2021-2022	33 200 000
За вычетом краткосрочной части долгосрочных кредитов и займов		(2 816 532)		(2 122 989)
<b>Всего долгосрочные кредиты и займы</b>		<b>147 694 926</b>		<b>119 632 362</b>
<b>Краткосрочные кредиты и займы</b>				
Необеспеченные облигации	2021	10 296 260	2020	10 001 047
Необеспеченные банковские кредиты	2021	5 278 809	2020	52 454 420
Краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов		2 816 532		2 122 989
<b>Всего краткосрочные кредиты и займы</b>		<b>18 391 601</b>		<b>64 578 456</b>

Кредиты и займы Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. были выданы под рыночные процентные ставки. Все кредиты, займы и облигации номинированы в российских рублях. Кредиты и займы Группы привлечены по фиксированному процентным ставкам.

Группа выполнила все ковенанты, установленные кредитными договорами на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г.

### 21. Государственные субсидии

	2020 г.	2019 г.
На 1 января	3 268 933	3 037 701
Получено за год	190 269	614 318
Отражено в составе прибыли или убытке	(664 257)	(383 086)
На 31 декабря	2 794 945	3 268 933
Краткосрочные	627 304	62 857
Долгосрочные	2 167 641	3 206 076

Государственные субсидии были получены на возмещение части прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов основных средств. Государственные субсидии были получены в виде выгоды от получения займа по ставке ниже рыночной.

### 22. Обязательства по договору

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. обязательства по договору представлены следующим образом:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Краткосрочные обязательства в отношении программы лояльности покупателей	2 148 681	810 214
Краткосрочные авансы, полученные от оптовых покупателей	443 877	246 497
	<b>2 592 558</b>	<b>1 056 711</b>

Изменения краткосрочного обязательства в отношении программы лояльности покупателей включают следующее:

	2020 г.	2019 г.
На 1 января	810 214	1 178 273
Отнесено в течение года на будущие периоды	12 235 191	5 479 317
Признано в качестве выручки в течение года	(10 896 724)	(5 847 376)
<b>На 31 декабря</b>	<b>2 148 681</b>	<b>810 214</b>

### 22. Выручка по договорам с покупателями

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., выручка представлена следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Розничная торговля	1 510 070 771	1 332 928 824
Оптовая торговля	43 706 580	35 776 570
	<b>1 553 777 351</b>	<b>1 368 705 394</b>

Выручка по договорам с покупателями представлена суммами, указанными в таблице выше, и доходом по рекламе и от реализации упаковочных материалов (Прим. 28) за 2020 год составила 1 562 939 358 тыс. руб. (2019 год: 1 378 925 154 тыс. руб.).

### 24. Себестоимость реализации

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., себестоимость реализации представлена следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Себестоимость проданных товаров	1 149 730 128	1 022 098 438
Транспортные расходы	38 291 560	34 607 615
	<b>1 188 021 688</b>	<b>1 056 706 053</b>



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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 24. Себестоимость реализации (продолжение)

Себестоимость реализации уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов, полученных от поставщиков.

Себестоимость реализации включает сумму убытков от недостачи товаров.

В 2020 году расходы на оплату труда в размере 22 419 764 тыс. руб. (2019 год: 22 108 828 тыс. руб.) были включены в состав себестоимости реализации.

### 25. Коммерческие расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., коммерческие расходы представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Расходы на рекламу	7 627 912	7 715 200
Расходы на упаковку и материалы	4 861 131	3 215 294
Амортизация основных средств	4 398 081	4 755 885
	<b>16 887 124</b>	<b>15 686 379</b>

### 26. Общехозяйственные и административные расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., общехозяйственные и административные расходы представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Оплата труда	108 535 879	95 517 926
Амортизация и обесценение активов в форме права пользования (Прим. 8)	44 227 143	41 660 137
Амортизация и обесценение основных средств (Прим. 7)	39 436 361	40 701 825
Налоги, связанные с оплатой труда	30 104 070	26 159 360
Коммунальные платежи и аренда	29 715 812	25 719 454
Услуги банков	7 108 373	6 516 095
Ремонт и техническое обслуживание	6 731 558	5 747 572
Налоги, кроме налога на прибыль	2 924 806	3 240 165
Расходы на охрану	1 790 229	1 797 235
Амортизация нематериальных активов (Прим. 9)	1 703 793	976 589
Резерв по неиспользованным отпускам	542 696	681 018
Начисление ожидаемых кредитных убытков (Прим. 12)	451 920	400 437
Прочие расходы	6 265 675	5 843 860
	<b>279 538 315</b>	<b>254 961 673</b>

### 27. Финансовые расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., финансовые расходы представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Проценты по кредитам и займам	8 462 099	13 359 504
Проценты по облигациям	5 669 013	2 037 062
Проценты по аренде (Прим. 8)	30 771 302	32 414 202
<b>Итого процентные расходы по финансовым обязательствам</b>	<b>44 902 414</b>	<b>47 810 768</b>
За вычетом сумм, включенных в стоимость квалифицируемых активов	(130 140)	(29 119)
	<b>44 772 274</b>	<b>47 781 649</b>

