



# Содержание

## 01

### Стратегический отчет

6	«Лента» в цифрах
7	Основные финансовые и операционные показатели
8	Заявление Председателя Совета директоров
12	Заявление Генерального директора
14	Обзор стратегии
16	Обзор рынка
18	Результаты 2021
24	Культура постоянного совершенствования
26	Устойчивое развитие
34	Заявление финансового директора
38	Управление рисками

## 02

### Отчет о корпоративном управлении

46	Совет директоров
50	Правление
54	Отчет о корпоративном управлении
62	Комитеты при Совете директоров
63	Специальный комитет
64	Отчет Комитета по аудиту
67	Отчет Комитета по назначениям
69	Отчет Комитета по вознаграждениям
73	Отчет Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам
74	Взаимодействие с акционерами
75	Заявление об ответственности

## 03

### Финансовая отчетность

78	Аудиторское заключение независимого аудитора
82	Заявление об ответственности Совета директоров
82	Консолидированный отчет о финансовом положении
84	Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе
84	Консолидированный отчет о движении денежных средств
86	Консолидированный отчет об изменениях в собственном капитале
87	Примечания к консолидированной финансовой отчетности

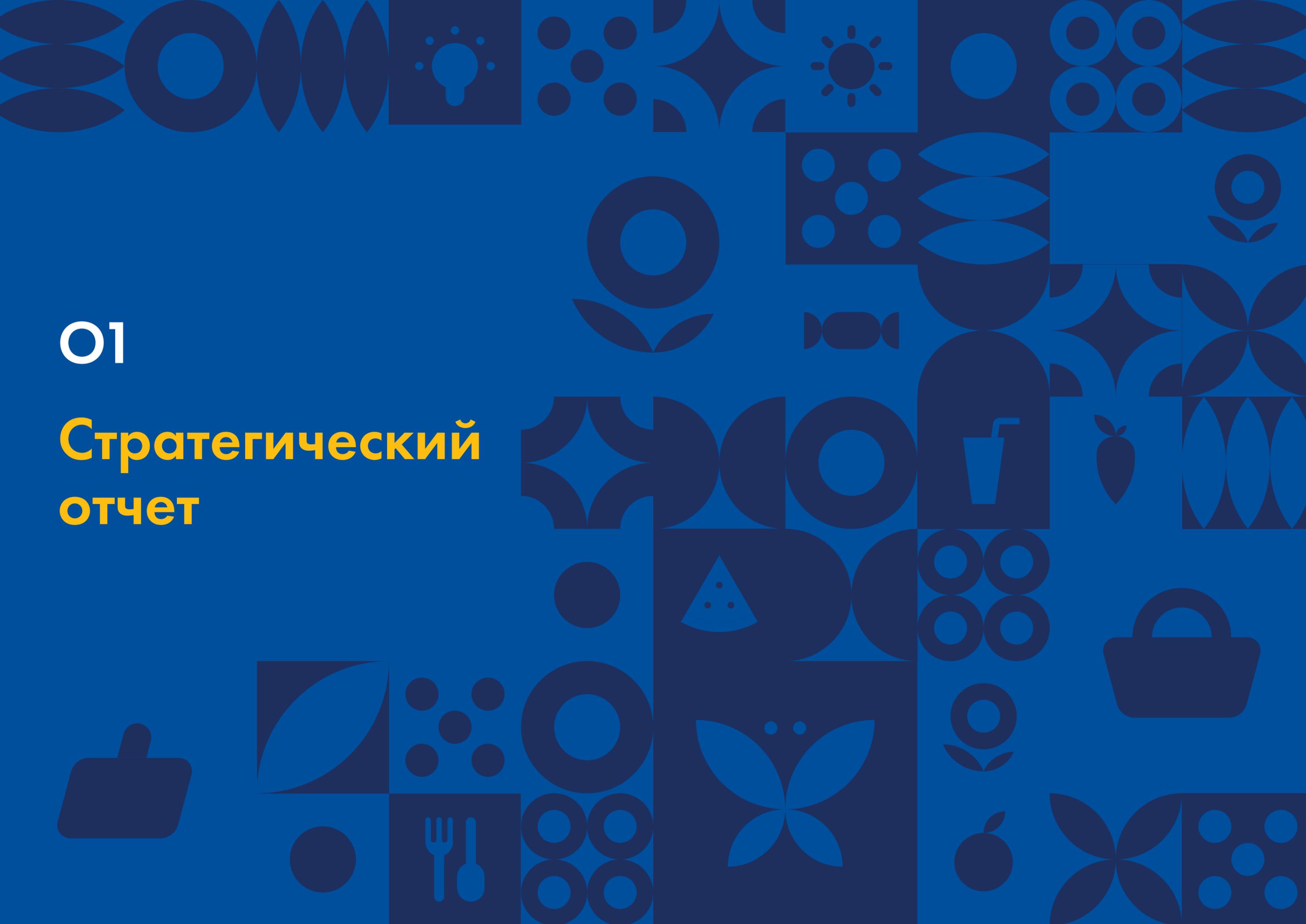
## 04

### Приложения

140	Акционерный капитал
140	Динамика курса акций за последние 12 месяцев
141	Динамика стоимости акций за последние 12 месяцев
142	Дочерние предприятия и ассоциированные компании
143	Перечень городов присутствия Компании на 31 декабря 2021 года
144	Глоссарий
145	Прочая информация
146	Предупреждения
147	Заметки

01

# Стратегический отчет



## «Лента» в цифрах

254

гипермаркета

52 857

сотрудников

18,9

млн  
активных держателей  
карт лояльности<sup>1</sup>

503

супермаркета  
и магазина у дома

89

городов  
присутствия

89

городов покрытия  
онлайн-сервисами

14

распределительных  
центров

<sup>1</sup> Число держателей карт лояльности, которые совершали покупки не менее двух раз в год.

## Основные финансовые и операционные показатели

Продажи

483,6 млрд

руб.

Держатели карт лояльности

+12%

Розничные продажи

475,8 млрд

руб.

Торговая площадь

+15,6%

Маржа по валовой прибыли

23%

Онлайн-продажи

+208%

Маржа по EBITDA

9,7%

Свободный денежный  
поток

7,1 млрд руб.

# Заявление Председателя Совета директоров

## Уважаемые акционеры,

2021 год был непростым для «Ленты», так же как и для всего мира. В условиях пандемии коронавируса мы продолжили сталкиваться с беспрецедентными вызовами для нашего бизнеса. Несмотря на это команда «Ленты» обеспечила сильные операционные и финансовые результаты, параллельно реализуя трансформационные изменения.

Наши сотрудники продемонстрировали невероятную преданность своей работе, обеспечивая рост бизнеса и сохраняя высокие операционные стандарты «Ленты». Российские покупатели были обеспечены всеми необходимыми товарами. От имени Совета директоров я благодарю сотрудников Компании за их тяжелый труд и преданность делу.



**Алексей Мордашов,**  
Председатель Совета директоров

## Наша стратегия

В марте 2021 года мы опубликовали нашу стратегию роста. Мы планируем удвоить бизнес в течение пяти лет и стать чемпионом российского продовольственного ретейла.

Российский сектор продовольственной розницы претерпел значительные изменения за последние несколько лет. Сейчас мы находимся на пороге важных изменений. Я смотрю вперед с большим воодушевлением и твердо уверен в том, что «Лента», обладая рядом конкурентных преимуществ, занимает отличные позиции, чтобы стать следующим чемпионом российского продовольственного ретейла.

### Чтобы стать чемпионом, мы должны достигнуть следующих целей

- 1. Рост бизнеса:** удвоить продажи 2020 года до 1 трлн руб. и увеличить долю рынка в продовольственной рознице до 5%.
- 2. Прибыльность:** в то же время мы должны быть лидерами роста и сохранить позиции самого прибыльного розничного оператора на российском рынке.
- 3. Конкурентоспособность:** в ближайшие пять лет «Лента» будет стремиться занимать первую или вторую позицию в локациях и сегментах, где мы решили конкурировать.
- 4. Возвраты на инвестиции:** мы стремимся обеспечить ведущий в отрасли уровень совокупной доходности акционеров.

Мы верим, что «Лента» станет самым быстрорастущим продовольственным ретейлером в течение пяти лет.

## Слияния и поглощения

Мы намерены увеличивать наш бизнес за счет как органического развития, так и сделок по слиянию и поглощению. В 2021 году мы приобрели розничные сети «Билла» и «Семья» в Москве и Перми. Эти сделки открывают перед «Лентой» новые возможности

развития в малых форматах и увеличения доли рынка Москвы и Перми.

Приобретение «Утконоса», московского онлайн-ритейлера, о котором мы объявили в декабре 2021 года, позволит «Ленте» значительно увеличить долю

рынка в онлайн-сегменте за счет дополнительной платформы по доставке, базы лояльных клиентов, уникальных компетенций и более эффективно конкурировать на рынке Москвы, особенно в верхнем среднем и премиальном ценовых сегментах.

## Управляющая команда

В начале 2021 года мы усилили нашу управляющую команду и организационную структуру Компании, создав два новых бизнес-подразделения – Службу коммерции и маркетинга и Службу стратегии и трансформации. Эти изменения позволили нам активизировать работу по формированию наиболее релевантного ценностного предложения для покупателя (CVP) и стать по-настоящему клиентоцентричным ретейлером при одновременном усилении стратегических и трансформационных компетенций.

В течение года мы произвели несколько назначений в Правлении,

связанных с необходимостью заменить ее членов, которые решили покинуть Компанию. Андреас Ютербок назначен Операционным директором вместо Эдварда Деффингера, а Игорь Овсиенко сменил Йорна Арнхольда на позиции Директора по управлению цепочками поставок. Эти внутренние продвижения по службе были реализованы в рамках нашей программы преемственности. Андреас и Игорь работают в «Ленте» с 2013 и 2006 года соответственно и обладают обширным опытом и знаниями о Компании.

Совет директоров последовал рекомендациям Комитетов по аудиту

и назначениям и утвердил прием Марии Клевцовой на должность Директора по внутреннему аудиту вместо Анны Логуновой и Сергея Сергеева в качестве Директора по цифровым инновациям и ИТ, пришедшего на место Сергея Короткова. Анна и Сергей решили продолжить свою карьеру за пределами Компании.

Как Председатель Совета директоров, я уверен, что изменения в Правлении Компании будут способствовать достижению поставленных целей в рамках нашей стратегии роста.



## Организационная структура

В отчетном периоде Совет директоров принимал активное участие в пересмотре корпоративных ценностей «Ленты», чтобы обеспечить найм лучших профессионалов, способных вести Компанию вперед. Мы также продолжили работу над организационной структурой Компании, чтобы адаптировать ее к реализации нашей долгосрочной стратегии.



## Устойчивое развитие

Устойчивое развитие имеет большое значение для наших сотрудников, покупателей и других стейкхолдеров. В 2021 году мы разработали стратегию устойчивого развития «Ленты» и поставили цели в области воздействия на климат и окружающую среду, в социальной сфере и в части корпоративного управления, чтобы стать лидерами позитивных изменений для наших покупателей, сотрудников и общества в целом.

## Редомициляция

17 февраля 2021 года мы объявили об окончании процесса редомициляции Компании в Российскую Федерацию. В результате редомициляции «Лента» была зарегистрирована в качестве

международной компании публичного акционерного общества с местонахождением на острове Октябрьский, г. Калининград, Калининградская область, Российская Федерация.

## Доходность

Наша цель – обеспечивать ведущий в отрасли уровень совокупной доходности. Мы уверены в том, что должны обеспечить использование средств Компании наиболее эффективно в интересах акционеров. В 2021 году нашим приоритетом был рост бизнеса,

и мы видим множество возможностей для этого. В связи с этим мы приняли решение не выплачивать дивиденды в 2021 году. В следующем году мы рассмотрим этот вопрос. Однако основными приоритетами нашей стратегии распределения капитала остаются

поддержание долговой нагрузки на уровне, отвечающем нашим стратегическим приоритетам, и финансирование развития бизнеса, включая органический рост и сделки по слияниям и поглощениям.

## Корпоративное управление

Совет директоров всегда полагал, что соответствие законодательным требованиям, предъявляемым к корпоративному управлению, и применение его лучших практик критически важны для Компании.

В связи с редомициляцией в Россию Совет директоров сосредоточился на соответствии принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Российской Федерации (далее – Кодекс).

В частности, в ноябре 2021 года Совет директоров одобрил дивидендную политику, положения о комитетах Совета директоров и Положение о Корпоративном секретаре Группы. Это были наши последовательные шаги по приведению системы корпоративного управления в соответствие с требованиями Московской биржи и рекомендациями Кодекса, утвержденными Банком России в марте 2021 года.

В отчетном году мы провели первичный анализ соответствия принципам и рекомендациям Кодекса по форме, рекомендуемой Банком России. В будущем мы будем стремиться внедрять принципы и рекомендации Кодекса, которым Компания не соответствует или соответствует частично.

## Перспективы

«Лента» остается оператором гипермаркетов номер 1 по размеру выручки на российском рынке. Мы являемся сильнейшим игроком в этом формате, наш опыт в управлении ассортиментом в 35 тыс. товарных позиций (SKU) позволяет запускать новые форматы и успешно управлять ими.

«Лента» – одна из самых широко представленных федеральных сетей с точки зрения географического покрытия.

Несомненно, наш ассортимент – один из самых широких на рынке, и мы можем предложить покупателю лучший выбор товаров повседневного спроса (FMCG).

Компания располагает широкой базой лояльных клиентов, это подтверждается тем, что 98% покупок в магазинах «Ленты» покупателями совершаются с помощью карты лояльности. Это один из самых высоких показателей в мире.

И в завершение, «Лента» – один из самых прибыльных публичных продовольственных ретейлеров в России с 8,1% рентабельности по EBITDA.

Эти преимущества являются важной отправной точкой на нашем пути к чемпионству на рынке российского продовольственного ретейла.



# Заявление Генерального директора

## Уважаемые акционеры!

Я рад представить вам Годовой отчет «Ленты» за 2021 год, который был очень важным для Компании. Мы начали реализовывать нашу стратегию роста, запустили Программу комплексной трансформации бизнеса и начали движение в сторону существенных изменений.

Несмотря на вызовы, связанные с пандемией коронавируса и ужесточающейся конкуренцией, «Лента» достигла хороших результатов и реализовала ряд важных изменений в 2021 году.

Наши общие продажи выросли на 8,6% с хорошими результатами по сопоставимым продажам, маржа по EBITDA составила 8,1%. Мы увеличили торговую площадь на 15,6% и ускорили развитие «Мини Ленты», открыв 364 супермаркета и магазина у дома (net) в течение года<sup>1</sup>.

Мы закрыли сделки по приобретению торговых сетей «Билла» и «Семья», а наш онлайн показал впечатляющий рост в 208% год к году.

Я удовлетворен этими результатами и горжусь достижениями всей команды «Ленты».



**Владимир Сорокин,**  
Генеральный директор

## Пандемия коронавируса

Пандемия коронавируса продолжала оказывать сильное влияние на наш бизнес и экономику в целом. Уровень заболеваемости коронавирусом в России и, к сожалению, в «Ленте» продолжил расти. Мы сохранили фокус на безопасности и благополучии наших сотрудников и покупателей

и продолжили инвестировать в обеспечение безопасности всех наших магазинов, распределительных центров и офисов.

Эти вложения позволили нам сохранить работоспособность цепочки поставок, включая работу наших магазинов,

в полном соответствии с требованиями соответствующего законодательства. Благодаря предпринятым мерам наши покупатели и сотрудники чувствовали себя в безопасности, посещая наши магазины или находясь на рабочем месте.

## Результаты 2021 года

В 2021 году розничные продажи выросли на 8,8% и составили 475,8 млрд руб., несмотря на изменения в поведении покупателей. Рост розничных продаж был обусловлен в основном увеличением количества чеков на 11,1% и частично нивелирован снижением среднего чека на 2,1% в результате расширения в малых форматах.

Мы успешно закрыли две важные сделки по приобретению магазинов «Биллы» и «Семьи» и начали интегрировать 234 магазина, 3 распределительных центра и более 6,6 тыс. сотрудников. Эти приобретения укрепят позиции «Ленты» в Москве и Перми благодаря устойчивому потоку покупателей. Важно, что мы приобрели не только физические активы «Биллы» и «Семьи», но и экспертизу этих компаний в управлении малыми форматами. Процесс интеграции завершится в 2022 году, но мы уже проделали большую работу.

Наш онлайн-бизнес продолжает показывать хорошие результаты, это относится и к нашему собственному сервису «Лента Онлайн», и к партнерствам со службами доставки, совокупный объем заказов которых превышает 50 тыс. в день.

Приобретение «Утконоса», анонсированное в декабре 2021 года, позволит нам более эффективно конкурировать на онлайн-рынке Москвы за счет интеграции дополнительной платформы по доставке продуктов, обладающей лояльной базой покупателей, уникальными компетенциями и конкурентными преимуществами. К последним мы относим сверхширокий уникальный

ассортимент, высокий уровень доступности товаров и удовлетворенности клиентов. Совместно «Лента Онлайн» и «Утконос» обеспечат полный охват ключевых потребностей покупателей и рыночных сегментов в онлайн.

Мы ускорили расширение нового для нас формата магазинов у дома «Мини Лента», открыв 133 новых магазина, в основном в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. От магазина к магазину мы внедряем различные улучшения в части клиентского опыта и операционной эффективности.

В 2021 году мы открыли 364 магазина (net), увеличив общее количество торговых точек до 757, а общую торговую площадь – до 1,75 млн кв. м, 15,6% к прошлому году.