### 28. Прочие доходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., прочие доходы представлены следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Доходы от рекламы	5 371 680	6 379 618
Реализация упаковочных материалов	3 790 327	3 840 142
Штрафы и пени	2 626 926	3 341 220
Доходы от прекращения аренды (Прим. 8)	1 687 459	1 985 180
Доходы от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19 (Прим. 8)	1 481 968	—
Прибыль от реализации основных средств	1 165 190	—
Прочие доходы	945 645	850 307
	<b>17 069 195</b>	<b>16 396 467</b>

### 29. Налог на прибыль

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг., расходы Группы по налогу на прибыль составили:

	2020 г.	2019 г.
<b>Консолидированный отчет о совокупном доходе</b>		
Текущий налог	13 728 393	3 302 256
Корректировки в отношении текущего налога на прибыль предыдущего года	(171 081)	(1 068 227)
Отложенный налог	(3 848 089)	781 221
<b>Расходы по налогу на прибыль, отраженные в консолидированном отчете о совокупном доходе</b>	<b>9 709 223</b>	<b>3 015 250</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 29. Налог на прибыль (продолжение)

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2020 г., представлен следующим образом:

	На 1 января 2020 г.	Отражено в консолидированном отчете о совокупном доходе, 2020 г.	На 31 декабря 2020 г.
<b>Отложенные налоговые активы</b>			
Активы в форме права пользования / обязательства по аренде	(10 915 536)	(1 190 334)	(12 105 870)
Начисленные расходы	(834 430)	(1 045 028)	(1 879 458)
Запасы	(962 839)	(512 512)	(1 475 351)
Авансы выданные	(131 884)	(56 686)	(188 570)
Прочее	(258 737)	(305 446)	(564 183)
<b>Итого отложенные налоговые активы</b>	<b>(13 103 426)</b>	<b>(3 110 006)</b>	<b>(16 213 432)</b>
В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами	13 103 426	3 110 006	16 213 432
<b>Чистые отложенные налоговые активы</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>			
Основные средства	28 608 661	(722 682)	27 885 979
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	319 556	70 845	390 401
Торговая и прочая дебиторская задолженность	173 278	(10 636)	162 642
Прочее	75 610	(75 610)	—
<b>Итого отложенные налоговые обязательства</b>	<b>29 177 105</b>	<b>(738 083)</b>	<b>28 439 022</b>
В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами	(13 103 426)	(3 110 006)	(16 213 432)
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>16 073 679</b>	<b>(3 848 089)</b>	<b>12 225 590</b>

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2019 г., представлен следующим образом:

	На 1 января 2019 г.	Отражено в консолидированном отчете о совокупном доходе, 2019 г.	На 31 декабря 2019 г.
<b>Отложенные налоговые активы</b>			
Активы в форме права пользования / обязательства по аренде	(9 041 780)	(1 873 756)	(10 915 536)
Начисленные расходы	(338 284)	(496 146)	(834 430)
Запасы	(831 505)	(131 334)	(962 839)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(128 665)	128 665	—
Авансы выданные	(254 167)	122 283	(131 884)
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	(163 988)	163 988	—
Прочее	(544 185)	285 448	(258 737)
<b>Итого отложенные налоговые активы</b>	<b>(11 302 574)</b>	<b>(1 800 852)</b>	<b>(13 103 426)</b>
В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами	11 302 574	1 800 852	13 103 426
<b>Чистые отложенные налоговые активы</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Отложенные налоговые обязательства</b>			
Основные средства	25 701 441	2 907 220	28 608 661
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	—	319 556	319 556
Торговая и прочая дебиторская задолженность	—	173 278	173 278
Прочее	893 591	(817 981)	75 610
<b>Итого отложенные налоговые обязательства</b>	<b>26 595 032</b>	<b>2 582 073</b>	<b>29 177 105</b>
В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами	(11 302 574)	(1 800 852)	(13 103 426)
<b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>	<b>15 292 458</b>	<b>781 221</b>	<b>16 073 679</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 29. Налог на прибыль (продолжение)

Сумма налоговых отчислений за год отличается от той, которая была бы получена в результате применения действующей ставки налога на прибыль к сумме прибыли до налогообложения. Ниже представлена сверка сумм, рассчитанных с применением установленной ставки налога на прибыль 20% с фактическим расходом, отраженным в консолидированном отчете о совокупном доходе Группы:

	2020 г.	2019 г.
Прибыль до налогообложения	42 702 515	12 579 472
Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%	(8 540 503)	(2 515 894)
<i>Поправки на:</i>		
Налоговый эффект от статей, необлагаемых или невычитаемых для налоговых целей	(1 141 221)	(663 373)
Непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков, полученных компаниями Группы	(198 580)	(904 210)
Восстановление налога на прибыль по результатам подачи уточненных налоговых деклараций	171 081	1 068 227
Расходы по налогу на прибыль	(9 709 223)	(3 015 250)
Эффективная ставка по налогу на прибыль	22,74%	23,97%

На 31 декабря 2020 г. непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков прошлых лет, полученных компаниями Группы, составили 3 825 876 тыс. руб. (на 31 декабря 2019 г.: 3 627 296 тыс. руб.).

На 31 декабря 2020 г. и на 31 декабря 2019 г. Группа не отразила отложенное налоговое обязательство в отношении временных налогооблагаемых разниц по инвестициям в дочерние организации, поскольку намеревается применять к соответствующему дивидендному доходу нулевую ставку налога согласно Налоговому кодексу РФ, так как участие в капитале дочерних организаций составляет более 50% и они находятся в собственности Группы более одного года.

### 30. Прибыль в расчете на одну акцию

Прибыль, приходящаяся на одну акцию за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 гг. рассчитывалась на основе чистой прибыли за год, приходящейся на акционеров, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении в течение года.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, приходящейся на акционеров, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение года плюс количество обыкновенных акций, которые будут выпущены в случае конвертации всех потенциальных обыкновенных акций с разводняющим эффектом.

	2020 г.	2019 г.
Прибыль за год, относящаяся к акционерам материнской компании	32 993 292	9 564 222
Средневзвешенное количество обыкновенных акций (в тысячах)	97 629	97 615
<b>Базовая прибыль на акцию (в рублях)</b>	<b>337,95</b>	<b>97,98</b>
Эффект разводнения, обусловленный опционами на акции (в тысячах)	545	297
Средневзвешенное количество обыкновенных акций (в тысячах), скорректированное с учетом эффекта разводнения	98 174	97 912
<b>Разводненная прибыль на акцию (в рублях)</b>	<b>336,07</b>	<b>97,68</b>

### 31. Выплаты на основе акций

#### Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы

В Группе действует программа долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы. В соответствии с положением о программе Группа предоставляет ключевому управленческому персоналу право на получение долевых инструментов по результатам работы за 2018 год, 2019 год, 2020 год, 2021 год, 2022 год в случае достижения условий программы.

Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы состоит из опционов на акции (акционерная часть) и прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций (опционная часть).

По каждому траншу предусмотрено отложенное исполнение (передача акций) в течение трех лет при условии продолжения оказания услуг со стороны работников. Каждый работник в рамках данного плана получает 15 опционов, каждый из которых дает право на расчетное количество акций в течение трех лет по пяти траншам.

#### Права на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций

Опционы предусматривают передачу переменного количества акций в зависимости от превышения рыночной стоимости акции Группы над ценой исполнения.

Дата предоставления опционов соответствует дате заключения договора с участником программы. Максимальное количество акций, которые могут приобрести все участники программы в рамках опционной части, – 1 755 319 шт.

Участник программы получает право на исполнение опционов при выполнении в совокупности следующих условий:

- превышение рыночной стоимости акции Группы на дату расчета стоимости цены исполнения опционов;
- рост консолидированного показателя EBITDA (Прибыль до выплаты процентов налогов и амортизации) Группы в размере 10% CAGR (совокупный среднегодовой темп роста для подсчета процентов по формуле сложного процента) по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (показатель определяется на основании проаудированной опубликованной консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год);
- участник программы продолжает работать в Группе на дату исполнения опциона.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 31. Выплаты на основе акций (продолжение)

### Опционы на акции

Платеж участнику программы, основанный на расчете долевыми инструментами Группы, предусматривает передачу фиксированного количества акций в зависимости от выполнения условий достижения целей программы.

Дата предоставления права соответствует дате заключения договора с участником программы. Максимальное количество акций, которые могут приобрести все участники программы в рамках акционерной части не может превышать 1 755 319 шт.

Порядок расчетов с участником при получении прав на долевыми инструментами аналогичен порядку в рамках опционной части.

Участник программы получает право на акции при выполнении в совокупности следующих условий:

- рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере 10% CAGR по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (показатель определяется на основании проаудированной опубликованной консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год);
- участник программы продолжает работать в Группе на дату исполнения опциона.

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло. При определении справедливой стоимости на дату предоставления права на долевыми инструментами Группа использовала следующие допущения:

	2020 г.	2019 г.
Дивидендный доход (%)	6	6
Ожидаемая волатильность в среднем за период (%)	30,27	28,78
Безрисковая процентная ставка в среднем за период (%)	4,42	7,84
Предполагаемый срок исполнения опционов на акции (кол-во лет)	5	6
Средневзвешенная цена акции (руб.)	4 637	3 920
Применявшаяся модель	Монте-Карло	Монте-Карло

### Движения за период

За 2020 год в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 971 718 тыс. руб. (за 2019 год: 1 892 833 тыс. руб.).

В 2020 году, согласно решению Совета Директоров по результатам анализа выполнения нерыночных условий Программы за 2019 год к Участникам Программы перехода прав на выплату 1/3 транша 2019 года не было проведено. В связи с принятым решением в консолидированной финансовой отчетности за 2020 год было проведено восстановление ранее признанных расходов на услуги в рамках периода оказания услуг по 1/3 транша 2019 года, сумма таких расходов составила 202 323 тыс. руб.

На отчетную дату руководство Группы ожидает, что в отношении всех траншей, исполнение обязательства по которым не наступило на отчетную дату, целевые показатели программы будут достигнуты.

В течение 2020 года Группа передала 73 597 собственных акций (2019 год: 105 258 собственных акций), выкупленных у акционеров в счет вознаграждения ключевому управленческому персоналу в рамках исполнения условий программы. Справедливая стоимость переданного возмещения составила 271 571 тыс. руб. (в 2019 году 432 634 тыс. руб.). Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения, переданного в рамках исполнения программы, в сумме 5 770 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода (в 2019 году сумма 35 979 тыс. руб. отражена в качестве увеличения эмиссионного дохода).