Наша обновленная программа лояльности продолжает оказывать позитивное влияние на результаты Компании. В 2021 году мы продолжили работу над улучшением алгоритмов и маркетинговых механик, чтобы достичь высокой степени персонализации наших предложений. В конце 2021 года число активных держателей карт лояльности «Ленты» достигло 18,9 млн человек, с помощью карт лояльности совершается более 98% покупок. В ближайшее время мы продолжим приглашать клиентов «Биллы» и «Семьи» в нашу программу лояльности.

В мае 2021 года мы объявили о ребрендинге. Обновленный корпоративный бренд отражает изменения, происходящие в Компании: переход

к мультиформатной модели, развитие онлайн-сервисов и клиентоцентричной концепции. Все наши форматы – гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома и онлайн – получили собственную айдентику. Наш известный подсолнух сохранил узнаваемость, но стал легче и дружелюбнее цифровой среде, что сделало его привлекательным для всех групп наших покупателей.

Мы много работали над приведением нашей корпоративной культуры в соответствие меняющейся среде. Наши обновленные корпоративные ценности помогают нам находить профессионалов, которые будут двигать наш бизнес вперед и помогать нам выстраивать клиентоцентричную культуру, ориентированную на инновации, скорость и гибкость для успешной реализации наших стратегических планов.

Розничные продажи выросли на

**8,8%**

Общее количество торговых точек

**757**

Число активных держателей карт лояльности

**18,9** млн

## Перспективы

В этом году мы сосредоточимся на улучшении наших результатов, повышении операционной эффективности основного бизнеса, ускоренном развертывании магазинов малого формата и дальнейшем развитии собственного онлайн-бизнеса, а также на поэтапной интеграции бизнеса «Утконоса» с целью реализации потенциальных синергий и создания дополнительной ценности нашего объединенного онлайн-бизнеса. Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, рост инфляции и продолжающуюся пандемию коронавируса, мы остаемся приверженными своей миссии — помогать нашим клиентам жить лучше, тратя меньше.

<sup>1</sup> Включая «Биллу» и «Семью».

# Обзор стратегии

Наша стратегия до 2025 года подразумевает трансформацию «Ленты» в чемпиона российского продовольственного ретейла. Эта амбиция основана на сильных сторонах «Ленты»: мы четвертый по размеру и самый прибыльный продовольственный ретейлер на российском рынке с широкой географической представленностью, хорошо узнаваемым брендом и широкой базой лояльных покупателей.



Мы уверены в том, что «Лента» станет самым быстрорастущим ретейлером в ближайшие пять лет.

## Мы ставим перед собой следующие цели

### Рост бизнеса:

удвоить продажи 2020 года до 1 трлн руб. и увеличить долю рынка в продовольственной рознице до 5%.

### Прибыльность:

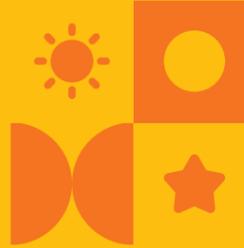
быть лидером – самым прибыльным ретейлером на российском рынке.

### Конкурентоспособность:

в ближайшие пять лет «Лента» будет стремиться занимать первую или вторую позицию в локациях и сегментах, где мы решили конкурировать.

### Возвраты на инвестиции:

мы стремимся обеспечить ведущий в отрасли уровень совокупной доходности акционеров.



## Мы определили ключевые стратегические приоритеты

	Приоритет	Долгосрочная цель
<b>1</b> <b>Улучшение основного бизнеса</b> через чемпионское предложение, великолепный покупательский опыт и лучшую индивидуализацию	Чемпионское предложение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшенное ценовое позиционирование</li> <li>Локализация ассортимента до уровня магазина</li> <li>Эксклюзивный нон-фуд</li> <li>Лучшие собственные торговые марки</li> </ul>
	Великолепный опыт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удобная навигация</li> <li>Привлекательные активности и мероприятия</li> <li>Оmnikanальный доступ к сервисам</li> </ul>
	Лучшая индивидуализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Лучшие бонусы и вознаграждения за лояльность</li> <li>Персонализация</li> </ul>
<b>2</b> <b>Стать ближе к покупателю</b> за счет экспансии в малых форматах и развития онлайн-платформы	Стать ближе к покупателю	<ul style="list-style-type: none"> <li>~1,5 млн кв. м новых торговых площадей, преимущественно за счет супермаркетов и магазинов у дома</li> <li>Увеличение доли онлайн-бизнеса до 10% в общих продажах «Ленты»</li> </ul>
	<b>3</b> <b>Внедрение культуры постоянных улучшений</b> через инновации и развитие соответствующей корпоративной культуры	Культура постоянного совершенствования
<b>4</b> <b>Интеграция принципов устойчивого развития</b> в управление	ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивое развитие бизнеса в соответствии с лучшими практиками</li> </ul>



## Обзор рынка

В первом квартале 2021 года в российской экономике наблюдался подъем, рост ВВП прогнозировался на уровне 4,5%. Несмотря на это российский ритейл и потребители находились под негативным влиянием макроэкономических факторов в течение 2021 года, а пандемия коронавируса оказывала давление на бюджеты домохозяйств.

По мере смягчения ограничений, связанных с пандемией коронавируса в конце 2020 – начале 2021 года, потребительский спрос во втором квартале 2021 года демонстрировал рост за счет средств, сэкономленных в 2020 году, и увеличения кредитования населения. Тем не менее к осени стало очевидным влияние очередной волны пандемии, которая наряду с относительно низким уровнем вакцинации населения представляет риск для здоровья граждан и общей экономической активности. Во втором полугодии 2021 года экономическая активность снизилась вследствие введения новых ограничительных мер и замедления оздоровительных тенденций в поведении потребителей.

Инфляция росла на протяжении 2021 года и составила 8,39%<sup>1</sup> с уровнем продовольственной инфляции в 10,62%<sup>2</sup>, что стало самым высоким показателем с 2015 года и было вызвано ростом цен на сырье и сложностями с поставками. Центральный банк Российской Федерации был одним из первых центральных банков, ужесточивших денежно-кредитную политику в 2021 году, поскольку инфляция превысила целевой уровень Банка России с декабря 2020 года. С марта он несколько раз повышал ставки, в общей сложности на 425 б. п. – до 8,5% на конец года.

По результатам девяти месяцев 2021 года реальные располагаемые доходы населения увеличились на 4,1% по сравнению с аналогичным периодом 2020 года. В соответствии с прогнозом Министерства экономического развития в 2021 году реальные располагаемые доходы населения в натуральном выражении увеличатся на 3%, на 2,4% – в 2022 году и на 2,5% – в 2023–2024 годах.

В третьем квартале 2021 года прожиточный минимум составлял 11 970 руб. При этом количество людей с доходами ниже прожиточного минимума в третьем квартале 2021 года сократилось до 16 млн человек, что составляет 11% от общей численности населения. Сокращение населения страны с доходами ниже прожиточного минимума связано с увеличением социальных выплат различным категориям граждан, а также с восстановлением экономической активности, что привело к увеличению занятости населения и повышению заработной платы.

Российский рынок продовольственного ритейла продолжает предоставлять возможности для роста и консолидации. Доля рынка современной торговли – 78% – все еще ниже стран с развитой экономикой и к 2025 году может достигнуть 90% с увеличением доли топ-5 ритейлеров до 90%. Несмотря на продолжающуюся консолидацию и несколько крупных сделок по слиянию и поглощению, реализованных в 2021 году, российский рынок продовольственного ритейла остается

фрагментированным и имеет значительный потенциал для увеличения доли рынка основных игроков.

За девять месяцев 2021 года оборот розничной торговли в России увеличился на 8,4%, до 28 трлн руб. Оборот розничной торговли продовольственными товарами вырос на 2,1%, до 13 трлн руб., розничной торговли непродовольственными товарами – на 14,7%, до 15 трлн руб.

Несмотря на незначительный рост реальных располагаемых доходов населения, поиск возможностей для экономии и выгодных промопредложений продолжал оставаться основной моделью потребительского поведения. Это способствовало росту форматов дискаунтеров и жестких дискаунтеров на российском рынке. В 2021 году доля товаров повседневного спроса (FMCG) в дискаунтерах составила около 32%<sup>3</sup>.

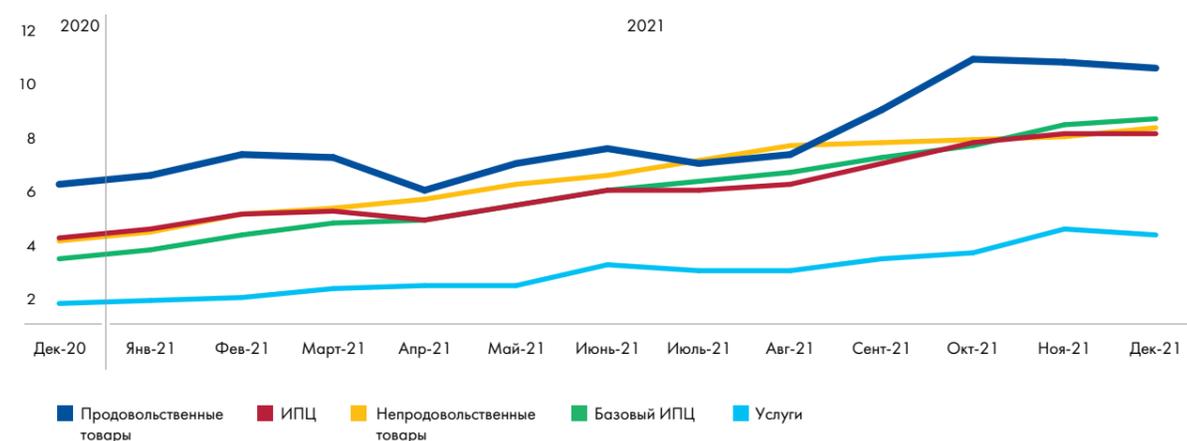
Стремительный рост продовольственного онлайн-сегмента продолжился в 2021 году, количество игроков в этом сегменте увеличилось, а конкуренция значительно ужесточилась. Наряду с продовольственными ритейлерами игроки, традиционно развивающие онлайн-торговлю непродовольственными товарами, начали продажи продовольственных товаров, используя существующую и развивая новую инфраструктуру онлайн-продаж.

Онлайн-продажи продовольствия остаются самым быстрорастущим сегментом электронной коммерции. Ожидается, что к 2026 году продажи в этом сегменте увеличатся в 6,4 раза, до 2,5 трлн руб., и составят 9% продовольственного рынка<sup>4</sup>.

«Лента» сохранила четвертое место на российском розничном рынке в 2021 году, в то время как конкурентная среда претерпела некоторые изменения.

Доля рынка топ-100 продовольственных ритейлеров России впервые превысила 50% по результатам 2021 года, доля топ-10 увеличилась с 36,5% в начале года до 37,7% в конце 2021 года<sup>5</sup>.

### ИПЦ год к году, %



Источник: Росстат

<sup>1</sup> Источник: Росстат.

<sup>2</sup> Источник: Росстат.

<sup>3</sup> Источник: NielsenIQ.

<sup>4</sup> Источник: VTB Capital.

<sup>5</sup> Источник: InfoLine.

За девять месяцев 2021 года оборот розничной торговли увеличился

на **2,1%**, до **13** трлн руб.

Онлайн-продажи продовольствия остаются самым быстрорастущим сегментом электронной коммерции.

В **6,4** раза, до **2,5** трлн руб.

Составят **9%** продовольственного рынка

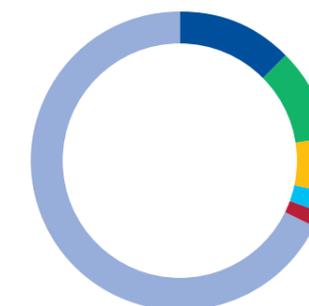
### Крупнейшие операторы (9 месяцев 2021 года)



### Ритейлер

СберМаркет	15%
X5 Group	15%
ВкусВилл	14%
Самокат	11%
Яндекс.Лавка	8%
Wildberries	7%
Ozon	8%
Утконос	5%
Яндекс.Еда	3%
Delivery Club	2%
Лента	2%
AV.ru	2%
Другие	8%

### Топ-5 российских ритейлеров



### Ритейлер

Магнит	9,9%
X5 Group	12,7%
Mercury Retail Group	5,8%
Лента	2,3%
Светофор	1,7%
Другие	67,6%

# Результаты 2021 года

## Пандемия коронавируса

В 2021 году пандемия коронавируса продолжила воздействовать на нашу операционную деятельность и поведение покупателей.

Оперативный штаб по реагированию на пандемию коронавируса, сформированный в 2020 году, продолжил работать и обеспечивать эффективную реакцию на изменения, вызванные пандемией. Мы продолжили оснащать магазины и распределительные центры защитным оборудованием и обеспечивать персонал средствами индивидуальной защиты и дезинфицирующими средствами.

В ноябре 2021 года некоторые региональные власти ввели ограничения на посещение торгово-развлекательных центров и продовольственных магазинов большой торговой площади, что повлияло на работу наших супермаркетов и гипермаркетов, в которых мы зафиксировали двузначное снижение трафика.

Пандемия коронавируса оказала ощутимое влияние на изменение потребительского поведения по двум направлениям: рост доли покупателей, ищущих способы экономии при возрастающем

запросе на качество продукции, и бурный рост онлайн-сервисов, включая экспресс-доставку.

В отчетном году наши расходы на обеспечение безопасности покупателей и сотрудников составили 1 млрд руб.

Наши офисы продолжили работать в удаленном режиме. 95% сотрудников «Ленты» работали из дома, используя оборудование, предоставленное Компанией.

Чтобы защитить здоровье и обеспечить безопасность наших работников, мы провели коммуникационную кампанию по продвижению вакцинации, и к концу года 81% сотрудников «Ленты» были вакцинированы от коронавируса.

Мы продолжили реализацию проектов по поддержке социально уязвимых групп покупателей: волонтерские и благотворительные программы, дополнительные скидки для медицинских работников и др. Мы предоставляли пожилым покупателям дополнительные скидки, возможность совершать покупки в определенные часы и обслуживаться на специально выделенных кассах.

Количество случаев заболевания	1 113
Количество смертей	27
Доля сотрудников, прошедших вакцинацию, %	81
Расходы, связанные с обеспечением безопасности, млрд руб.	1

Расходы на обеспечение безопасности покупателей и сотрудников в 2021 году составили

**1** млрд руб.

**95%** сотрудников Компании работали из дома

## Гипермаркеты

Доля гипермаркетов в общей выручке Компании составила 86% в 2021 году. «Лента» продолжила наращивать долю рынка в российском сегменте гипермаркетов. Несмотря на возросшую конкуренцию со стороны дискаунтеров и онлайн-сервисов, наши гипермаркеты продемонстрировали рост продаж на 4,4% и увеличение сопоставимого среднего чека на 4,6%.

«Лента» продолжает расти в этом формате, несмотря на снижающуюся долю гипермаркетов на российском рынке.

В 2021 году мы открыли три новых гипермаркета в регионах нашего присутствия и закрыли два неэффективных магазина этого формата.

Один из наших гипермаркетов в Томске торговой площадью 5 209 кв. м был закрыт в декабре 2021 года в результате пожара. Ожидается, что гипермаркет будет восстановлен.

## Перспективы

Гипермаркет – наш основной формат, и мы умеем им управлять. Мы продолжим улучшать ценностное предложение наших гипермаркетов и повышать их привлекательность для покупателей. У нас есть планы по преобразованию некоторых гипермаркетов в гибридные магазины для обслуживания онлайн-сервисов, в 2021 году мы запустили такие пилотные магазины в трех локациях.

Количество новых магазинов	3
Новая торговая площадь, кв. м	0
Сопоставимые продажи, %	3,1
Сопоставимый средний чек, %	4,6
Сопоставимый трафик, %	-1,5

**3** новых гипермаркета открыты в регионах нашего присутствия

## Ближе к покупателю

### Малые форматы

Количество магазинов, gross	373
Новая торговая площадь, кв. м	235 882
Сопоставимые продажи, %	-4,3
Сопоставимый средний чек, %	0,8
Сопоставимый трафик, %	-5,0

В четвертом квартале сопоставимые продажи в наших малых форматах снизились на 2,8%, в основном из-за снижения трафика на 6,3%, которое лишь частично было вызвано ограничениями, связанными с пандемией коронавируса.

### Мини

В 2021 году мы ускорили расширение нашего нового формата магазинов у дома – «Мини Ленты», открыв 133 магазина, в основном в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. Мы совершенствуем каждый вновь открытый магазин в части покупательского опыта и операционной эффективности.

Развитие магазинов «Мини Лента» позволяет нам быть ближе к месту проживания наших клиентов и удовлетворять их потребности в быстрых и спонтанных покупках продуктов длительного хранения, готовой еды и свежих продуктов питания.

Средняя торговая площадь «Мини Ленты» составляет 300–700 кв. м, ассортимент магазина насчитывает от 4,4 тыс. до 8,7 тыс. SKU с 10%-ной долей непродовольственных товаров и 17%-ной – товаров под собственными торговыми марками. Наши «Мини» находятся в местах с высоким покупательским потоком, оборудованы кофейными автоматами, предлагают расширенный ассортимент готовой еды и свежей выпечки.

### Супер

В марте 2021 года мы открыли супермаркет в новой концепции в Москве. Пространство магазина организовано таким образом, чтобы удовлетворять нескольким покупательским миссиям – будь то перекус на ходу или одно-, двухдневный запас продуктов для приготовления дома. В магазине представлен широкий ассортимент готовой еды и имеется кафе с открытой кухней.

«365+»

сеть дискаунтеров, открытых в регионах присутствия Компании

В новом супермаркете мы внедрили концепцию гостеприимства, дополнительно обучив персонал магазина новым стандартам сервиса.