Средневзвешенная справедливая цена за акцию на момент исполнения составила в 2020 году 3 690 руб. (в 2019 году 4 110 руб.).

### Выплаты на основе акций по трудовому договору, заключенному с президентом Группы

Согласно условиям трудового договора, заключенного с президентом Группы, президент получает право на долевыми инструментами Группы при условии продолжения работы в Группе на дату исполнения опциона. Количество акций Группы, на которые будут переданы права, является фиксированным и составляет 164 710 обыкновенных акции Группы.

Платеж, основанный на расчете долевыми инструментами Группы, является отсроченным и предполагает передачу акций в течение 3 лет, в том числе: 50% от фиксированного количества долевыми инструментами не позднее 31 мая 2019 г., 25% не позднее 31 марта 2020 г., 25% не позднее 31 марта 2021 г. при условии продолжения работы в Группе.

За 2020 год в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 106 681 тыс. руб. (в 2019 году 559 509 тыс. руб.).

В течение 2020 года Группа передала 41 177 собственных акций (в 2019 году 82 355 собственных акций), выкупленных у акционеров в рамках исполнения обязательств по трудовому договору, заключенному с президентом Группы. Справедливая стоимость долевыми инструментами, предоставленных в течение периода, составила 172 451 тыс. руб. (в 2019 году 396 440 тыс. руб.). Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения, переданного президенту Группы, отражена в составе эмиссионного дохода в сумме 17 278 тыс. руб. (в 2019 году 86 094 тыс. руб.). Средневзвешенная цена за акцию на момент исполнения составила в 2020 году 4 188 руб. (в 2019 году 4 134 руб.).

## 32. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски

### Условия ведения деятельности

Группа продает продукцию, подверженную влиянию со стороны изменений общеэкономических условий, которые оказывают воздействие на расходы потребителей. Потенциальные экономические условия и факторы, включая введение санкций, ожидания потребителей, уровень занятости, уровень процентных ставок, уровень закрежденности населения и доступность потребительских кредитов, могут повлиять на снижение размера потребительских расходов или изменить предпочтения потребителей.

В России продолжаются экономические реформы и развитие правовой, налоговой и административной инфраструктуры, которая отвечала бы требованиям рыночной экономики. Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ, а также от эффективности предпринимаемых правительством мер в сфере экономики, финансовой и денежно-кредитной политики.

Негативное влияние на российскую экономику оказывают снижение цен на нефть и санкции, введенные против России некоторыми странами. Совокупность этих факторов привела к снижению доступности капитала и увеличению его стоимости, а также к повышению неопределенности относительно дальнейшего экономического роста, что может негативно повлиять на финансовое положение, результаты деятельности и экономические перспективы Группы. Руководство Группы считает, что оно предпринимает надлежащие меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в текущих условиях.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 32. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски (продолжение)

Поскольку вспышка Covid-19 продолжается, остается неопределенность относительно дальнейшего развития пандемии и ее продолжительности, а также степени возможного восстановления экономики в ближайшем будущем. Правительство продолжает принимать различные меры, т.к. будущая стабильность российской экономики также во многом зависит от воздействия пандемии Covid-19, принятых мер по сдерживанию распространения вируса и дальнейших государственных реформ.

Руководство Группы осуществляет непрерывную оценку рисков, а также последствий пандемии и предпринимаемых правительством мер.

Ограничительные меры, введенные в России для борьбы с пандемией Covid-19 привели к менее частым посещениям магазинов покупателями, но более крупным покупкам. С начала пандемии Covid-19 Группа приняла необходимые меры, чтобы избежать прямого воздействия пандемии на свою деятельность, уделяя особое внимание защите здоровья сотрудников покупателей и бесперебойности бизнес-процессов.

На текущий момент руководство Группы не выявило существенного негативного влияния пандемии, как на цепочки поставок, так и на деятельности сети магазинов Группы.

### Налоговое законодательство

Основные дочерние организации Группы, являющиеся источником ее прибыли, осуществляют свою деятельность в Российской Федерации. Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы положений законодательства применительно к операциям и деятельности Группы может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами.

Ряд положений действующего в настоящий момент российского налогового, валютного и таможенного законодательства сформулирован недостаточно четко и однозначно, что может приводить к их различному толкованию (которое, в частности, может применяться к правоотношениям в прошлом), выборочному и непоследовательному применению, а также частым и в ряде случаев малоопределяемым изменениям. На практике налоговые органы могут занимать более жесткую позицию при интерпретации и применении тех или иных норм данного законодательства, проведении налоговых проверок. Как следствие, в любой момент в будущем налоговые органы могут предъявить претензии по тем сделкам и операциям Группы, которые не оспаривались в прошлом. В результате, соответствующими органами могут быть начислены дополнительные налоги, пени и штрафы. Выездные проверки правильности исчисления и уплаты налогов налогоплательщиками, проводимые налоговыми органами, могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествующих году принятия налоговыми органами решения о проведении налоговой проверки. В определенных обстоятельствах проверка могут быть подвергнуты и более ранние периоды.

Определение сумм претензий по возможным, но не предъявленным искам, а также оценка вероятности неблагоприятного исхода, не представляются возможными.