Супермаркет оборудован кассами самообслуживания и пунктами выдачи онлайн-заказов.

**365+**

Мы видим, что российский покупатель не становится богаче и вынужден искать способы оптимизации собственного бюджета. В результате доля жестких дискаунтеров на российском рынке растет и уже достигла 4%<sup>1</sup>, что является значительным показателем.

Принимая во внимание этот тренд, мы запустили магазины в формате жесткого дискаунтера – «365+» – для пилотирования работы в этом формате, изучения спроса, предпочтений покупателей и операционной модели. В соответствии с нашей стратегией мы позиционируем себя как мультиформатного ретейлера и не исключаем, что доля жестких дискаунтеров в нашем бизнесе будет расти.

## Приобретение «Биллы» и «Семьи»

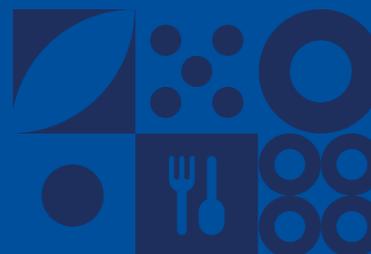
В середине 2021 года мы закрыли

**2** сделки

по приобретению

**159** супермаркетов «Билла» и **75** магазинов торговой сети «Семья»

Эти сделки существенно укрепили позиции «Ленты» на рынке Москвы, Московской области и Перми благодаря высокому качеству обслуживания клиентов, в том числе в центральных районах, где «Лента» ранее не была представлена.



В результате сделки по приобретению магазинов «Билла» общая доля «Ленты» на рынке продуктового ретейла Москвы и Московской области составит приблизительно 3%, что делает Компанию вторым по величине оператором супермаркетов в столице.

Магазины «Семьи» увеличат долю «Ленты» на рынке розничной торговли продовольствием в Пермском крае, которая составит около 7%; объединенный бизнес укрепит позиции Компании как четвертого по величине ретейлера в Перми.

Приобретенные магазины послужат платформой для ускоренного роста и эффективного развития онлайн-бизнеса «Ленты» в обоих регионах. В отчетном году мы начали собирать заказы, сделанные онлайн, в бывших магазинах «Билла» в Москве.

## Онлайн

### Рост продаж

Онлайн, %	208
Онлайн-партнерства, %	102
Лента Онлайн, %	813
Click & Collect, %	406

Наша онлайн-платформа, отвечающая всем ключевым потребностям покупателей, осталась движущей силой развития Компании в 2021 году. Онлайн-бизнес «Ленты» демонстрирует устойчивые результаты в отношении как «Ленты Онлайн», так и партнерств с сервисами доставки, которые вместе выполняют в среднем 50 тыс. заказов в день.

Общие онлайн-продажи в отчетном году составили 19,3 млрд руб., на 208% больше 2020 года, в то время как количество онлайн-заказов увеличилось на 221%, до 10,4 млн.

Средний чек собственного сервиса доставки «Ленты» составил 1 883 руб., что на 46% выше среднего чека наших гипермаркетов. По результатам 2021 года онлайн-продажи составили 4,1% от общих продаж «Ленты».

Интеграция этих бизнесов предоставляет нам возможности по реализации синергии в закупках, управлению цепочками поставок, оптимизации операционных затрат и других бизнес-процессов. В то же время Компания видит дополнительные выгоды в приобретенном опыте управления малыми форматами, ассортиментом свежих товаров с коротким сроком годности, который есть у «Биллы», и собственного производства – у «Семьи».

В 2021 году мы интегрировали магазины «Биллы», ее логистическую инфраструктуру и сотрудников в «Ленту». 118 супермаркетов «Биллы» открылись под вывеской «Лента», оставшиеся магазины будут переведены под бренд Компании в ближайшие месяцы. Для ускорения процесса интеграции и снижения затрат на реновацию мы используем низкозатратную модель при переводе магазинов под наш бренд.

Мы продолжили работать над улучшением качества сервиса, сокращая время доставки и повышая уровень доступности товаров.

В рамках плана по развитию нашего онлайн-бизнеса мы запустили пилот, чтобы опробовать гибридную модель в трех гипермаркетах в Москве и Краснодаре. Мы выделили специальные помещения внутри магазина, где происходит сборка онлайн-заказов. На каждую зону хранения и комплектации отведено от 100 до 250 кв. м, сборкой заказов занимаются сотрудники «Ленты Онлайн». Такой подход позволяет нам увеличить скорость сборки, сохранить качество и обеспечить высокую доступность товаров для покупателей, предпочитающих делать покупки онлайн. Кроме того, работа нашего персонала не мешает клиентам магазинов.

Мы уверены, что такая модель оптимальна с точки зрения повышения операционной эффективности: она требует меньших инфраструктурных вложений, чем строительство дарксторов, и не предполагает существенных изменений в выстраивании логистики.

Магазины «Семьи» в Перми будут переходить под бренд «Ленты» в течение первых шести месяцев 2022 года.

## Перспективы

В 2022 году мы сосредоточимся на повышении производительности и эффективности магазинов малого формата. Это приоритетная задача на 2022 год. В настоящее время мы пересматриваем ассортимент, промо, программу лояльности, а также другие операционные компоненты магазинов малого формата. Кроме того, мы планируем расширить нашу розничную сеть, открыв 200 новых магазинов. Большинство из них будут работать в формате магазина у дома, остальные – в формате супермаркетов.

Приобретение магазинов «Билла» и «Семья» открыло перед нами новые возможности для роста онлайн-бизнеса. В рамках процесса интеграции мы запустили доставку из бывших супермаркетов «Билла», что стало началом нового этапа развития «Ленты Онлайн». Мы предоставили нашим покупателям возможность выбирать между экспресс-доставкой ограниченного количества товаров в течение часа и большим заказом, который будет доставлен за более длительное время. В зависимости от выбора покупателя заказ доставляется из супермаркета или гипермаркета. Таким образом, мы удовлетворяем различные потребности покупателя и улучшаем клиентский опыт в онлайн.

Чтобы расширить клиентскую базу и завоевать новых покупателей, мы заключили партнерские соглашения с маркетплейсами и агрегаторами, такими как AliExpress, Ozon и «Яндекс.Еда». Эти партнерства позволяют нам привлекать новых клиентов и увеличивать продажи наших собственных торговых марок, непродовольственных товаров и продукции собственного производства.

В декабре 2021 года мы объявили о заключении соглашения о приобретении онлайн-ретейлера «Утконос» для создания одной из лидирующих платформ в сегменте e-grocery в России, охватывающей все ключевые потребности покупателей и сегменты рынка.

Приобретение «Утконоса» позволит нам значительно увеличить свою долю на онлайн-рынке за счет интеграции дополнительной платформы по доставке продуктов, обладающей лояльной базой покупателей, уникальными компетенциями и конкурентными преимуществами. Сделка также позволит Компании более эффективно конкурировать на онлайн-рынке Москвы, особенно в ценовых сегментах «выше среднего» и «премиум».

В настоящее время «Утконос» управляет двумя собственными дарксторами общей площадью 80 тыс. кв. м и двумя арендованными дарксторами общей площадью 21 тыс. кв. м, расположенными в Москве и Московской области. Компания использует собственную логистическую инфраструктуру, состоящую из 920 автомобилей, а также самостоятельно собирает заказы в дарксторах.

Уникальное предложение «Утконоса» насчитывает более 85 тыс. SKU с самым широким ассортиментом продуктов категории fresh среди продуктовых онлайн- и офлайн-ретейлеров в России. «Утконос» предлагает доступные товары высочайшего качества под шестью собственными торговыми марками (СТМ), а общий ассортимент товаров СТМ составляет более 400 наименований.

Клиенты «Утконоса» могут размещать заказы через сайт или в удобном мобильном приложении.

## Перспективы

Мы сделали уверенные шаги к достижению нашей стратегической цели – экспоненциального роста сегмента e-grocery «Ленты» и 10%-ной доли онлайн-продаж в выручке Компании к 2025 году.

В 2022 году и далее мы продолжим развивать экспресс-доставку из малых форматов. Мы планируем доработать и развернуть гибридную модель гипермаркетов, запустить новые сервисы, такие как доставка из аптек, и заключить новые соглашения с сервисами доставки.

## Улучшение основного бизнеса

На пути к чемпионству на российском рынке продовольственного ретейла мы продолжили работу по улучшению нашего предложения во всех форматах. Мы хотим, чтобы «Лента» стала магазином номер один для покупателей, когда речь заходит о большой закупке широкого ассортимента товаров, лучших ценах и самом релевантном ассортименте, лучше предложении свежих товаров, а также эксклюзивном ассортименте непродовольственной линейки и СТМ. Мы также верим в то, что великолепный покупательский опыт – это то, что выделяет нас среди других игроков на рынке и привлекает новых покупателей в наши магазины, помогая удерживать лояльных клиентов. В 2021 году мы внедрили в наших магазинах ряд улучшений, которые высоко оценили наши покупатели.



### Чемпионское предложение

Широкий ассортимент и доступные цены – это основные факторы, влияющие на выбор магазина покупателями. Наши клиенты также ценят высокое качество товаров, которые мы предлагаем, особенно фруктов и овощей, свежего мяса, рыбы, выпечки и готовых блюд. Управление этими категориями оставалось в фокусе нашего внимания на протяжении года.

### Локализация ассортимента

Проект по локализации ассортимента направлен на создание в наших магазинах лучшего ассортимента, отвечающего потребностям

жителей конкретной локации. Проект был запущен и внедрен кросс-функциональной командой, состоящей из сотрудников Службы коммерции и маркетинга и Службы продвинутой аналитики.

В рамках проекта мы постоянно анализируем спрос местных покупателей и производим ротацию наименее востребованных SKU. Мы опробовали такой подход в 22 магазинах в Москве во всех категориях,



кроме непродовольственных товаров, фруктов, овощей и товаров собственного производства. Мы применили методологию локализации к пяти категориям в 120 магазинах в 24 городах.

Проект доказал свою эффективность – мы фиксируем рост продаж в пилотных магазинах по сравнению с теми, где мы ничего не меняли.

В 2022 году мы продолжим работать над совершенствованием методологии локализации и созданием ИТ-инструмента для категорийных менеджеров, чтобы развернуть ее применение на все наши магазины.

### Лучший ультрафреш-фуд<sup>1</sup>

Мы стремимся предоставлять широкий выбор свежей продукции нашим покупателям. Мы готовим еду в наших магазинах в соответствии с высокими стандартами, используя современное оборудование и технологии.

Мы знаем, что наши покупатели ценят еду, которую мы готовим по традиционным и аутентичным рецептам. Мы стремимся расширять предложение продукции собственного производства, учитывая изменяющиеся предпочтения покупателей.

Чтобы обеспечить высочайшее качество нашего предложения и его востребованность, мы запустили проект «Лучший ультрафреш». В рамках проекта мы проанализировали отзывы покупателей о нашем ассортименте и провели несколько экспериментов по улучшению покупательского опыта.

Мы проконсультировались с сотрудниками, которые работают на собственном производстве, и учли их рекомендации при внедрении различных изменений. Мы экспериментировали с торговым оборудованием для готовой еды, оформлением ценников и рекламных материалов, продвигающих соответствующие категории, и разработали новую

упаковку для готовых блюд, которая подчеркивает свежесть и качество продукта.

В результате реализованных инициатив продажи товаров собственного производства увеличились на 10,8%. Мы продолжим экспериментировать с различными механиками, чтобы сделать нашу свежую продукцию лучшей на рынке.

### Обновление нон-фуда<sup>2</sup>

Исторически широкий выбор непродовольственных товаров служил одним из наших основных дифференциаторов на рынке. Однако рынок меняется, потребители предпочитают покупать непродовольственные товары онлайн, их привычки трансформируются, и наша задача состоит в том, чтобы отвечать изменяющимся потребностям наших клиентов.

В 2021 году мы тщательно проанализировали рыночные тренды, определили предпочтения покупателей в части покупок непродовольственных товаров в офлайн-магазинах и начали менять наш ассортимент.

Мы вывели из ассортимента товары, которые не пользовались спросом у наших клиентов, чтобы расширить предложение в более востребованных категориях. Например, мы увидели, что приготовление еды дома остается значимым трендом, и расширили ассортимент товаров для дома, чтобы удовлетворить потребности покупателей.

Мы внимательно изучали тренды в косметике и добавили в наш ассортимент наиболее популярные продукты из этой категории. В рамках нашего сотрудничества с парфюмерно-косметической сетью «Рив Гош» мы стали продавать самые популярные продукты сети на своих полках. Мы также запустили магазин в магазине, чтобы порадовать наших покупателей их любимыми товарами для ухода и красоты, которые они могут приобрести, совершая ежедневные покупки.

Мы пересмотрели внешний вид и провели редизайн нон-фуд-секций в наших гипермаркетах, чтобы создать атмосферу домашнего уюта и сделать выкладку товаров для дома более привлекательной.

Мы сосредоточимся на дальнейших улучшениях нашего предложения в непродовольственных товарах, поскольку видим, что наши усилия дают результат.

### Собственные торговые марки

Портфель наших СТМ состоит из 13 эксклюзивных брендов и более 2 тыс. SKU продовольственных и непродовольственных товаров во всех ценовых сегментах.

Поскольку наши покупатели все чаще ищут оптимальное соотношение цены и качества, продажи наших собственных торговых марок продемонстрировали рост на 7,1% в общих продажах Компании в 2021 году<sup>3</sup>. Такой результат объясняется возрастающим доверием покупателей к нашим СТМ, что в свою очередь является результатом последовательной работы с ассортиментом и качеством этих товаров.

Мы провели редизайн упаковки нашего основного бренда «Лента», приведя его в соответствие с корпоративным брендингом, чтобы сделать товары более заметными на полке. Бренд «Лента» в новой упаковке появится на полках наших магазинов в начале 2022 года.

В 2021 году мы разработали и утвердили стратегию развития собственных торговых марок, которую будем реализовывать в 2022 году. Наша основная стратегическая цель состоит в уверенном росте продаж собственных торговых марок до 22% в розничных продажах Компании к 2025 году. Мы уверены, что сможем достичь этой цели.



### Великолепный покупательский опыт

Великолепный покупательский опыт – еще один драйвер улучшений нашего основного бизнеса наряду с ценами и ассортиментом.

В отчетном году мы начали внедрять различные инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта, многие из которых были предложены нашими сотрудниками в рамках специального проекта. Мы предоставили директорам магазинов инструмент по улучшению покупательского пути (англ. Customer Journey Map) и обучили его использованию для генерации идей по улучшениям, их быстрого пилотирования и внедрения.

Мы продолжили оборудовать наши магазины кассами самообслуживания и сканерами для самостоятельных покупок. В 2021 году мы начали устанавливать кассы самообслуживания в новых магазинах у дома, чтобы улучшить клиентский опыт в этом формате.

Мы пропилотировали несколько технологий, которые помогли нам сделать клиентский путь комфортнее. Среди них – технология видеораспознавания наличия товара на полке, благодаря которой мы повысили продажи в пилотных магазинах на 2% вследствие увеличения доступности.

Технология видеораспознавания и прогноза очередей позволила нам

сократить время в очередях, которое теряют наши покупатели на кассах, а мобильная навигация по магазину помогла нашим покупателям находить все запланированные к покупке товары, что дало увеличение среднего чека в тестовых гипермаркетах примерно на 1,5%.

Мы запустили чат-бот, который позволяет кассирам производить отмену позиций в чеке в случае, если покупатель передумал приобрести какой-то товар. Благодаря чат-боту эта операция не требует привлечения главного кассира, что позволяет увеличить скорость обслуживания и уровень удовлетворенности покупателя.

Мы всегда уделяли пристальное внимание обратной связи, которую оставляют наши клиенты, используя разнообразные онлайн- и цифровые инструменты, а также традиционную книгу жалоб и предложений. В 2021 году мы сосредоточились на систематизации подхода к обработке этого огромного массива информации. Наша платформа по работе с обратной связью включает горячую телефонную линию, сайт и приложения, которыми мы управляем, книгу жалоб и предложений, мессенджеры и официальные аккаунты «Ленты» в социальных сетях. Мы также анализируем отзывы, оставленные на внешних сайтах и обеспечиваем своевременную реакцию на них.

Отзывы покупателей служат основой для принятия решений о необходимых улучшениях в наших магазинах, поэтому в дальнейшем мы продолжим работать с ними, увеличивая скорость реакции, в том числе в виде улучшений в наших магазинах.

### Лучшая индивидуализация

Наша программа лояльности выгодно отличает нас на российском рынке. Порядка 98% покупок в наших

магазинах совершаются с использованием карты лояльности «Ленты».

Данные, которые мы получаем с карт лояльности, представляют для нас ценную информацию о предпочтениях наших покупателей и помогают нам предвосхищать изменения в их поведении, что в свою очередь позволяет нам быстро адаптировать свое предложение под их потребности, чтобы обеспечить удержание лояльных клиентов и увеличить долю «Ленты» в их расходах.

В 2021 году мы запустили полностью обновленную программу лояльности, которая, используя инструменты продвинутой аналитики, позволяет кастомизировать специальные предложения под наших покупателей. Мы пересмотрели подход к лояльности и предложили нашим клиентам не просто скидку, а ряд уникальных преимуществ, таких как персональные скидки, индивидуальные предложения, эксклюзивные товары и специальные предложения от наших партнеров. Суть нового подхода состоит в вознаграждении клиентов за покупки их любимых и новых для них товаров.

Каждый держатель карты лояльности может каждый месяц выбирать пять любимых категорий, за покупки в которых он получает больше бонусов и скидок. Чем больше клиент покупает в «Ленте» с помощью карты лояльности, тем больше преимуществ получает.

Все держатели карты лояльности получают постоянную скидку 5%, а также 15% накануне дня своего рождения и после него.

Запуск обновленной программы лояльности увеличил MAU<sup>4</sup> предложения «Лента» на 70%. К концу 2021 года число активных держателей карты лояльности «Ленты» достигло 18,9 млн человек.

<sup>1</sup> Свежая продукция со сверх коротким сроком хранения.

<sup>2</sup> Непродовольственные товары.

<sup>3</sup> Без учета продаж «Биллы» и «Семьи».

<sup>4</sup> От англ. Monthly Active Users – количество уникальных пользователей за месяц.

# Культура постоянного совершенствования

Мы считаем культуру постоянного совершенствования ключевым фактором успеха нашего бизнеса. Мы определили четыре составляющих элемента культуры постоянного совершенствования – инновации, Big Data, люди и корпоративная культура – и последовательно работали над каждым из них на протяжении года.

## Инновации

Для работы с инновациями мы создали Центр инноваций, который занимается поиском, тестированием и внедрением инновационных решений, позволяющих нам повысить операционную эффективность и создать великолепный клиентский опыт.

В 2021 году Центр инноваций отобрал более 1 тыс. инновационных решений, 982 из которых предложили сотрудники «Ленты» в рамках проекта по сбору идей Lenta.Up. 518 решений были рекомендованы к пилотированию, и семь из них внедрены. Большинство решений затрагивают разные аспекты повышения операционной эффективности.

Мы стали первым ретейлером на российском рынке, запустившим фуд-тех-акселератор для поиска инновационных продуктов питания и напитков по всему миру. Это товары из любой

продовольственной категории, не представленные в магазинах конкурентов, которые обладают новыми потребительскими свойствами, рецептура и упаковка которых выполнены по инновационным технологиям. Мы собрали более 400 продуктовых инноваций и передали более 100 предложений в нашу Службу коммерции и маркетинга для оценки их потенциала.

Мы много работали со стартапами. В нашей инновационной воронке к концу года находилось 1,4 тыс. стартапов, 724 из которых мы нашли в 2021 году. Совместно со стартапами мы провели 11 пилотов, включая автоматизированное расписание, технологии клининга, видеораспознавание очередей, умные весы, удаленный контроль доступности товаров на полке и другие, которые могут способствовать оптимизации наших операционных затрат на 1,2 млрд руб.

Наши приоритеты на 2022 год и далее:

- дальнейший поиск инновационных решений для повышения операционной эффективности и улучшения покупательского опыта;
- развитие проекта Lenta.Up и дальнейшее формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновации;
- разработка инструментов быстрого пилотирования и внедрения инновационных решений.

В нашей инновационной воронке к концу года находилось

**1,4 тыс.**

стартапов,

**724**

из которых мы нашли в 2021 году.

## Big Data

Использование инструментов продвинутой аналитики позволяет нам повышать операционную эффективность бизнеса, принимая выверенные, обоснованные решения, а также ускорять развитие нашей клиентоцентричной модели.

Мы разрабатываем аналитические продукты и сервисы с помощью собственных ресурсов, это позволяет нам отстраиваться от конкурентов как в скорости и гибкости бизнеса, так и в совершенствовании покупательского опыта.

В нашей Службе продвинутой аналитики работает более 50 специалистов, которые создают продукты для использования в Компании, такие как автоматизация оптимизации ассортимента, динамическое ценообразование, локализация ассортимента, инструменты продвижения на основе данных, а также оптимизация процесса открытий, оценки инвестиционных проектов и поддержки онлайн-бизнеса.

## Информационная безопасность

В «Ленте» мы ежедневно имеем дело с огромным объемом данных, включая личные данные наших сотрудников и коммерческую информацию. Мы несем ответственность за сохранность этих данных, поскольку их утечка может повлечь за собой значительные финансовые и репутационные потери.

Пандемия коронавируса выдвинула на первый план вопросы безопасного удаленного доступа к корпоративным ресурсам, защиты информационных систем Компании, а также контроля над корпоративными пользователями и мониторинга киберугроз.

В 2021 году в центре нашего внимания оказались фишинг, мошенничество, DDoS-атаки и потенциальные атаки на нашу цепочку поставок.

Для надлежащего управления кибербезопасностью мы создали специальное подразделение в Службе обеспечения бизнеса, разработали стратегию информационной безопасности, выпустили и внедрили соответствующие политики и много работали над повышением информированности сотрудников «Ленты» на эту тему.

Мы провели комплексный аудит наших веб-сайтов и приложений,

чтобы убедиться, что можем гарантировать их устойчивость к возможным киберугрозам, надлежащую защиту персональных и коммерческих данных и соблюдение российского законодательства, регулирующего обработку и хранение персональных данных. Результаты аудита подтвердили, что наши цифровые площадки хорошо защищены, при этом были выявлены некоторые уязвимости, которые мы впоследствии устранили.

## Информационные технологии

Практически все операции «Ленты» в той или иной степени зависят от технологий. В 2021 году мы продолжили инвестировать в ключевые ИТ-проекты для повышения эффективности и прозрачности наших бизнес-процессов.

Наша ИТ-инфраструктура имеет важное значение для поддержки и укрепления

наших операций, а также способствует цифровой трансформации всего бизнеса. Это включает в себя инфраструктуру для анализа больших данных и автоматизации. ИТ-отдел несет ответственность за целостность и надежность существующей инфраструктуры, а также за ее масштабируемость для удовлетворения потребностей бизнеса с течением времени.

2021 год был насыщенным для нашего ИТ-отдела, поскольку каждая отдельная инициатива по реализации нашей стратегии роста требовала высокой степени участия ИТ.

## Логистика

Рост нашей Компании зависит от эффективной и гибкой цепочки поставок, которая обеспечивает доступность товаров на полках магазинов. Поставщики поставляют нам товары через сеть наших распределительных центров и напрямую в магазины.

Мы управляем 14 распределительными центрами, которые работают круглосуточно без выходных. Они расположены в стратегических

локациях и способны как обслуживать наши действующие магазины, так и поддерживать экспансию.

Мы используем собственный автопарк из 330 грузовых автомобилей для доставки товаров в наши магазины, а также транспорт третьих лиц для обеспечения своевременного наполнения полок в магазинах «Ленты» всех форматов. Мы также сотрудничаем с РЖД, доставляя продукцию в отдаленные районы России.

Наша логистика обеспечивает поставки продовольственных и непродовольственных импортных товаров из 53 стран мира. В 2021 году мы провели пилот по доставке свежих ягод с юга России в Сибирь воздушным транспортом и намерены использовать этот вид доставки, поскольку он дает нам возможность делать уникальные предложения нашим покупателям.

# Устойчивое развитие

Наша повестка устойчивого развития включает в себя широкий спектр инициатив – от создания безопасных рабочих мест для наших сотрудников, работы по обеспечению высокого качества наших товаров до вклада в экономическое развитие наших

партнеров и поставщиков и поддержку местного населения в городах нашего присутствия.

В 2021 году мы приняли Стратегию устойчивого развития и поставили цели в каждой точке воздействия до 2025 года.

Наша стратегия основывается на ожиданиях стейкхолдеров и Целях устойчивого развития ООН.

## Мы определили пять направлений устойчивого развития и поставили KPI по каждому из них

1

Лидерство в бизнесе

2

Единение с природой

3

Активный и здоровый образ жизни

4

Вовлечение талантов

5

Поддержка населения

## Наши цели и намерения<sup>1</sup>

Лидерство в бизнесе	Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствовать лучшим практикам корпоративного управления в области ESG</li> <li>Удерживать долю женщин в составе Совета директоров не ниже 10%</li> <li>Удерживать долю женщин в составе Правления не ниже 25%</li> </ul>
	Партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участвовать в отраслевых объединениях и союзах, продвигая принципы устойчивого развития</li> <li>Совместно продвигать принципы устойчивого развития с поставщиками и партнерами</li> </ul>
	Бизнес-этика	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удерживать долю расследованных обращений, поступивших на горячую линию, на уровне не ниже 100% и предпринимать необходимые меры для решения поступивших вопросов</li> <li>Обеспечить полное непринятие коррупции и других нарушений в области этики</li> </ul>
	Ответственная цепочка поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддерживать малый и средний бизнес и содействовать развитию местных поставщиков</li> </ul>
Единение с природой	Противодействие изменению климата	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сокращение интенсивности потребления энергии (топлива, тепловой энергии) на 15% на 1 кв. м общей площади</li> <li>Оптимизация собственного автопарка</li> <li>Расчет углеродных выбросов, постановка KPI по их снижению до 2023 года</li> </ul>
	Ответственное потребление ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие программ по передаче картона, пластика, пленки и других фракций на переработку</li> <li>Развитие программ по снижению уровня образования отходов, включая пищевые</li> <li>Совершенствование экологичности упаковки СТМ и собственного производства</li> <li>Увеличение объема собранных опасных отходов на 25% и твердых бытовых отходов – на 45%</li> </ul>
Активный и здоровый образ жизни	Здоровое питание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формировать ассортимент для здорового питания в ответ на запросы потребителей, в том числе в СТМ и собственном производстве</li> <li>Увеличить долю вегетарианских продуктов в собственном производстве</li> <li>Разработать и внедрить маркировку полезности продукта для всего ассортимента собственного производства</li> <li>Увеличить долю продукции собственного производства, формулы которой были усовершенствованы (меньше соли и сахара, больше витаминов, минимизация E-ингредиентов и т. п.)</li> </ul>
	Продвижение ЗОЖ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продвигать категории товаров для активного и здорового образа жизни</li> </ul>
	Безопасность продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расширять программы контроля качества продукции и развивать проверку по критериям, соответствующим принципам здорового питания</li> </ul>
Вовлечение талантов	Мотивация и удержание персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>Удерживать долю вакансий, закрытых внутренними кандидатами, на уровне не ниже 35%</li> <li>Удерживать долю сотрудников, получивших повышение, на уровне 15%</li> <li>Удерживать долю сотрудников, получивших корпоративное обучение, на уровне не ниже 90%</li> <li>Увеличить уровень вовлеченности сотрудников до 75%</li> <li>Поддерживать текучесть кадров не выше 40%</li> </ul>
	Здоровье и безопасность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развивать программы благополучия сотрудников</li> <li>Проводить постоянные улучшения системы управления охраной труда</li> </ul>
Поддержка населения	Местные жители	<ul style="list-style-type: none"> <li>Развивать программы корпоративного волонтерства</li> <li>Увеличить на 60% объем продуктов, переданных в рамках программ поддержки населения, в расчете на одну семью</li> <li>Развивать программы по повышению экономической доступности товаров</li> </ul>
	Инклюзивные практики	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повысить доступность магазинов и сервисов «Ленты» для людей с ограниченными возможностями здоровья</li> </ul>

Наши цели подкреплены запланированными проектами и целями в рамках стратегических приоритетов функциональных подразделений.

<sup>1</sup> KPI подлежат пересмотру ежегодно.

## Наши результаты

Показатель	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021
<b>Единение с природой</b>					
<b>Потребление энергии и топлива</b>					
Потребление электроэнергии	МВт · ч	1 015 294	1 061 176	1 063 855	1 124 896
Удельное потребление электроэнергии	кВт · ч / тыс. кв. м общей торговой площади	690,67	712,20	699,90	642,80
Потребление тепловой энергии на отопление	Гкал	716 308	397 637	365 106	377 017
Удельное потребление тепловой энергии	Гкал / тыс. кв. м общей торговой площади	487,28	266,87	240,20	215,44
Дизельное топливо, израсходованное на автотранспорте	л	15 709 211	17 805 226	17 323 726	18 125 301
Бензин, израсходованный на автотранспорте	л	647 983	705 319	542 889	738 413
<b>Управление водными ресурсами</b>					
Водозабор торговыми объектами, объектами логистики, объектами собственного производства	куб. м	2 489 470	2 871 180	2 711 466	3 130 409
<b>Управление отходами</b>					
Объем вторсырья, переданного на переработку магазинами и распределительными центрами	тонна	н/д	75 428	80 894	84 912
Картон	тонна	н/д	64 960	64 590	69 806
Пластик	тонна	н/д	2 642	2 056	2 505
Пленка	тонна	н/д	5 651	5 551	6 584
Прочее	тонна	н/д	2 175	8 697	6 017
Объем реализованных пищевых отходов	тонна	н/д	952	6 587	21 436
<b>Вовлечение населения</b>					
Объем опасных отходов, собранных от населения (отработанные батарейки и аккумуляторы)	тонна	29	93	120	133
Объем вторсырья, собранного от населения (картон, пластик, алюминий, бумага, пластиковые карты)	тонна	н/д	н/д	38	277
<b>Вовлечение талантов</b>					
<b>Персонал</b>					
Численность персонала <sup>1</sup>	чел.	45 759	48 391	51 832	52 857
Текущая текучесть кадров (добровольная)	%	29,5	30,4	24,9	30,9
Доля мужчин-сотрудников	%	29	29	29	29
Доля женщин-сотрудников	%	71	71	71	71
Количество новых сотрудников	чел.	н/д	н/д	32 470	22 671
Количество вакансий, закрываемых внутренними кандидатами	ед.	н/д	10 562	14 168	13 873
Количество сотрудников с инвалидностью	чел.	н/д	н/д	203	223
Уровень вовлеченности персонала <sup>2</sup>	%	н/д	74	67	н/д
Доля сотрудников, принявших участие в исследовании вовлеченности	%	н/д	н/д	91	н/д
<b>Обучение персонала</b>					
Среднее количество часов обучения, на одного сотрудника	ч	50	41	19	26
<b>Охрана труда</b>					
Количество выявленных нарушений в области охраны труда	ед.	н/д	н/д	2 942	3 507
Количество нарушений в области охраны труда, устраненных в течение пяти дней	ед.	н/д	н/д	1 471	1 754
Количество несчастных случаев	ед.	203	206	217	223
Количество несчастных случаев с летальным исходом	ед.	0	1	0	0
Коэффициент травматизма с потерей рабочего времени (LTIFR)	коэфф.	2,5	2,7	2,9	2,7
Доля сотрудников, на которых распространяется действие системы управления охраной труда	%	100	100	100	100
Количество сотрудников, проходящих обучение по охране труда сверх обязательных инструктажей	%	78	71	95	95

<sup>1</sup> Численность сотрудников на 31 декабря 2021 года.

<sup>2</sup> Исследование уровня вовлеченности персонала не проводилось в 2021 году.

Показатель	Ед. изм.	2018	2019	2020	2021
Объем инвестиций в охрану труда	млн руб.	570	651	651	790
<b>Поддержка населения</b>					
Количество клиентов, принявших участие в программе поддержки покупателей с ограниченным бюджетом	млн чел.	2,3	2,4	2,3	2,2
Количество сотрудников-волонтеров, принимающих участие в социальных проектах Компании	чел.	н/д	н/д	н/д	1 348
Объем продуктов, переданных благополучателям в рамках проекта «Дари еду!»	тонна	н/д	н/д	133	88
Количество семей, получивших продуктовую помощь в рамках проекта «Дари еду!»	ед.	н/д	н/д	17 000	13 782
Количество учреждений, ставших участниками социальных проектов Компании	ед.	387	565	583	486
Число детей, получивших помощь в рамках социальных акций Компании	чел.	12 500	28 600	32 874	34 986
Количество учреждений, принявших участие в акции «Помоги собрать ребенка в школу»	ед.	192	263	300	217
Количество детей, ставших благополучателями акции «Помоги собрать ребенка в школу»	чел.	н/д	14 200	14 200	16 012
Количество учреждений, принявших участие в акции «Лента добрых дел»	ед.	195	302	283	269
Количество детей, ставших благополучателями акции «Лента добрых дел»	чел.	12 500	14 400	18 674	18 974
<b>Активный и здоровый образ жизни</b>					
<b>Ответственная продукция</b>					
Количество лабораторных тестов	ед.	10 778	10 448	8 653	7 290
Количество лабораторных тестов товаров поставщиков	ед.	7 228	7 681	7 207	6 235
Количество лабораторных тестов товаров СТМ и прямого импорта	ед.	3 550	2 767	1 446	1 055
Количество рассмотренных жалоб покупателей в отношении качества	ед.	58 585	80 349	84 569	71 363
Количество аудитов поставщиков	ед.	71	66	16	128
Количество поставщиков, чьи поставки были прекращены по результатам аудита	ед.	5	4	0	0
Количество случаев, когда продукция не была допущена к вводу в ассортимент по результатам аудита	ед.	5	5	2	1
<b>Поставщики</b>					
Доля закупок у российских поставщиков	%	93	94	93	94
Доля закупок у местных поставщиков в регионах	%	19	19	18	19
<b>Лидерство в бизнесе</b>					
<b>Корпоративное управление</b>					
Количество членов Совета директоров	чел.	9	9	9	9
Доля мужчин – членов Совета директоров	%	89	89	89	89
Доля женщин – членов Совета директоров	%	11	11	11	11
Количество членов Совета директоров, которые являются гражданами России	чел.	2	4	5	5
Количество членов Совета директоров, которые являются иностранцами	чел.	7	5	4	4
<b>Бизнес-этика</b>					
Общее количество обращений по вопросам бизнес-этики, полученных на горячую линию	ед.	н/д	н/д	381	591
Подтвержденные и решенные обращения	ед.	н/д	н/д	н/д	266
<b>Политика</b>					
Доля сотрудников, ознакомленных с Политикой противодействия неправомерным действиям, в том числе мошенничеству и коррупции	%	100	100	100	100
Доля сотрудников, ознакомленных с Кодексом делового поведения и этики	%	100	100	100	100

## Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами)

Наш подход к взаимодействию со стейкхолдерами строится на принципах открытости, партнерства и этического ведения бизнеса, что позволяет нам обеспечить долгосрочное развитие Компании.