По мнению руководства, по состоянию на 31 декабря 2020 г. соответствующие положения законодательства интерпретированы им корректно, и вероятность сохранения положения, в котором находится Группа в связи с налоговым, валютным и таможенным законодательством, является высокой.

По состоянию на 31 декабря 2020 и 2019 гг. Группа не имела резервов по налоговым позициям.

## Судебные разбирательства

Группа периодически являлась и продолжает являться участником судебных разбирательств и решений, ни одно из которых как по отдельности, так и в совокупности не оказало существенного негативного влияния на Группу. Руководство полагает, что исход всех хозяйственных споров не окажет существенного влияния на финансовое положение, результаты деятельности и денежные потоки Группы.

## Обязательства по капитальным затратам

На 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. Группа заключила ряд договоров по капитальным затратам, обязательства по капитальным затратам представлены без НДС:

	2020 г.	2019 г.
В течение одного года	2 536 645	3 793 382
В период от двух до пяти лет (включительно)	–	6 968
	<b>2 536 645</b>	<b>3 800 350</b>

## 33. Цели и политика управления финансовыми рисками

### Управление капиталным риском

Группа осуществляет управление своим капиталом для обеспечения непрерывности деятельности предприятий Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для заинтересованных сторон за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств.

В состав капитала Группы входят заемные средства, информация по которым раскрыта в Примечании 20, денежные средства и их эквиваленты, информация по которым раскрыта в Примечании 14, а также собственный капитал акционеров материнской компании, включающий выпущенные акции, резервные фонды и нераспределенную прибыль, информация по которым раскрыта в Примечании 15.

### Отношение заемных средств к собственному капиталу

Руководство ежегодно оценивает структуру капитала Группы. В ходе этого рассмотрения руководство анализирует стоимость капитала, а также риски, связанные с каждым классом капитала. Целевой коэффициент отношения чистой задолженности к собственному капиталу Группы в 2020 году составляет 2,62 (2019 год: 2,82).

Коэффициент отношения заемных средств к собственному капиталу на 31 декабря 2020 и 2019 гг. представлен следующим образом:

	2020 г.	2019 г.
Задолженность по кредитам и займам (Прим. 20)	166 086 527	184 210 818
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде (Прим. 8)	357 573 958	357 210 159
Денежные средства и их эквиваленты (Прим. 14)	(44 699 581)	(8 901 298)
<b>Чистая задолженность</b>	<b>478 960 904</b>	<b>532 519 679</b>
<b>Капитал</b>	<b>182 888 924</b>	<b>188 532 813</b>
<b>Отношение чистой задолженности к собственному капиталу</b>	<b>2,62</b>	<b>2,82</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

Задолженность определяется как долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, а также долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде. Собственный капитал включает весь капитал и резервы Группы.

Изменение целевого коэффициента отношения чистой задолженности к собственному капиталу обусловлено снижением чистой задолженности в 2020 году.

#### Справедливая стоимость

Ниже приводится сравнительный анализ балансовой и справедливой стоимости по категориям финансовых инструментов Группы, которые отражаются в консолидированной финансовой отчетности.

#### Справедливая стоимость (продолжение)

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств отражена в сумме, за которую финансовый инструмент может быть продан или приобретен в рамках текущих операций между заинтересованными сторонами (кроме операций принудительной купли-продажи или ликвидации).

	Балансовая стоимость		Справедливая стоимость	
	2020 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.
Долгосрочные кредиты	77 795 398	79 653 488	79 179 985	81 873 746
Облигации	69 899 528	39 978 874	70 373 951	40 094 910

Справедливая стоимость банковских кредитов определяется путем дисконтирования будущих денежных потоков с использованием ставок процента по кредитам и займам с аналогичными условиями, кредитным риском и сроками погашения, доступным в настоящий момент. Долгосрочные кредиты и займы классифицируются в составе Уровня 2 иерархии справедливой стоимости. Для котируемых облигаций (Уровень 1) справедливая стоимость определялась на основании рыночных котировок. В отчетном периоде переводов между уровнями иерархии не осуществлялось.

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. справедливая стоимость финансовых инструментов Группы, за исключением описанных выше, приблизительно равна их балансовой стоимости.

Ниже приводятся данные по изменению обязательств, обусловленных финансовой деятельностью:

	На 1 января	Получение кредитов и займов	Погашение кредитов и займов	Финансовые расходы	Проценты уплаченные	На 31 декабря
						2020 г.
<b>2020 г.</b>						
Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	184 210 818	452 555 765	(471 761 619)	14 131 112	(13 049 549)	166 086 527
<b>2019 г.</b>						
Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	164 573 341	695 756 324	(677 163 335)	15 362 852	(14 318 365)	184 210 818

Информация по изменению обязательства по аренде представлена в Примечании 8.

	На 1 января	Дивиденды объявленные	Дивиденды выплаченные	На 31 декабря
<b>2020 г.</b>				
Дивиденды к выплате	14 452 943	39 513 258	(29 871 472)	24 094 729
<b>2019 г.</b>				
Дивиденды к выплате	13 629 822	30 816 128	(29 993 007)	14 452 943

#### Управление валютным риском

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменения валютных курсов. Группа подвержена риску изменения курсов валют, который в основном связан с операционной деятельностью Группы (в случае, когда закупки осуществляются в валюте, отличной от функциональной валюты Группы).