Мы стремимся удовлетворять ожидания всех групп стейкхолдеров, добавляя таким образом ценность бизнесу и обществу, в котором мы работаем.

Способ взаимодействия	Ожидания заинтересованных сторон	Ценность для бизнеса	Результаты
<b>Сотрудники</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Оmnikanальная внутренняя коммуникация</li> <li>Регулярные отчеты о состоянии бизнеса</li> <li>Программа преемственности</li> <li>Соблюдение прав человека</li> <li>Внедрение политик по охране труда и здоровья</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соблюдение трудового законодательства и уважение прав человека</li> <li>Справедливая оплата труда, безопасные условия работы</li> <li>Возможности развития и признания</li> <li>Мотивационные программы</li> </ul>	Привлечение, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом, которые формируют клиентоцентричную культуру Компании и делают наши магазины первым выбором покупателя	<b>22 671</b> новое рабочее место <b>13 873</b> внутренних повышений <b>26</b> тренингов на одного сотрудника <b>223</b> несчастных случая <b>0</b> смертельных случаев Реализация политики по правам человека
<b>Покупатели</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Клиентоцентричные программы</li> <li>Индивидуализированные предложения и программа лояльности</li> <li>Различные каналы продаж</li> <li>Анализ потребностей покупателей с помощью анализа больших данных (Big Data)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Широкий выбор качественных товаров по доступным ценам</li> <li>Уникальный покупательский опыт</li> <li>Привлекательные промо</li> <li>Высокий уровень сервиса</li> </ul>	Лучший покупательский опыт, привлечение новых клиентов и удержание лояльных покупателей	Перезапуск программы лояльности <b>+2 млн</b> новых клиентов
<b>Инвесторы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Коммуникационная программа, включающая годовые отчеты, квартальные отчеты об операционных и финансовых результатах, День стратегии, регулярные личные встречи и инвестиционные туры</li> <li>Корпоративный сайт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Устойчивый прибыльный рост</li> <li>Сильное корпоративное управление и прозрачность</li> </ul>		День стратегии <b>5</b> звонков с инвесторами <b>40</b> встреч с инвесторами <b>30</b> раскрытий
<b>Органы власти</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствие законодательным требованиям</li> <li>Ответственное использование труда и природных ресурсов</li> <li>Партнерства с локальными производителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надежный ответственный партнер, способствующий социально-экономическому развитию регионов присутствия</li> <li>Создание рабочих мест</li> </ul>	Поддержка роста Компании в регионах, развитие местного ассортимента	
<b>Поставщики</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Справедливое, открытое и этическое сотрудничество с бизнес-партнерами</li> <li>Регулярные встречи и отчеты о состоянии дел</li> <li>Программа по взаимовыгодному росту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Долгосрочные партнерства, направленные на совместный прибыльный рост</li> <li>Своевременная оплата</li> </ul>	Высокий уровень доступности товаров, доступные цены для покупателей, прибыльность бизнеса	<b>+510</b> новых поставщиков <b>+372</b> новых локальных поставщика Запуск фуд-тех-акселератора для поиска инновационных продуктов питания
<b>Местное население</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сотрудничество в рамках социальных, экономических и экологических инициатив</li> <li>Программы, направленные на удовлетворение особых социальных потребностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствие потребностям местного населения, поддержка регионального развития</li> <li>Исполнение экологических и социальных обязательств</li> </ul>	Повышение качества жизни местного населения, социальные партнерские программы	<b>2</b> федеральных благотворительных проекта <b>34 982</b> ребенка получили помощь товарами Луковицы тюльпанов подарены <b>4</b> городам <b>88 тонн</b> продовольствия передано нуждающимся семьям в рамках партнерства с проектом «Дари еду!»

## Кодекс делового поведения

Кодекс делового поведения (Кодекс) устанавливает стандарты и правила, которыми мы руководствуемся при ведении бизнеса. Он определяет наши обязательства по этичному поведению и применению высоких стандартов делового поведения, которых мы ожидаем от наших сотрудников, партнеров и подрядчиков. В основе Кодекса лежат наши корпоративные ценности, документ определяет базовые принципы, в соответствии с которыми мы управляем бизнесом, и является основой нашей повестки устойчивого развития.

Основные принципы включают:

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

Наш Этический комитет регулярно рассматривает обращения и жалобы, включая обращения на тему несоответствия этическим нормам. Работа Этического комитета контролируется Комитетом по аудиту и Советом директоров.

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

### Наши ценности

#### Мастерство и ответственность

Мы управляем бизнесом умело и рачительно, как своим, постоянно повышая свое мастерство.

#### Скорость и целеустремленность

Мы смело и с вдохновением достигаем наших амбициозных целей и быстро меняемся вместе с окружающим миром.

#### Фокус на клиента

Мы заботимся о наших клиентах, внутренних и внешних, и обеспечиваем им высокий уровень сервиса.

#### Уважение и забота

Мы заботимся о наших сотрудниках, партнерах и окружающем мире, обеспечиваем позитивную и безопасную среду.

#### Командная работа

Вместе мы сильнее. Добиться большего можно только в сотрудничестве.



Покупатели, сотрудники и поставщики Компании могут использовать несколько каналов обращения в Этический комитет: анонимную форму на сайте Компании, горячую телефонную линию и стойки информации в наших магазинах.

В 2021 году мы получили 591 обращение на нашу горячую линию, все они были должным образом расследованы, 266 жалоб

подтвердились, по ним были вынесены соответствующие решения.

# 266

подтвержденных жалоб с 2021 года

## Обзор основных политик

### Кодекс делового поведения

Кодекс делового поведения определяет основные правила поведения и ответственность сотрудников Компании друг перед другом, перед Компанией и ее партнерами.

Кодекс помогает нашим сотрудникам и представителям Компании принимать правильные решения в сложных ситуациях, связанных с выполнением их служебных обязанностей.

### Политика по противодействию коррупции

Политика является основным внутренним нормативным документом «Ленты», устанавливающим подход и принципы, применяемые Компанией в рамках противодействия возможным коррупционным действиям сотрудников и подрядчиков Компании, а также третьих лиц в случаях, когда такие действия могут повлиять на интересы Компании и (или) нанести ей ущерб или повлечь за собой упущенную выгоду.

Целями политики являются снижение рисков коррупционных действий работников и подрядчиков, а также третьих лиц; защита законных интересов Компании и обеспечение сохранности ее активов; обеспечение соблюдения применимого законодательства; формирование культуры неприятия коррупции; укрепление репутации Компании и формирование имиджа Компании как бизнеса, нетерпимого к коррупционным действиям.

### Политика по правам человека

Целью политики является определение основных подходов и принципов Компании по соблюдению, поддержке и содействию развитию прав человека.

Во всех направлениях своей деятельности и на любом этапе Компания стремится выявлять, оценивать и устранять риски в области прав человека в соответствии с политикой в отношениях

с сотрудниками, жителями городов присутствия Компании и партнерами.

### Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды

Политика в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды устанавливает и регулирует цели и принципы деятельности «Ленты» в области охраны труда, окружающей среды, промышленной безопасности опасных производственных объектов.

### Политика по корпоративной социальной ответственности

Политика определяет общее понимание и основные направления реализации принципов социальной ответственности всеми подразделениями Компании. Оно основано на представлениях о социальной роли Компании и обязательствах, вытекающих из миссии и стратегии Компании, принятых этических принципов и корпоративных ценностей.

Политика определяет ключевые принципы и подходы Компании в этой сфере и детализируется в документах, регулирующих управление персоналом, охрану труда и промышленной

безопасности, охрану окружающей среды, управление внешними социальными программами, взаимодействие с деловыми партнерами.

### Политика по информационной безопасности

Политика определяет цели, принципы, подходы и методы защиты интересов «Ленты» в информационной сфере и является декларацией намерения руководства Компании содействовать достижению целей и соблюдению принципов информационной безопасности Компании.

Целью деятельности Компании в области информационной безопасности является обеспечение успешного достижения ключевых стратегических целей Компании, устойчивого функционирования бизнеса в условиях киберугроз.

### Политика по энергосбережению

Политика определяет цели, задачи и методы проведения мероприятий, направленных на энергосбережение и повышение энергоэффективности Компании.



Мы предоставим всесторонний обзор нашей деятельности в Отчете об устойчивом развитии за 2021 год, который будет опубликован в июне 2022 года.



## Заявление финансового директора

Высокие показатели «Ленты» в прошлом году обеспечивают импульс для осуществления амбициозной стратегии роста, которую мы представили нашим акционерам в 2021 году. Измеряя эти результаты в сравнении с нашими долгосрочными стратегическими целями, мы на пути к трансформации «Ленты» в чемпиона российского продовольственного ретейла. В то же время мы продолжали уделять внимание повышению операционной эффективности бизнеса и контролю расходов. Я рад сообщить, что, несмотря на интенсивное расширение в малых форматах, два приобретения и сильный рост нашего онлайн-бизнеса, мы смогли обеспечить маржу EBITDA на ведущем в отрасли уровне более 8,0% (IAS 17) и улучшили нашу позицию по долговой нагрузке в 2021 году (IAS 17).



**Руд Педерсен**  
Финансовый директор

### Продажи

Общий объем продаж продемонстрировал уверенный рост на 8,6% и составил 483,6 млрд руб. по сравнению с 445,5 млрд руб. в 2020 году. Этот рост был в основном обусловлен увеличением торговой площади на 15,6%, который был дополнительно усилен ростом сопоставимых продаж на 2,4%. Розничные продажи выросли на 8,8% и достигли 475,8 млрд руб., тогда как оптовые продажи снизились на 2,5% и составили 1,6% от общего объема продаж «Ленты» в 2021 году.

Наш основной формат – гипермаркет – наращивает долю рынка и показывает хорошие результаты, демонстрируя рост продаж и повышение эффективности. В 2021 году продажи в гипермаркетах составили более 87% от общего объема розничных продаж. В прошлом году этот формат обеспечил рост продаж на 4,4%, рост сопоставимых продаж – на 3,1% и увеличение среднего чека – на 4,6%. Кроме того,

мы работаем над повышением производительности формата с помощью нескольких инициатив, в том числе выделенных зон для комплектации онлайн-заказов в наших больших коробках. Мы считаем, что эти результаты подтверждают нашу способность дальше расти в этом формате.

В 2021 году мы усилили экспансию в малых форматах. За отчетный период было открыто 133 новых магазина «Мини Лента». Приобретение «Биллы» и «Семьи» укрепило рыночные позиции «Ленты» в Москве и Перми, а их компетенции в малых форматах поддержат наше органическое расширение. Магазины малого формата «Ленты» продемонстрировали значительный рост продаж по сравнению с прошлым годом на 53,6%, в основном за счет приобретения магазинов «Билла» и «Семья». Магазины малого формата продемонстрировали снижение сопоставимых продаж на 4,3% в результате

сокращения сопоставимого трафика на 5,0%, что было частично компенсировано ростом среднего чека сопоставимых магазинов на 0,8%. Повышение эффективности магазинов малого формата – наш ключевой приоритет на 2022 год.

Онлайн-бизнес «Ленты» становится все более важной составляющей нашего роста. Общий объем онлайн-продаж за отчетный период составил 19,3 млрд руб., увеличившись на 208% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, а общий объем онлайн-заказов вырос на 221% и составил 10,4 млн. Средний чек сервиса доставки «Лента Онлайн» составил 1 883 руб. и вырос на 29% по сравнению с прошлым годом. В 2021 году онлайн-продажи продолжали увеличивать долю в розничных продажах «Ленты» и достигли 4,1% от общего объема розничных продаж Компании, в то время как собственные онлайн-продажи составили 45% от общего объема онлайн-продаж «Ленты».

### Валовая маржа

В 2021 году валовая прибыль выросла на 9,4% по сравнению с прошлым годом, до 111,4 млрд руб., а валовая маржа увеличилась на 17 б. п., до 23,0%, за счет повышения маржинальности рекламных акций в результате пересмотра рекламных кампаний, более высокого коэффициента централизации, а также положительной динамики

запасов. Рост был частично компенсирован активизацией кешбэк-инвестиций, связанных с обновленной программой лояльности. Несмотря на консолидацию «Биллы» и «Семьи» и более высокую долю новых магазинов на этапе выхода на проектную мощность, доля списаний в продажах снизилась на 4 б. п. по сравнению с прошлым годом.

### Контроль затрат

Коммерческие, общехозяйственные и административные (SG&A) расходы увеличились примерно на 11,3 млрд руб. по сравнению с прошлым годом, в основном из-за роста онлайн-бизнеса и увеличения количества магазинов, находящихся на стадии ввода в эксплуатацию. SG&A в процентах от общего объема продаж увеличились на 93 б. п., до 18,9%. Этот рост в основном обусловлен повышением зарплат и соответствующих налогов, расходами на аренду в процентах от продаж, а также увеличением операционных расходов в магазинах и стоимости онлайн-доставки.

Способность привлекать и удерживать сотрудников является постоянным вызовом, не в последнюю очередь из-за текущего дефицита квалифицированных кадров в результате вспышки COVID-19. В 2021 году «Лента» столкнулась с растущей конкуренцией за работников, и для того, чтобы иметь возможность привлекать и удерживать сотрудников, а также соответствовать рыночным ориентирам, Компания приступила к индексации заработной платы сотрудников магазинов и распределительных центров. Заработная плата и соответствующие налоги выросли на 13,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в связи с индексацией заработной платы (в четвертом квартале 2021 года), открытием новых магазинов, а также двумя приобретениями, в то время как расходы на персонал в процентах от продаж увеличились на 31 б. п.

Затраты на амортизацию в процентах от общего объема продаж увеличились на 31 б. п. в связи с ростом общей торговой площади на 15,6%.

Затраты на обеспечение работы магазинов выросли на 12,6% по сравнению с прошлым годом, в основном за счет расходов, связанных с услугами по охране, уборке, а также с ремонтом и обслуживанием магазинов.

В 2021 году обострилась конкуренция на российском рынке онлайн-продаж продовольствия. Все игроки вложили значительные средства в маркетинг, привлечение и удержание клиентов. «Лента Онлайн» – важная движущая сила роста «Ленты». В 2021 году мы увеличили расходы на рекламу, чтобы поддержать усилия нашей онлайн-команды в их борьбе за покупателей в сфере интернет-торговли. Таким образом, расходы на рекламу в 2021 году выросли на 12,9% по сравнению с прошлым годом за счет инвестиций в наш растущий онлайн-канал.

Здоровье и безопасность наших клиентов и сотрудников были нашим важнейшим приоритетом. В течение года расходы, связанные с COVID-19, в размере 1 млрд руб. оказали дополнительное давление на рентабельность. Прочие расходы увеличились на 23% по сравнению с прошлым годом в основном из-за расходов, связанных с COVID-19, и роста расходов на развитие «Ленты Онлайн».

Строгий контроль затрат в условиях волатильности внешнеэкономических факторов остается нашим приоритетом в 2022 году.

Общий объем продаж составил

**483,6** млрд руб.

Общий объем продаж вырос на

**8,6%**

Валовая прибыль выросла на

**9,4%**

## ЕБИТДА

Несмотря на значительные инвестиции в стратегию роста «Ленты» и, как следствие, более высокие коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, показатель ЕБИТДА составил

46,9 млрд руб. и увеличился на 4,4% по сравнению с предыдущим годом, когда «Лента» получила выгоду от аномальных всплесков закупок и поведения покупателей в период карантина. В 2021 году

маржа по ЕБИТДА «Ленты» осталась на самом высоком уровне в отрасли и составила 9,7%. ЕБИТДА «Ленты» по МСФО (IAS 17) составила 8,1%, что соответствует прогнозу Компании.

## Капитальные затраты

Капитальные затраты в 2021 году составили 9,3 млрд руб., увеличившись на 23% по сравнению с прошлым годом. Увеличение произошло за счет ускорения темпов открытия новых магазинов, завершения строительства новых

распределительных центров, расходов на дальнейшее развитие ИТ и расходов, связанных с интеграцией магазинов «Биллы». По состоянию на 31 декабря 2021 года «Лента» имела договорные обязательства по капитальным

затратам, связанные с основными средствами и нематериальными активами, на общую сумму 4,5 млрд руб. без НДС по сравнению с 4,3 млрд руб. без НДС на 31 декабря 2020 года.

## Процентные расходы

Чистые процентные расходы «Ленты» в 2021 году составили 8,4 млрд руб., что на 5,3% меньше, чем в 2020 году (8,9 млрд руб.), в основном из-за более

низкой средневзвешенной эффективной процентной ставки по долговому портфелю Компании в 2021 году.

## Чистая прибыль

В 2021 году чистая прибыль «Ленты» снизилась на 24,6% и составила 12,5 млрд руб. по сравнению с 16,5 млрд руб. в 2020 году в основном

за счет увеличения коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, значительно меньшего восстановления обесценения внеоборотных

активов и более высокого налога на прибыль по сравнению с предыдущим периодом. Это соответствует марже по чистой прибыли в размере 2,6% в 2021 году.

## Денежный поток

В 2021 году чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, составили 37,9 млрд руб., увеличившись на 26,3%, что отражает рост бизнеса и высокую прибыльность. Положительное изменение оборотного капитала в размере 2,3 млрд руб. в 2021 году по сравнению с отрицательным значением в 2,4 млрд руб.

в 2020 году в основном было обусловлено более высокой торговой и прочей кредиторской задолженностью и прочей налоговой задолженностью. Объем чистых денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, увеличился до 30,8 млрд руб. в 2021 году с 7,4 млрд руб. в 2020 году в результате двух приобретений. Свободный

денежный поток за 2021 год составил 7,1 млрд руб., что на 15,5 млрд руб. ниже, чем в 2020 году, в основном из-за более высокого уровня использования чистых денежных средств в инвестиционной деятельности.

## Чистый долг и долговая нагрузка

Несмотря на два приобретения, которые мы частично профинансировали за счет собственных денежных средств, в течение 2021 года мы продолжали улучшать наши позиции по долговой нагрузке. Денежная позиция «Ленты» на конец 2021 финансового года составила 33,3 млрд руб. Валовый долг увеличился на 35,6 млрд руб., или 31,4%, по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 149,0 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2021 года.

Обязательства по аренде увеличились на 76% в связи с приобретением компаний «Билла» и «Семья», у которых доля арендованных магазинов выше по сравнению с магазинами в собственности. Доля арендованных торговых площадей «Ленты» увеличилась до 34% по состоянию на 31 декабря 2021 года по сравнению с 25,8% годом ранее. Чистый долг увеличился на 24,1 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2020 года и составил 115,6 млрд руб. Весь долг Компании

имеет фиксированные процентные ставки и полностью номинирован в рублях, что соответствует структуре ее выручки. Отношение чистого долга к ЕБИТДА составляло 2,5х на 31 декабря 2021 года по сравнению с 2,0х на 31 декабря 2020 года.

Отношение чистого долга «Ленты» к ЕБИТДА по МСФО (IAS 17) составляло 1,4х на 31 декабря 2021 года по сравнению с 1,5х на 31 декабря 2020 года.

## Стратегия распределения капитала

Мы руководствуемся соображениями создания стоимости для наших акционеров и считаем, что должны использовать наши средства наиболее приемлемым образом в интересах бизнеса и акционеров. В прошлом году мы сделали важный шаг. В ноябре 2021 года Совет директоров одобрил дивидендную политику «Ленты».

В 2021 году нашим основным приоритетом был рост бизнеса. Мы инвестировали в развитие нашего онлайн-бизнеса, магазины малых форматов и заключение нескольких сделок по слияниям и поглощениям.

Наши долгосрочные приоритеты в рамках стратегии распределения капитала:

1. Поддержание уровня долговой нагрузки на уровне, отвечающем нашим долгосрочным целям (1,5х).
2. Развитие как органическое так и неорганическое.
3. Выплата дивидендов.

## Перспективы

Наша прочная операционная база и устойчивое финансовое положение дают нам хорошие возможности для роста, по мере того как мы инвестируем в новую стратегию и используем широкие возможности органического и неорганического роста.

Текущая макроэкономическая, геополитическая ситуация и инфляционная среда создают сложности для всего сектора розничной торговли, но мы уверены, что у «Ленты» есть все возможности для решения возникающих проблем и достижения высоких

результатов в 2022 году. Мы продолжим реализовывать нашу стратегию, инвестируя в экспансию и развитие онлайн, а также постоянное совершенствование наших операций для обеспечения долгосрочного роста и лидерства «Ленты».

# Управление рисками



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

Компания определяет риск как неопределенное будущее событие, способное повлиять на возможность Группы достичь своих целей. Понимание влияния рисков на наш бизнес – неотъемлемая часть процесса принятия решений в Группе. Мы постоянно отслеживаем риски, принимая меры для управления такими рисками и их минимизации, а также прогнозируем новые угрозы

и оцениваем их по мере возникновения. Процесс управления рисками действует во всех функциональных подразделениях и состоит из следующих основных этапов:

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

## Политика по управлению рисками

Политика по управлению рисками определяет стратегию, принципы и структуру управления рисками. Политика является базой, которая позволяет нам поддерживать управление рисками на необходимом уровне применительно ко всем текущим бизнес-процессам.

Помимо этого, политика устанавливает обязательные принципы и стандарты, а также общий подход и минимальные требования, предъявляемые к мероприятиям по управлению рисками.

Цели Политики по управлению рисками:

- всесторонний обзор целей, значимости и принципов управления рисками;
- предоставление единого понятийного аппарата управления рисками для всех компаний Группы;
- структурирование процесса идентификации и управления ключевыми рисками, которые могут оказывать значительное влияние на деятельность Компании;

- распределение ответственности за управление рисками;
- совершенствование и структурирование процесса анализа рисков для принятия решений;
- улучшенное понимание ключевых инструментов контроля и их эффективности.

Политика «Ленты» в области управления рисками представляет собой комплексную и надежную систему, позволяющую обеспечивать управление рисками на неизменно высоком уровне по всем направлениям деятельности. Она устанавливает принципы, стандарты и определяет общий подход к минимальным требованиям к мероприятиям по управлению рисками, применяемым в Группе.

Политика по управлению рисками согласована с Комитетом по аудиту и Советом директоров.

1

## Идентификация рисков

Мы ежегодно проводим идентификацию стратегических рисков «сверху вниз». Это дополняет проводимую раз в два года функциональную оценку «снизу вверх», которая выявляет риски на операционных уровнях Группы. Эти действия позволяют нам создать комплексный профиль рисков.

Процесс идентификации рисков применяется ко всем ключевым бизнес-процессам, в том числе к бюджетированию, планированию, осуществлению капитальных вложений и управлению результативностью.

Процесс идентификации рисков обеспечивает идентификацию, оценку и реагирование на них, а также исключение из перечня неактуальных рисков при должном мониторинге, эскалации и митигации.

2

## Оценка рисков

Оценка рисков выполняется на индивидуальной основе для определения вероятности их реализации и возможного влияния на бизнес.

Оценка рисков выполняется с трехлетним горизонтом на основе собственных критериев оценки, предусматривающих использование четырехступенчатой шкалы для определения вероятности реализации риска и степени его влияния на бизнес.

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

3

## Реагирование на риски

Владельцы рисков несут ответственность за управление рисками, при этом подробные сведения о запланированных действиях по смягчению последствий и контрольных этапах реализации изложены в их планах реагирования на риски. Решение о реагировании на риск принимается после анализа нескольких альтернатив, в ходе которого оцениваются затраты на реагирование, потенциальные эффекты и дополнительные возможности.

4

## Мониторинг рисков, отчетность и информирование руководства

Последний этап предусматривает своевременную реализацию мероприятий по отслеживанию, сбору и распространению информации о рисках для обеспечения возможности получения и анализа руководством информации об изменении уровня рисков. Мероприятия этого этапа позволяют лучше понять ситуацию и дают возможность принимать решения по реагированию на риски, в первую очередь по вмешательству руководства с целью предотвращения реализации рисков, а если это невозможно – по минимизации последствий в случае их реализации.

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

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

В 2021 году «Лента» обновила реестр рисков и Политику по управлению рисками в отношении порогов оценки воздействия рисков. Группа оценила влияние возникающего риска в процентах от годовой EBITDA.

## Структура рисков

Пандемия коронавируса стала новой реальностью практически для всех компаний в России. Меры по ограничению распространения инфекции оказали негативное влияние на деятельность бизнеса в стране.

Как и многие другие компании, «Лента» столкнулась с определенными трудностями, обусловленными пандемией коронавируса. С учетом сложившейся ситуации в условиях неопределенности Группа была вынуждена принимать срочные ответные меры, чтобы обеспечить безопасность своих покупателей, сотрудников и партнеров. С начала весны 2020 года весь офисный персонал Группы был переведен на удаленный режим работы и успешно справился со сложностями удаленного взаимодействия функциональных и региональных подразделений. Сотрудники магазинов и распределительных центров были обеспечены средствами индивидуальной защиты, а в магазинах были установлены различные виды информационных указателей и физических ограждений,

чтобы обеспечить социальную дистанцию между сотрудниками и (или) нашими покупателями.

Помимо проблем, связанных с пандемией, российским розничным компаниям пришлось работать в нестабильной макроэкономической среде, в условиях повышающейся инфляции и повышенных ставок, изменений законодательства и постоянно ожесточающейся конкуренции.

Изменения тенденций в покупательском поведении были заметнее во время пандемии. Покупатели стали отдавать предпочтение покупкам онлайн. В связи с этим мы можем столкнуться с эффектом каннибализации, когда клиенты начнут переходить из офлайн-магазинов к онлайн-сервисам Компании или партнерским платформам.

«Лента» взаимодействует и сотрудничает с большим количеством поставщиков и партнеров по всей цепочке создания стоимости, чтобы обеспечить

конкурентоспособные закупки и бесперебойность поставок. «Лента» следит за тем, чтобы эти взаимоотношения соответствовали применимому законодательству, а также внешним и внутренним стандартам, включая нормы этического поведения.

Обеспечение пищевой безопасности – один из основных приоритетов для «Ленты». Мы должны гарантировать, что продукция, предлагаемая покупателям, неизменно отличается высочайшим качеством и отвечает всем установленным требованиям безопасности и санитарным нормам.

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

## Наши приоритеты

### A

Постоянный фокус на безопасности покупателей и сотрудников

### B

Операционная эффективность гипермаркетов и магазинов малых форматов

### C

Выполнение стратегии роста

### D

Работа с инновациями, поиск, пилотирование и внедрение новых технологий

### E

Создание и укрепление организационного потенциала

## Описание основных рисков

1. Изменение законодательных требований
2. Макроэкономическая нестабильность и снижение закупочной силы
3. Изменения предпочтений покупателей, которые негативно влияют на продажи в гипермаркетах, и консолидация розничного рынка
4. Конкурентный отбор поставщиков и надежность поставок
5. Возможность привлечения и удержания квалифицированных сотрудников разных специальностей
6. Безопасность и качество продукции
7. Налогообложение
8. Рынки капитала и ликвидность
9. Цифровые и ИТ-риски, киберугрозы
10. COVID-19
11. Каннибализация офлайн-каналов онлайн-каналами, партнерскими и собственными

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

## Заявление о долгосрочной экономической эффективности

При оценке долгосрочной экономической эффективности «Ленты» учитываются ее платежеспособность и ликвидность в более длительной перспективе, чем оценочный период непрерывной деятельности.

Наша бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», ориентирована на обеспечение лидирующих позиций по уровню продаж путем последовательного применения постоянно низких цен в сочетании с тщательно проработанными регулярными промоакциями. Наш федеральный охват и высокий товарооборот позволяют нам добиваться конкурентных условий в переговорах с поставщиками.

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

Поскольку для финансирования операций «Лента» по-прежнему полагается на банки и финансовые рынки, наша политика заключается в поддержании высоких балансовых показателей для обеспечения доступа к рынкам

капитала. В рамках работы по управлению долгосрочной экономической эффективностью мы следим за тем, чтобы взятые Компанией кредиты имели сравнительно большие сроки погашения и ограниченный риск повышения процентных ставок, а также не были подвержены риску валютных колебаний. Мы ожидаем сохранения свободного денежного потока после капитальных и финансовых затрат.

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

На наш подход к долгосрочной экономической эффективности влияют наши основные цели, которых мы достигаем за счет адаптации ценностного предложения во всех форматах, которыми мы управляем, к изменениям предпочтений наших покупателей, чтобы сохранять способность расти и достигать лучшей прибыльности на рынке.

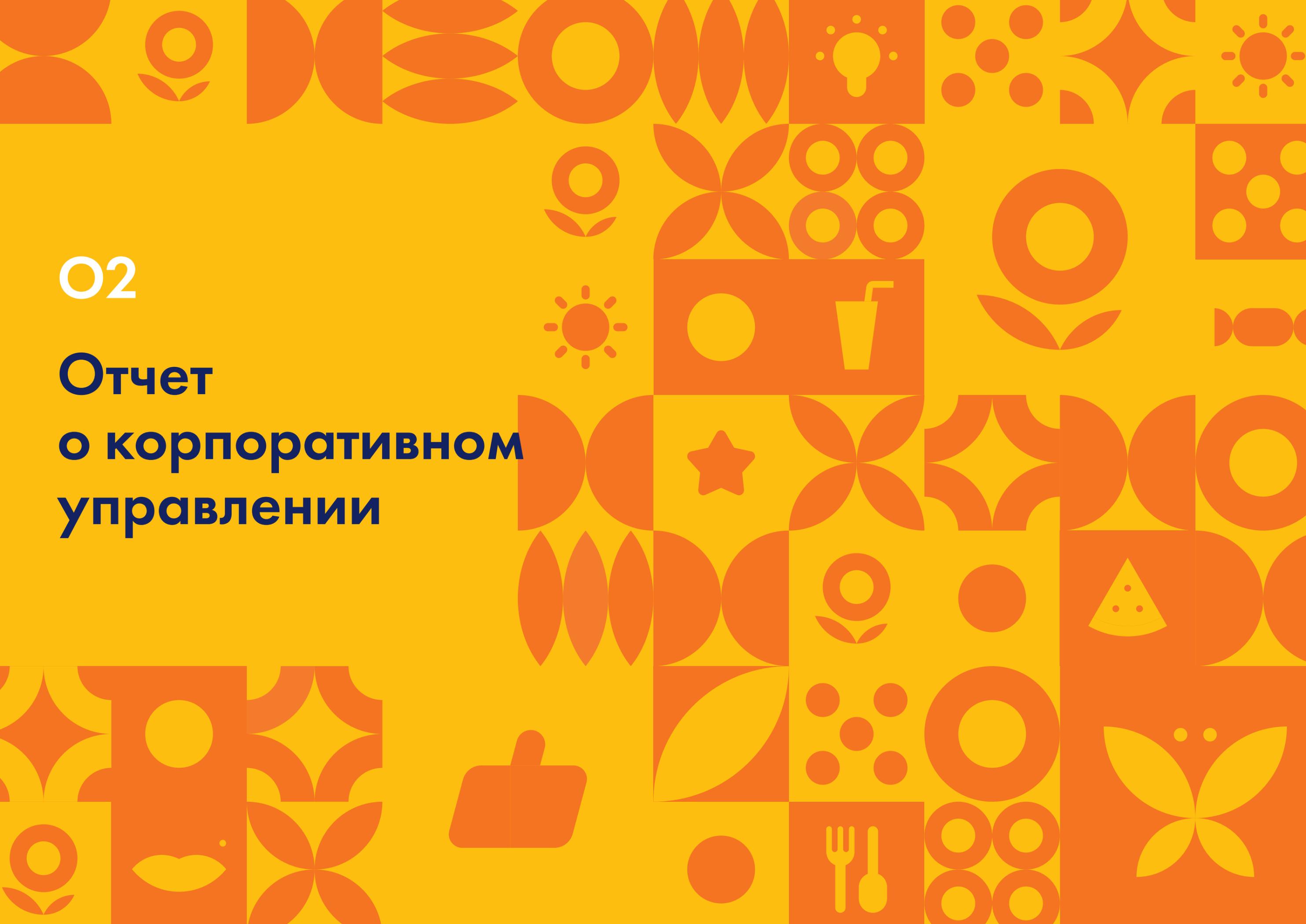
Совет директоров пришел к выводу, что горизонт планирования «Ленты», охватывающий текущий год и четыре следующих года, позволяет проводить надлежащую оценку долгосрочной экономической эффективности Компании. «Лента» располагает значительными финансовыми ресурсами, включая банковские и другие кредитные линии, как гарантированные, так и негарантированные. При оценке долгосрочной экономической эффективности Компании Совет директоров исходил из того, что существующие банковские и другие кредитные линии останутся в силе или что установленные сроки их погашения не будут изменены. Совет директоров также принял во внимание доступные для «Ленты» меры по минимизации рисков, в том числе ограничения на капитальные вложения, дальнейшие возможности по снижению затрат и будущую дивидендную политику. Совет директоров полагает, что меры по снижению рисков могут быть применены своевременно и без значительных затрат либо без затрат.