На 31 декабря 2020 и 2019 гг. основная валютная позиция представлена торговой и прочей кредиторской задолженностью, раскрытой в Примечании 17.

#### Чувствительность к изменениям курсов валют

В следующей таблице приведен анализ чувствительности к возможным изменениям курсов доллара США и евро, при неизменных прочих переменных. Подверженность Группы валютному риску в связи с изменением курсов любых других валют является незначительной.

	Изменение обменного курса долл. США	Влияние на прибыль до налогообложения	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
	+16,00%	(1 381 542)	+16,00%	(339 500)
	-16,00%	1 381 542	-16,00%	339 500
	+13,00%	(783 588)	+13,00%	(220 460)
	-11,00%	663 036	-11,00%	186 543

Группа осуществляет управление валютным риском посредством установления сроков платежей иностранным поставщикам, близких к дате перехода права собственности на товары к Группе.

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

### Управление риском изменения процентных ставок

Деятельность Группы подвержена незначительному риску изменения процентной ставки, так как компании Группы преимущественно привлекают заемные средства с фиксированными процентными ставками.

### Управление кредитным риском

Кредитный риск представляет собой риск того, что контрагент может не исполнить свои договорные обязательства в срок, что приведет к возникновению у Группы финансового убытка. Группа подвержена кредитному риску, связанному с ее операционной деятельностью (прежде всего, в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности) и инвестиционной деятельностью (денежные средства, краткосрочные займы).

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков (т.е. по типу и рейтингу), а также вероятность дефолта в течение периода прогноза. Расчет ожидаемых кредитных убытков отражает вероятностно-взвешенный результат, временную ценность денег и разумно обоснованную информацию, которая имеется в наличии на отчетную дату о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозе будущих экономических условий.

#### Торговая и прочая дебиторская задолженность

Группа придерживается политики работы исключительно с кредитоспособными контрагентами, имеющими на протяжении многих лет положительную кредитную историю. Группа осуществляет постоянный контроль над своими рисками и кредитными рейтингами своих контрагентов, при этом суммарная стоимость заключенных сделок распределяется между утвержденными контрагентами. Кредитный риск контролируется за счет установления лимитов задолженности контрагентов, которые пересматриваются и утверждаются руководством.

Группа не подвержена существенному кредитному риску ни со стороны конкретного контрагента, ни со стороны группы контрагентов с аналогичными характеристиками.

#### Денежные средства и их эквиваленты

Управление кредитным риском, связанным с инвестиционной деятельностью, осуществляется казначейством Группы в соответствии с политикой Группы. Инвестирование избыточных средств осуществляется только с утвержденными контрагентами. Денежные средства размещаются в финансовых учреждениях, которые на момент размещения средств имеют минимальный риск дефолта.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату представлена балансовой стоимостью каждого класса финансовых активов, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении.

Группа производит взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств при соблюдении всех требуемых для этого условий. Эффект от произведенного взаимозачета на 31 декабря 2020 г.:

На 31 декабря 2020 г.	Валовый размер признанных финансовых активов и обязательств	Валовый размер признанных финансовых обязательств и активов, зачтенных в консолидированном отчете о финансовом положении	Чистый размер финансовых активов и обязательств, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении
<b>Финансовые активы</b>			
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19 765 158	(11 201 336)	8 563 822
<b>Итого</b>	<b>19 765 158</b>	<b>(11 201 336)</b>	<b>8 563 822</b>
<b>Финансовые обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(172 273 630)	11 201 336	(161 072 294)
<b>Итого</b>	<b>(172 273 630)</b>	<b>11 201 336</b>	<b>(161 072 294)</b>

Эффект от произведенного взаимозачета на 31 декабря 2019 г.:

На 31 декабря 2019 г.	Валовый размер признанных финансовых активов и обязательств	Валовый размер признанных финансовых обязательств и активов, зачтенных в консолидированном отчете о финансовом положении	Чистый размер финансовых активов и обязательств, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении
<b>Финансовые активы</b>			
Торговая и прочая дебиторская задолженность	28 340 288	(14 346 848)	13 993 440
<b>Итого</b>	<b>28 340 288</b>	<b>(14 346 848)</b>	<b>13 993 440</b>
<b>Финансовые обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(175 977 854)	14 346 848	(161 631 006)
<b>Итого</b>	<b>(175 977 854)</b>	<b>14 346 848</b>	<b>(161 631 006)</b>

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

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

### Управление риском ликвидности

Окончательную ответственность за управление риском ликвидности несет Совет директоров, который сформировал систему управления риском ликвидности для управления краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным финансированием и требования к управлению ликвидностью Группы. Группа контролирует риск ликвидности за счет поддержания достаточных резервов, уровня банковских операций и резервных заемных средств, постоянного мониторинга прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализа совпадения сроков погашения финансовых активов и обязательств.

В таблицах ниже представлены финансовые обязательства Группы в разрезе сроков, оставшихся до погашения, на основании договорных недисконтированных обязательств по погашению. В таблице приведены денежные потоки как по процентным платежам, так и по погашению основной суммы долга.