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

№ на карте	Описание риска		Категория риска	Текущий уровень риска		Приоритеты	Тенденции и перспективы	Управление
	Риск	Воздействие		Влияние	Вероятность			
1	Изменение законодательных требований	Введение нового и усложнение действующего законодательства влекут за собой повышение затрат на меры, обеспечивающие соответствие требованиям, и могут повлиять на работоспособность цепочки поставок	Стратегический	2	4	BCD	Стабильный	«Лента» управляет регулятивными рисками посредством регулярного мониторинга законодательства, системы оценки рисков, внедренной в юридическом отделе. Компания разработала соответствующие процедуры контроля для подразделений внутреннего контроля и внутреннего аудита, чтобы своевременно выявлять инциденты, сообщать о них и реагировать на них. Комитет по аудиту регулярно получает отчеты по программам комплаенса
2	Макроэкономическая нестабильность и снижение покупательной силы	Влияние пандемии на экономическую ситуацию, цепочку поставок, соблюдение требований безопасности клиентов и персонала. Возможная нестабильность покупательского поведения, вызванная стагнацией экономики в среднесрочной перспективе	Стратегический	2	3	C	Возрастающий	Мониторинг основных экономических показателей. Скользкий прогноз на 60 месяцев. Постоянное поддержание нашего предложения для клиентов в соответствии с покупательной способностью потребителей. Постоянное совершенствование нашей цепочки поставок
3	Изменения предпочтений покупателей, которые негативно влияют на продажи в гипермаркетах, и консолидация розничного рынка	Негативное влияние на продажи в гипермаркетах: <ul style="list-style-type: none"> <li>из-за перехода клиентов в малые форматы и онлайн;</li> <li>снижения покупательной способности;</li> <li>отсутствия дифференциации по сравнению с конкуренцией</li> </ul>	Стратегический	2	3	BCD	Стабильный	Отслеживание и измерение поведения и изменения конкурентов, понимание структурных изменений на рынке и внедрение изменений в наше предложение, форматы и ценовое позиционирование
4	Конкурентный отбор поставщиков и надежность поставок	Замедление роста может привести к ослаблению закупочной силы по отношению к поставщикам и повлиять на маржу. Конкуренты, инвестирующие в цену, могут поставить под угрозу нашу модель низкой цены / низкой стоимости	Стратегический	3	2	BCD	Стабильный	Увеличение доли прямого импорта и местных поставщиков. Консолидация закупочных возможностей на меньшем количестве поставщиков. Развитие СТМ. Членство в альянсе независимых ретейлеров
5	Возможность привлечения и удержания квалифицированных сотрудников разных специальностей	Неспособность привлечь и удержать необходимые компетенции не позволила бы нам поддерживать эффективность на целевом уровне, реализовывать стратегические цели и план преемственности. Отсутствие преемников в качестве резерва на различных уровнях организации	Операционный	2	3	E	Стабильный	В «Ленте» налажены процессы кадрового планирования и развития персонала. Компания разрабатывает программу вовлечения сотрудников, LTIP и инструменты планирования преемственности. Планирование кадров и преемственности регулярно обсуждается Советом директоров. Регулярный процесс планирования преемственности
6	Безопасность и качество продукции	Существует риск, что покупатели могут пострадать от потребления продовольственных и непродовольственных товаров, продаваемых «Лентой», если они заражены. Реализация риска может серьезно подорвать репутацию «Ленты», негативно повлиять на выручку, продажи и долю рынка	Операционный	2	2	A	Стабильный	«Лента» внедрила комплексные процедуры контроля качества, отслеживает и контролирует безопасность и качество пищевых продуктов. Фокус Компании – обеспечение превосходного качества товаров за счет их импорта (тщательный контроль качества службой качества), прямое сотрудничество с производителями, внедрение надлежащего контроля от поля до прилавка, развитие сети PLЦ
7	Налогообложение	Негативное влияние на финансовые результаты Компании, вызванное возможными угрозами уплаты налогов и штрафов. Кроме того, в случае реализации риска Компания может столкнуться с репутационными рисками	Финансовый	2	3	B	Стабильный	Компания на регулярной основе проводит мониторинг налогового законодательства в соответствии с разработанными контрольными процедурами. Кроме того, «Лента» использует внешних консультантов для обеспечения надлежащего режима налогообложения и амортизации
8	Рынки капитала и ликвидность	Доступ к рынкам финансирования ограничен, а растущая стоимость капитала оказывает негативное влияние на финансовые результаты «Ленты», денежную ликвидность и способность финансировать операции	Финансовый	2	1	C	Стабильный	«Лента» поддерживает инфраструктуру систем, политик и процедур, обеспечивающих строгую дисциплину и надзор за вопросами финансирования и ликвидности. Наши уровни ликвидности и источники денежных средств регулярно проверяются и доводятся до сведения комитетов Совета директоров
9	Цифровые и ИТ-риски, киберугрозы	Неспособность обеспечить безопасность и конфиденциальность данных, что приводит к невозможности работы, потере конфиденциальной информации, ущербу для репутации, штрафам или другим неблагоприятным последствиям	ИТ	3	3	BCDE	Стабильный	Мы запустили инфраструктуру контроля доступа, процедуры разделения обязанностей для обнаружения и упреждающего реагирования на инциденты безопасности. Мы продолжаем реализовывать ряд инициатив по повышению прозрачности ИТ-инфраструктуры. Мы внедрили мониторинг безопасности данных и конфиденциальности и отчитываемся перед комитетами Совета директоров. Мы реализовали проект по повышению уровня соответствия процессов обработки персональных данных законодательству Российской Федерации и безопасности онлайн-сервисов
10	COVID-19	Меры по сдерживанию распространения вируса оказали негативное влияние на операции компаний. Поскольку правительства и компании принимают агрессивные меры для защиты своих граждан, клиентов, операций и сотрудников внутри страны и за рубежом, такие действия могут привести к перерывам в работе, рискам, связанным с поездками, и другим последствиям, которые могут повлиять на цепочку поставок Группы. В России возможны новые волны эпидемии	Операционный	2	3	AB	Стабильный	С начала весны 2020 года офисный персонал Группы был переведен на удаленный режим работы и достаточно хорошо справился с задачами удаленного взаимодействия функциональной и региональной команд. Сотрудники, работающие в наших магазинах и в нашей цепочке поставок, были обеспечены средствами индивидуальной защиты, а в наших магазинах были установлены различные формы вывесок и физических барьеров, чтобы обеспечить надлежащее социальное дистанцирование между сотрудниками и (или) нашими клиентами. Компания стремится поддерживать максимально возможный уровень вакцинации персонала
11	Каннибализация офлайн-каналов онлайн-каналами, партнерскими и собственными	Каннибализация между офлайн- и онлайн-каналами, что приводит к уменьшению офлайн-трафика. Конкуренция/каннибализация между собственными и партнерскими каналами, что приводит к давлению в сфере продвижения и увеличению стоимости привлечения трафика, что снижает маржинальность продаж	Стратегический	1	4	BC	Новый	Регулярный и стандартизированный анализ каннибализации между каналами параллельно с оценкой каннибализации между офлайн/онлайн

02

**Отчет  
о корпоративном  
управлении**



## Совет директоров

Основная задача Совета директоров «Ленты» – обеспечивать долгосрочный рост Компании и гарантировать стабильные показатели доходности инвестиций ее акционерам. Это предполагает постановку целого ряда целей, в том числе контроль работы финансовых и кадровых подразделений, анализ эффективности управления. Кроме того, важнейшими функциями Совета директоров являются консультирование и поддержка

руководства Компании в процессе реализации стратегии «Ленты». Совет директоров своим примером способствует формированию корпоративной культуры управления Компании.

Система корпоративного управления «Ленты» сочетает в себе элементы руководства, сотрудничества и делегирования, обеспечивая эффективность процесса принятия решений.

На четыре профильных комитета Совета директоров – Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям, Комитет по назначениям и Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам – возложены обязанности в рамках сфер их деятельности.

[Подробная информация о функциях комитетов и их деятельности в течение года приводится на стр. 64-73 настоящего отчета.](#)



**Алексей Мордашов,**  
Председатель Совета директоров

Алексей Мордашов был избран неисполнительным директором «Ленты» в 2019 году.

• **Членство в комитетах:** член Комитета по назначениям

• **Опыт работы:** работает в компании «Северсталь» с 1988 года. Начал свою карьеру старшим экономистом, в 1992 году стал директором по финансам и экономике. В декабре 1996 году был назначен генеральным директором ЗАО «Северсталь». В 2002–2006 годах занимал пост генерального директора ЗАО «Северсталь-групп» и избирался на пост председателя совета директоров ОАО «Северсталь». Г-н Мордашов является генеральным директором ОАО «Северсталь» с момента внедрения новой структуры корпоративного управления в декабре 2006 года. С декабря 2014 года по июнь 2015 года он занимал позицию генерального директора АО «Северсталь Менеджмент» – управляющей организации ПАО «Северсталь». В мае 2015 года избран на должность председателя совета директоров ПАО «Северсталь».

• **Другие должности:** входит в Совет по предпринимательству при Правительстве Российской Федерации. Сопредседатель Группы «Торговля как фактор роста» «Деловой двадцатки». Сопредседатель Делового совета «Северного измерения». Вице-президент Российско-Германской внешнеторговой палаты, член Российско-Германской рабочей группы по стратегическим вопросам в области экономики и финансов, член Совета делового сотрудничества России и ЕС.

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



**Стивен Джонсон,**  
старший независимый директор

Стивен Джонсон является независимым неисполнительным директором компании «Лента» с 2010 года. В 2013 году назначен старшим независимым директором.

• **Членство в комитетах:** Председатель Комитета по назначениям, член комитетов по вознаграждениям, аудиту, операционной деятельности и капитальным затратам.

• **Опыт работы:** обладает более чем 20-летним опытом работы в секторе розничной торговли, входил в состав проектной группы, успешно реализовавшей проект преобразования бизнеса компании Asda с последующей ее продажей компании Walmart. В Asda занимал различные высшие руководящие должности, в том числе директора по торговым операциям, директора по коммерческим финансам и директора по маркетингу. После работы в Asda занимал должности генерального директора в компаниях Focus DIY Ltd. и Woolworths Group PLC, а также директора по продажам и маркетингу GUS PLC. Свою карьеру начал в области управленческого консалтинга в Bain & Co.

• **Другие должности:** в настоящее время является также председателем совета директоров Matalan Limited, неисполнительным директором DFC Group PLC. Работает с рядом фондов прямых инвестиций, специализирующихся преимущественно на рынках Южной и Восточной Европы.

• **Образование:** окончил Кембриджский университет со степенью бакалавра технических наук.



**Майкл Линч-Белл,**  
независимый директор

Майкл назначен на должность независимого неисполнительного директора в 2013 году.

• **Членство в комитетах:** Председатель комитетов по аудиту и вознаграждениям, член Комитета по назначениям.

• **Опыт работы:** завершил свою карьеру в компании Ernst & Young в должности старшего партнера в 2012 году, проработав в ней 38 лет. Был членом экспертной группы Ernst & Young по аудиту в 1974–1997 годах, стал партнером в 1985 году. В течение этого периода являлся куратором и участником проектных групп по аудиту ряда транснациональных групп, консультировал широкий круг компаний по системам и механизмам контроля, вопросам корпоративного управления, управления рисками и бухгалтерского учета. В 1997 году перешел в экспертную группу Ernst & Young по консультированию сделок, где сформировал и возглавил направления по IPO на рынке Великобритании и по международным сделкам в секторе природных ресурсов. Работает с компаниями из стран СНГ с 1991 года, консультировал ряд компаний на рынках СНГ по вопросам привлечения капитала, реорганизации, организации сделок, корпоративного управления и проведения IPO.

• **Другие должности:** является заместителем председателя совета директоров и старшим независимым директором компании KAZ Minerals PLC, старшим независимым директором и председателем комитета по аудиту компании Gem Diamonds Limited, председателем совета директоров компании Little Green Pharma Ltd и независимым неисполнительным директором компании Barloworld Limited.

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

### Состав и экспертиза Совета директоров

#### Гендерный состав



#### Национальность



#### Экспертиза





### Юлия Соловьева, независимый директор

Юлия стала независимым неисполнительным директором Компании в 2018 году.

- **Членство в комитетах:** член комитетов по аудиту, назначениям и вознаграждениям.
- **Опыт работы:** имеет более чем 20-летний опыт работы в таких областях, как поисковые системы, медиа, ретейл и телекоммуникации. В 2013 году пришла в Google на должность генерального директора «Google Россия», с 2016 года занимает должность директора по бизнес-операциям на развивающихся рынках региона EMEA. В 2007–2012 годах занимала высшие руководящие должности, в том числе пост президента, в одном из крупнейших российских медиахолдингов «ПроФМедиа». Ранее занимала различные руководящие должности, включая должность директора по корпоративному развитию в отрасли телекоммуникаций. Работала в сфере стратегического консалтинга в офисе компании Booz Allen Hamilton в Нидерландах, а также занимала должность операционного директора косметической компании Mary Kay в России и СНГ.
- **Другие должности:** директор по бизнес-операциям на развивающихся рынках региона EMEA, Google.
- **Образование:** имеет степень MBA Гарвардской школы бизнеса (США), а также окончила переводческий факультет Московского государственного лингвистического университета со степенью бакалавра.



### Алексей Куличенко, неисполнительный директор

Алексей Куличенко назначен неисполнительным директором в мае 2019 года.

- **Опыт работы:** в 1996–2003 годах работал в Sun Interbrew, пройдя путь от экономиста по денежным потокам Омского завода «Росар» до директора по планированию и управлению эффективностью Sun Interbrew. В 2003–2005 годах был финансовым директором компании «Юнимилк». В декабре 2005 года присоединился к ЗАО «Северсталь-Ресурс» в качестве финансового директора. В июле 2009 года был назначен заместителем генерального директора по финансам и экономике ОАО «Северсталь».
- **Другие должности:** в настоящее время занимает позицию заместителя генерального директора по финансам и экономике АО «Северсталь-Менеджмент» – управляющей организации ПАО «Северсталь», а также заместителя генерального директора по финансам и экономике ООО «Севергрупп».
- **Образование:** получил диплом по специальности «экономист» в представительстве Московского института мировой экономики и международных отношений в г. Омске.



### Роман Васильков, неисполнительный директор

Роман Васильков назначен неисполнительным директором в мае 2019 года.

- **Членство в комитетах:** Председатель Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам.
- **Опыт работы:** начал работу в группе «Северсталь» в 2006 году в качестве аналитика дирекции по сбыту. В 2008–2012 годах занимал различные позиции в ТД «Северсталь-Инвест» (входит в дистрибуционную сеть дивизиона «Северсталь Российская сталь»), где отвечал за организацию системы управления дебиторской задолженностью компании, формирование управленческой отчетности, регламентацию бизнес-процессов. В 2012 году перешел в управление корпоративного контроля ООО «Севергрупп».
- **Другие должности:** с 2016 года является начальником управления корпоративного контроля ООО «Севергрупп». Отвечает за финансовый контроль, бизнес-анализ и инвестиционный анализ компаний и проектов ООО «Севергрупп».
- **Образование:** окончил Военную инженерно-космическую академию им. Можайского (г. Санкт-Петербург). В 2013 году с отличием закончил Институт менеджмента и информационных технологий (филиал Санкт-Петербургского государственного политехнического университета) по специальности «финансовый менеджмент».



### Томас Корганас, неисполнительный директор

Томас Корганас назначен неисполнительным директором в августе 2019 года.

- **Членство в комитетах:** член Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам.
- **Опыт работы:** начинал карьеру в компаниях BCG и Goldman Sachs, после чего 10 лет работал и руководил корпоративными сделками M&A в компаниях GE, «РУСАЛ» и «ВымпелКом». В 2012 году присоединился к команде ОАО «Северсталь» в качестве руководителя управления корпоративного развития, а вскоре после этого занял пост заместителя генерального директора по стратегии и корпоративному развитию в ООО «Севергрупп». С 2018 года также возглавляет функцию стратегии в ООО «Севергрупп».
- **Другие должности:** в настоящее время занимает позицию директора по стратегии и корпоративному развитию ООО «Севергрупп», а также возглавляет управление корпоративного развития в ПАО «Северсталь».
- **Образование:** получил степень бакалавра в Каунасском технологическом университете в 1993 году, степень магистра в Хельсинском технологическом университете в 1996 году и диплом MBA в Массачусетском технологическом институте (MIT Sloan School of Management) в 2000 году.



### Руд Педерсен, финансовый директор

Руд Педерсен назначен финансовым директором «Ленты» в апреле 2019 года.

- **Опыт работы:** до прихода в компанию занимал позицию финансового директора в Carlsberg Eastern Europe и отвечал за операционную деятельность в пяти странах бывшего СССР. За последние 25 лет занимал руководящие позиции в различных отраслях бизнеса, в том числе в сегменте FMCG, одежном ретейле и фармацевтике. Имеет опыт работы на уровне регионов и группы, в том числе в таких компаниях, как Cadbury (Россия), AstraZeneca (Россия/Бельгия), Levi Strauss & Co. (Бельгия) и IC Group (Дания). Начал свою карьеру в Deloitte.
- **Образование:** окончил Aarhus School of Business (Дания) со степенью магистра по специальности «управление международным бизнесом и коммерческое право», имеет степень EMBA Лондонской школы бизнеса (Великобритания).



### Владимир Сорокин, Генеральный директор

Владимир Сорокин был назначен Генеральным директором «Ленты» в сентябре 2020 года.

- **Опыт работы:** начал свою профессиональную деятельность в 1994 году в компании Gillette и занимал различные ведущие позиции как в российских, так и в международных компаниях розничной торговли и сектора FMCG. В 2013 году пришел в X5 Retail Group, через какое-то время возглавил ЗАО «ТД «Перекресток». В 2019 году присоединился к команде ПАО «Магнит» в должности заместителя генерального директора – коммерческого директора, члена правления компании.
- **Образование:** окончил Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет (по специальности «инженер-технолог»), а также Высшую школу экономики (Франция).

# Правление



**Андреас Ютербок,**  
Операционный директор

Андреас пришел в «Ленту» в 2013 году на позицию дивизионного директора.

- **Опыт работы:** до прихода в компанию 11 лет работал в Metro Cash & Carry в Германии и на Украине.
- **Образование:** Андреас имеет степень MBA от IE Business School.



**Игорь Овсиенко,**  
Директор по управлению цепочками поставок

Игорь пришел в «Ленту» в 2006 году в роли менеджера по логистике.

- **Опыт работы:** в 2012 году Игорь был назначен директором распределительного центра. С 2018 года Игорь работал директором службы транспорта и дистрибуции.
- **Образование:** Игорь окончил Балтийский государственный технический университет «Военмех» им. Д. Ф. Устинова.



**Дмитрий Богод,**  
Директор по коммерции и маркетингу

Дмитрий Богод пришел в Компанию на должность Директора по стратегии в 2018 году и был назначен Коммерческим директором в январе 2021 года.

- **Опыт работы:** обладает более чем 10-летним опытом в области стратегического консалтинга в международных компаниях. До прихода в «Ленту» занимал позицию ассоциированного партнера в московском офисе McKinsey & Company, до этого работал в Oliver Wyman, где консультировал компании по вопросам потребительской стратегии и операционного развития. Также имеет опыт работы в таких компаниях, как Aon Securities, RBC Capital Markets и Manulife Financial Corporation.
- **Образование:** имеет степень бакалавра в области прикладной математики Университета Торонто.



**Анастасия Волохова,**  
Директор по стратегии и трансформации

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

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» Анастасия занимала руководящие позиции в компаниях «Магнит» и Boston Consulting Group, где отвечала за трансформацию и эффективность бизнеса.
- **Образование:** имеет степень магистра международного бизнеса Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова.