	Менее 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 месяцев до 1 года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
<b>2020 г.</b>						
Торговая и прочая кредиторская задолженность	128 236 830	32 835 464	–	–	–	161 072 294
Дивиденды к выплате	24 094 729	–	–	–	–	24 094 729
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде	5 753 427	11 512 811	52 770 481	257 214 471	165 920 031	493 171 221
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	386 931	17 229 596	9 146 323	158 419 180	430 394	185 612 424
	<b>158 471 917</b>	<b>61 577 871</b>	<b>61 916 804</b>	<b>415 633 651</b>	<b>166 350 425</b>	<b>863 950 668</b>
<b>2019 г.</b>						
Торговая и прочая кредиторская задолженность	127 097 996	34 533 010	–	–	–	161 631 006
Дивиденды к выплате	14 452 943	–	–	–	–	14 452 943
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде	5 558 534	11 065 328	50 541 221	254 023 784	195 440 197	516 629 064
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	9 376 666	2 474 305	63 637 393	129 767 356	1 186 754	206 442 474
	<b>156 486 139</b>	<b>48 072 643</b>	<b>114 178 614</b>	<b>383 791 140</b>	<b>196 626 951</b>	<b>899 155 487</b>

В дополнение к существующему кредитному портфелю Группа имеет доступ к неиспользованным кредитным линиям на 31 декабря 2020 г. в сумме 280 612 664 тыс. руб. (263 940 663 тыс. руб. на 31 декабря 2019 г.). Группа рассчитывает погасить свои прочие обязательства за счет денежных потоков по основной деятельности и поступлений от финансовых активов, по которым наступает срок погашения.

## 34. События после отчетной даты

Существенные события после отчетной даты отсутствуют.



# Заявление менеджмента

## об ответственности

Настоящим я подтверждаю, что:

- финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, представляет достоверное и справедливое отражение активов, пассивов, финансового положения и прибылей и убытков Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом; и
- отчет руководства включает в себя справедливое описание развития и ведения хозяйственной деятельности и положения Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом, вместе с описанием основных рисков и неопределенностей, с которыми они сталкиваются.

Председатель Правления,  
Президент и Генеральный директор ПАО «Магнит»  
**Ян Гезинюс Дюннинг**

Годовой Отчет предварительно утвержден Советом директоров 21 апреля 2021 г. (протокол б/н от 24 апреля 2021 г.) и утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 10 июня 2021 г. (протокол б/н от 11 июня 2021 г.).

# Глоссарий

<b>Ассортиментная позиция (SKU)</b>	номер, присваиваемый продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара.
<b>Возврат на инвестиции (ROIC)</b>	коэффициент прибыльности или эффективности, измеряющий доходность в процентах, которую инвесторы получают от инвестированного капитала.
<b>Дерево покупательских решений (CDT)</b>	графическая модель принятия решения о покупке товара покупателем, изображаемая в виде «дерева».
<b>Дрогерии</b>	розничный магазин, ассортимент которого представлен косметикой, средствами гигиены, хозяйственными товарами, а также некоторыми лекарственными средствами, продающимися без рецепта.
<b>Индекс потребительского доверия</b>	опрос, проводимый NKO The Conference Board, который измеряет уровень оптимизма или пессимизма покупателей относительно их ожидаемого финансового положения.
<b>Индекс потребительских цен (ИПЦ)</b>	один из видов индексов цен, созданный для измерения среднего уровня изменения цен на товары и услуги (потребительской корзины) за определенный период в экономике.
<b>Корпоративная социальная ответственность (КСО)</b>	ответственное отношение компании к управлению воздействием на ряд заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников, инвесторов, поставщиков, местные сообщества и окружающую среду.
<b>Кросс-докинг</b>	процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне долговременного хранения.
<b>«Платон»</b>	российская электронная система взимания платы за проезд, которая собирает плату с грузовиков массой свыше 12 тонн, собранные средства передаются в Федеральный фонд технического обслуживания дорог.
<b>Плотность продаж</b>	выручка, сгенерированная с торговой площади определенного размера, выражается как денежная стоимость на квадратный метр.
<b>Реальный ВВП</b>	стоимость всех продуктов и услуг, произведенных в экономике, скорректированная с учетом инфляции.
<b>Реальный располагаемый доход</b>	доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен.
<b>Собственная торговая марка (СТМ)</b>	бренд, принадлежащий не производителю или изготовителю, а розничному продавцу или поставщику, который получает свой товар, изготовленный подрядным производителем, под собственной торговой маркой.
<b>Средний чек</b>	число, рассчитанное путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за год на количество чеков за соответствующий год.
<b>Торговая площадь</b>	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.
<b>Трафик</b>	количество чеков, выданных за рассматриваемый период.
<b>Устойчивое развитие</b>	развитие, которое обеспечивает удовлетворение потребностей настоящего времени, но при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

## Глоссарий (продолжение)

<b>ФГИС «Меркурий»</b>	автоматизированная система для электронной сертификации грузов, за которыми установлен государственный ветеринарный контроль на территории Российской Федерации.
<b>Чистый долг</b>	финансовая метрика для анализа ликвидности компании, которая показывает ее способность немедленно обслуживать свои обязательства.
<b>CVP (customer value proposition)</b>	ценностное предложение покупателю.
<b>ERP (Enterprise Resource Planning)</b>	систематизированное управление основными бизнес-процессами, регулируемое специализируемым программным обеспечением и технологиями.
<b>ESG (Environmental, Social, Governmental)</b>	экология, социальное развитие, корпоративное управление.
<b>EVP (employer value proposition)</b>	ценностное предложение работодателя.
<b>CAPEX</b>	средства, которые организация или бизнес тратит для приобретения, содержания или усовершенствования основного капитала (зданий, транспортных средств, оборудования, земли).
<b>E2E-процесс</b>	процесс, который осуществляет услугу от начала до конца, предоставляя в результате комплексное функциональное решение.
<b>ERP (Enterprise Resource Planning)</b>	организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения.
<b>LFL (сопоставление)</b>	метод сравнения показателей продаж за текущий год с показателями продаж за предыдущий год без учета эффекта расширения.
<b>RACI</b>	матрица распределения ответственности, или линейная диаграмма ответственности, которая описывает участие различных ролей в выполнении задач или достижении результатов проекта или бизнес-процесса.
<b>SaaS (Software as a Service)</b>	одна из форм облачных вычислений и модель обслуживания, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение, полностью обслуживаемое провайдером
<b>WACC (Weighted average cost of capital)</b>	средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании.

## Аббревиатуры

<b>АКРА</b>	Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство
<b>АО</b>	акционерное общество
<b>Б. п.</b>	базисный пункт
<b>ВВП</b>	валовой внутренний продукт
<b>ЕГАИС</b>	национальная автоматизированная информационная система контроля производства и распределения алкоголя
<b>ИТ</b>	информационные технологии
<b>Кв. м</b>	квадратный метр
<b>КПЭ</b>	ключевой показатель эффективности
<b>МСФО</b>	международные стандарты финансовой отчетности
<b>НДС</b>	налог на добавленную стоимость
<b>НКО</b>	некоммерческая организация
<b>ОАО</b>	открытое акционерное общество
<b>ООО</b>	общество с ограниченной ответственностью
<b>ОЦО</b>	общий центр обслуживания
<b>П. п.</b>	процентный пункт
<b>РСБУ</b>	российские стандарты бухгалтерского учета и отчетности
<b>руб.</b>	российский рубль
<b>РЦ</b>	распределительный центр
<b>ТМЦ</b>	товарно-материальные ценности
<b>HR</b>	Human resources
<b>IR</b>	взаимоотношения с инвесторами
<b>CAGR</b>	совокупный среднегодовой темп роста
<b>CEO</b>	генеральный директор
<b>CRM (Client Relationship Management)</b>	система управления взаимоотношениями с клиентами
<b>EBITDA</b>	прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации
<b>GDR</b>	глобальные депозитарные расписки
<b>LSE</b>	Лондонская фондовая биржа
<b>LTI (Long-term incentive)</b>	программа долгосрочного вознаграждения
<b>IPO</b>	первичное размещение акций
<b>M&amp;A</b>	слияния и поглощения
<b>WMS</b>	система управления складом

# Об Отчете

Годовой отчет Публичного акционерного общества «Магнит» за 2020 г. (также по тексту ПАО «Магнит», «Магнит», Компания, Общество) подготовлен на основе информации, доступной ПАО «Магнит» и его дочерним обществам (также по тексту Годового отчета совместно именуемые «Группа», Группа компаний «Магнит», Группа «Магнит») на 31 декабря 2020 г., если из смысла или содержания представленной информации не усматривается иное.

Настоящий Годовой отчет адресован широкому кругу заинтересованных сторон и отражает основные результаты деятельности «Магнита» за 2020 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности.

Годовой отчет составлен в соответствии с требованиями применимого законодательства.

# Ограничение

## ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Данный Годовой отчет содержит заявления прогнозного характера, которые отражают ожидания руководства Компании. Прогнозные заявления не основываются на фактических обстоятельствах и включают все заявления, касающиеся намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли промышленности, в которой работает ПАО «Магнит». По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти в будущем.

Такие термины, как «предполагать», «считать», «ожидать», «прогнозировать», «намереваться», «планировать», «проект», «рассматривать», «могло бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также использованные с отрицанием обычно указывают на прогнозный характер заявления. Данные предположения содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией. Таким образом, будущие результаты деятельности могут отличаться от текущих ожиданий, поэтому получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней.

Помимо официальной информации о деятельности ПАО «Магнит», в настоящем Годовом отчете содержится информация, полученная от третьих лиц и из источников, которые, по мнению ПАО «Магнит», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной. ПАО «Магнит» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели его деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. ПАО «Магнит» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера. За исключением случаев, прямо предусмотренных применимым законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по распространению или публикации любых обновлений или изменений в заявлениях прогнозного характера, отражающих любые изменения в ожиданиях или новую информацию, а также последующие события, условия или обстоятельства.

# Контактная

## информация

### Адрес

350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, 15/5

### Департамент по связям с инвесторами

#### Альберт Аветиков

Директор департамента по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 46200)

E-mail: [avetikov\\_am@magnit.ru](mailto:avetikov_am@magnit.ru)

#### Дина Чистяк

Руководитель управления по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 15101)

E-mail: [dina\\_chistyak@magnit.ru](mailto:dina_chistyak@magnit.ru)

#### Дмитрий Коваленко

Руководитель управления по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-48-80

E-mail: [dmitry\\_kovalenko@magnit.ru](mailto:dmitry_kovalenko@magnit.ru)