**Татьяна Юркевич,**  
Директор по управлению персоналом

Татьяна пришла в Компанию на должность Директора по управлению персоналом в 2012 году.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» занимала должность директора по управлению персоналом компании «Фацер». Обладает 19-летним опытом работы в сфере управления персоналом на различных руководящих должностях, в том числе в качестве директора по управлению персоналом компаний «Объединенные машиностроительные заводы» и «Ижорские заводы», директора по персоналу Caterpillar European Fabrications и ООО «Катерпиллар Тосно». Имеет опыт управления реализацией проектов по методу шести сигм в компании Caterpillar в качестве руководителя внедрения.
- **Образование:** имеет степень магистра в области международной экономики Санкт-Петербургского государственного университета, окончила Новосибирский государственный педагогический университет по специальности «иностранные языки» (английский и немецкий), а также имеет степень MBA в области стратегии Международного института менеджмента ЛИНК (Открытый университет Великобритании).



**Сергей Прокофьев,**  
Директор по юридическим вопросам  
и связям с органами власти

Сергей пришел в Компанию в 2012 году.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» более 11 лет проработал в компании METRO Cash & Carry (Россия), где занимал различные должности, в том числе директора по юридическому обеспечению и контролю за соблюдением законодательства. Начал свою карьеру в качестве эксперта-переводчика, затем работал юристом в ведущей российской юридической фирме, а также адвокатом в Московской городской коллегии адвокатов.
- **Образование:** получил образование в Военном Краснознаменном институте Министерства обороны СССР и Юридическом институте. Имеет степень кандидата юридических наук Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, а также диплом MBA в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.



**Сергей Сергеев,**  
Директор по цифровым инновациям  
и ИТ

Сергей Сергеев пришел в Компанию в 2021 году.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» Сергей работал в группе компаний «Просвещение», где руководил информационными технологиями и разработкой цифровых продуктов. До «Просвещения» Сергей занимал различные должности в группе «М.Видео-Эльдорадо». Он также руководил проектами для различных бизнес-функций, включая преобразование ИТ-департамента.
- **Образование:** Сергей имеет степень MBA от Высшей школы экономики.



**Дмитрий Герасимов,**  
Директор по обеспечению бизнеса

Дмитрий Герасимов пришел в Компанию в октябре 2020 года.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» Дмитрий работал в ООО «Нордголд Менеджмент» заместителем директора по обеспечению бизнеса, на предприятиях ПАО «Северсталь» в сфере экономической безопасности бизнеса, а также служил в органах ГУВД.
- **Образование:** в 1998 году окончил Коломенский государственный педагогический институт. В 2018 году прошел подготовку по программе Nordgold Executive Program в Darden School of Business, Виргинский университет.



**Дмитрий Скиба,**  
Директор по электронной коммерции

Дмитрий пришел в «Ленту» на должность директора по стратегии и инновациям в 2019 году.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» работал в крупнейшей консалтинговой компании McKinsey & Company, где участвовал в стратегических, коммерческих и операционных проектах розничных сетей, e-commerce, телекоммуникационных компаний. До McKinsey Дмитрий работал на различных позициях в компании Procter & Gamble в России и на Украине.
- **Образование:** Дмитрий имеет степень магистра по экономической кибернетике Полтавского университета потребительской кооперации Украины, а также степень MBA бизнес-школы INSEAD.



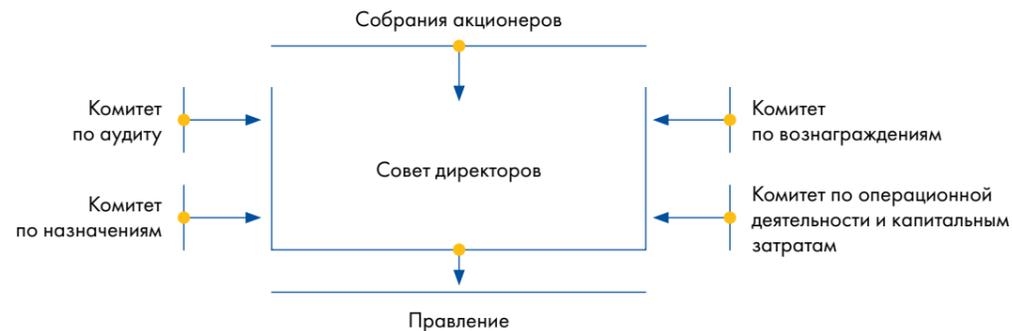
**Мария Клевцова,**  
Директор по внутреннему аудиту

Мария пришла в «Ленту» в 2018 году.

- **Опыт работы:** до прихода в «Ленту» Мария возглавляла внутренний аудит в Prisma Russia. У Марии 19 лет опыта внутреннего и внешнего аудита, в том числе восемь лет в консалтинге в компании КПМГ.
- **Образование:** Мария с отличием окончила Санкт-Петербургский государственный университет по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Мария также является сертифицированным внутренним аудитором (CIA Certificate).

# Отчет о корпоративном управлении

## Структура корпоративного управления

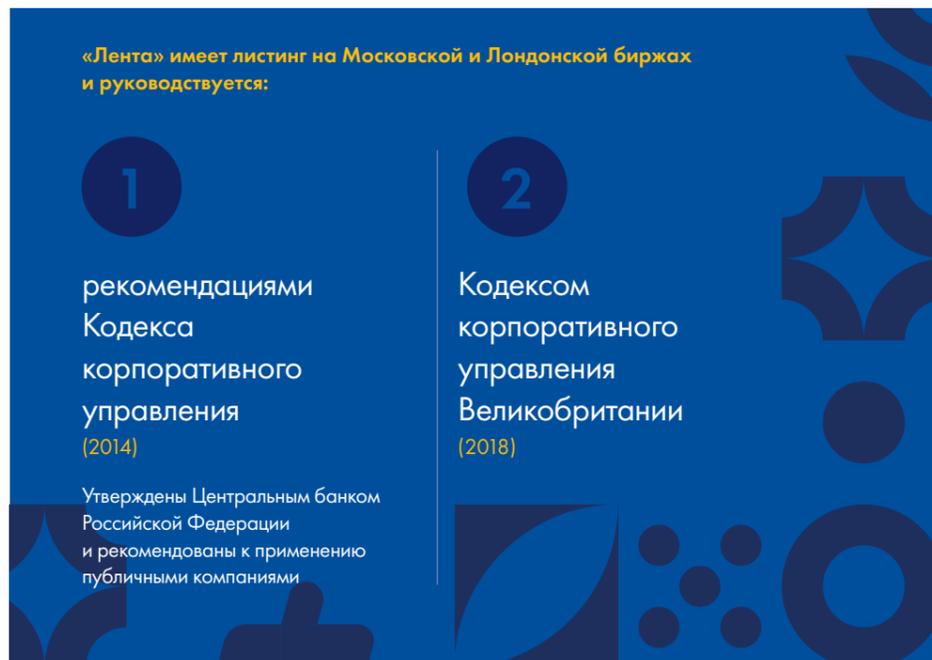


## Заявление о соответствии

В данном разделе описано, как Компания применяет принципы корпоративного управления и его лучшие практики в течение года.

Система корпоративного управления «Ленты» соответствует обозначенным рекомендациям и опирается на следующие принципы:

- Компания стремится внедрять эффективные и прозрачные механизмы обеспечения прав и интересов своих акционеров в соответствии с законодательством, Уставом Компании и иными нормативными документами, а также рекомендованными международными стандартами корпоративного управления;
- Компания придерживается политики равного отношения ко всем акционерам, независимо от размера их пакета акций, национальности или юрисдикции;
- Компания обеспечивает применение прав акционеров на участие в управлении Компанией путем публичного раскрытия информации о деятельности Компании, приглашая акционеров участвовать



(голосовать) в годовых и внеочередных собраниях акционеров;

- Компания стремится поддерживать высокое качество взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, включая клиентов, поставщиков, сотрудников и общество в целом.

Помимо Устава Компании, деятельность органов управления «Ленты», а также иная деятельность регулируется комплексом внутренних корпоративных документов, которые размещены на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

## Соответствие Кодексу корпоративного управления Великобритании

Кодекс корпоративного управления Великобритании (далее – «Кодекс») определяет принципы и конкретные положения, касающиеся обеспечения высоких стандартов корпоративного управления при осуществлении руководства и управления Компанией. Поскольку «Лента» является компанией, зарегистрированной в Российской Федерации, она не обязана руководствоваться положениями Кодекса. Однако мы избрали стратегию соблюдения рекомендаций Кодекса в той мере, в которой это необходимо и практически целесообразно. По мнению Совета

директоров Компании, на момент составления настоящего Годового отчета «Лента» во всех существенных отношениях соответствовала положениям Кодекса, за исключением следующих пунктов:

- Председатель Совета директоров Компании не являлся независимым директором на момент своего назначения;
- независимые директора не составляют большинство в Совете директоров Компании;
- Совет директоров может в полном составе присутствовать на годовом

Общем собрании акционеров, несмотря на отсутствие требования об участии всех членов Совета директоров.

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

В июле 2018 года была принята новая редакция Кодекса, которая применяется к отчетным периодам, начинающимся 1 января 2019 года или после этой даты.

## Соответствие Кодексу корпоративного управления, утвержденному Банком России

Как компании, зарегистрированной в Российской Федерации, нам рекомендовано следовать Кодексу корпоративного управления, утвержденному Банком России. На момент публикации настоящего отчета Совет директоров считает, что система корпоративного управления Компании соответствует основным рекомендациям Кодекса, за исключением наиболее важных перечисленных ниже. Ключевые несоответствия будут устранены в течение 2022 года:

- функционал по электронному голосованию для акционеров;
- предоставление дополнительной информации акционерам в рамках подготовки к проведению общих собраний;
- наличие формализованной политики вознаграждения членов Совета директоров и политики по системе внутреннего контроля.

В 2021 году мы впервые инициировали внутренний аудит соблюдения

Компанией принципов и рекомендаций Кодекса по рекомендованной Банком России форме, который будет завершен в марте 2022 года. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций будет отдельно рассмотрен Советом директоров, утвержден и опубликован не позднее истечения сроков, установленных российским законодательством и Уставом Компании.

## Редомициляция

«Лента» завершила редомициляцию в Россию в форме международной компании публичного акционерного общества 17 февраля 2021 года.

«Лента» зарегистрирована в установленном порядке в качестве международного публичного акционерного общества с юридическим адресом на острове Октябрьский, г. Калининград, Калининградская область, Российская Федерация. Официальное наименование Компании на русском языке – Международная компания публичное акционерное общество «Лента» (сокращенная форма – МКПАО «Лента»), на английском языке – Lenta International public joint-stock company (сокращенная форма Lenta IPJSC).

В ноябре 2021 года в продолжение редомициляции Компании с Кипра в Российскую Федерацию и в целях приведения системы корпоративного управления Компании в соответствие с требованиями Устава Компании и Кодекса корпоративного управления, утвержденного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года, Совет директоров Компании утвердил Дивидендную политику Общества, Положения о комитетах Совета директоров, а также официально задокументировал Устав внутреннего аудита

и Положение о Корпоративном секрете Общества.

С 26 ноября 2021 года обыкновенные акции Компании включены в список «Уровень 1» ценных бумаг, допущенных к торгам на Московской бирже.

Торги обыкновенными акциями на Московской бирже начались 1 декабря 2021 года.

## Руководство Компании



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

## Обязанности Председателя Совета директоров Компании:

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

## Обязанности Генерального директора Компании:

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

## Основные функции и обязанности старшего независимого директора Компании:

- выполнение роли советника Председателя Совета директоров Компании;
- в случае необходимости выполнение роли посредника при взаимодействии с другими членами Совета директоров;
- контроль за проведением ежегодной оценки работы Совета директоров Компании;
- готовность оказать содействие в устранении опасений инвесторов в ситуациях, когда другие методы оказались неэффективными;
- проведение не реже одного раза в год совещаний с независимыми неисполнительными директорами без участия Председателя Совета директоров Компании;
- мониторинг потребностей членов Совета директоров в повышении квалификации и профессиональном развитии;

- курирование процессов оценки эффективности и планирования преемственности Председателя Совета директоров Компании;

- обеспечение проведения председателями комитетов при Совете директоров оценки работы возглавляемых ими комитетов.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, должность старшего независимого директора Компании занимал Стивен Джонсон. Г-н Джонсон был назначен на эту должность с учетом его квалификации и опыта работы в роли как исполнительного, так и неисполнительного директора в советах директоров ряда компаний сектора розничной торговли, в том числе международных.

Несмотря на то, что г-н Джонсон работает в Совете директоров Компании более 11 лет, Совет директоров считает его независимым в силу следующих существенных факторов:

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

## Неисполнительные директора

Наличие в Совете директоров Компании неисполнительных директоров обеспечивает необходимый уровень независимости в его работе и создает прочный фундамент для эффективной системы корпоративного управления. Неисполнительные директора выполняют важнейшую роль в обеспечении корпоративной

ответственности. Они отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности управления в процессе достижения согласованных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его комитетов.

Квалификация, опыт, знания и независимость суждений неисполнительных директоров в текущем составе позволяют обеспечить оптимальный баланс, необходимый для эффективного выполнения ими своих функций.

## Вопросы, непосредственно относящиеся к компетенции Совета директоров

### Управление, стратегия и планирование

Совет директоров отвечает за общее руководство деятельностью Группы.

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

### Операционная деятельность и совершение сделок

К данному направлению относится утверждение значительных капитальных и некапитальных затрат, а также крупных сделок по продаже активов и прочих

сделок, которые могут оказать существенное воздействие на стратегические или финансовые планы Компании и Группы, включая предложения Компании о приобретении контрольного пакета акций или действия Компании в случае получения аналогичных предложений от третьих лиц.

### Структура капитала

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

### Займы и дивиденды

К данному направлению относится утверждение любых новых крупных займов или иных кредитных инструментов (в том числе финансовой аренды), предоставляемых третьими лицами, или существенных изменений в любых аналогичных кредитных инструментах, в том числе существенных займах

или аналогичных кредитных инструментах, предоставляемых третьим лицам. Совет директоров также осуществляет надзор за реализацией дивидендной политики Компании, объявлением промежуточных дивидендов, выработкой рекомендаций по выплате итоговых дивидендов и утверждением прочих выплат акционерам, а также за внедрением любых новых пенсионных планов и внесением любых существенных изменений в действующие пенсионные планы.

## Раскрытие информации и контроль

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

Совет директоров выполняет некоторые свои обязанности непосредственно, некоторые из них – через комитеты при Совете директоров и Правление Компании.

## Вознаграждение

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

## Совет директоров

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

В настоящее время в состав Совета директоров Компании входят девять членов, трое из которых – Майкл Линч-Белл, Юлия

## Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь обеспечивает соответствие деятельности органов управления «Ленты» требованиям применимого законодательства, Устава Компании и внутренних документов, обеспечивающих защиту интересов акционеров Компании. Корпоративный секретарь отвечает за защиту прав и интересов акционеров, а также за обеспечение прозрачности и эффективности процедур, направленных на защиту прав акционеров. Информация об обязанностях Корпоративного секретаря размещена на корпоративном сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

Деятельность Корпоративного секретаря регулируется Положением о Корпоративном секретаре.

Совет директоров назначил Екатерину Китову Корпоративным секретарем МКПАО «Лента» 23 июля 2021 года.

## Корпоративное управление

Совет директоров Компании проводит оценку своей работы и работы сформированных при нем комитетов, а также оценку индивидуальной эффективности членом Совета директоров. Также Совет директоров определяет готовность Группы к риску и обеспечивает поддержание эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками.

Совет директоров утверждает и рассматривает политику Компании, в том числе в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды, правила осуществления сделок с ценными бумагами Компании, кодекс корпоративного поведения,

Соловьева и Стивен Джонсон – рассматриваются Советом директоров как независимые директора согласно положениям Кодекса корпоративного управления Великобритании.

Генеральный директор и финансовый директор Компании, занимающие по совместительству должности Генерального директора и финансового директора ООО «Лента» соответственно, являются членами Совета директоров без права избираться в состав комитетов при Совете директоров. Остальные

политику противодействия взяточничеству и коррупции, а также принципы корпоративного управления. Совет директоров Компании также созывает общие собрания акционеров и утверждает направляемые акционерам материалы. Совет директоров предоставляет рекомендации по внесению изменений в Учредительный договор и Устав Компании и рассматривает вопросы, связанные с существенными судебными разбирательствами и расследованиями регулирующих органов, оказывающие воздействие на Группу компаний «Лента». Назначение основных консультантов Компании также требует утверждения Советом директоров.

четыре члена Совета директоров, в том числе его Председатель, были избраны в порядке реализации основными акционерами прав на назначение членом Совета директоров.

12 ноября 2021 года Совет директоров утвердил резолюции о признании г-на Линч-Белла и г-на Джонсона независимыми директорами, несмотря на существование формальных критериев (каждый из них был членом Совета директоров более семи лет) их аффилированности с Компанией (срок полномочий).



## Взаимодействие с инвесторами

Совет директоров прилагает значительные усилия для установления и поддержания хороших отношений с акционерами и более широким инвесторским сообществом. В течение года мы ведем регулярный диалог с институциональными инвесторами, в первую очередь через Директора по связям с инвесторами и его команду.

## Прочее

Совет директоров Компании также рассматривает другие вопросы, имеющие стратегическое или репутационное значение и способные оказать существенное влияние на Компанию.

В исключительных ситуациях, требующих незамедлительного принятия решений по вопросам в пределах непосредственной компетенции Совета директоров

в период между заседаниями Совета директоров, решение выносится Советом директоров в письменной форме.

Совет директоров отвечает за управление деятельностью Компании и вправе при этом использовать все имеющиеся у него полномочия, за исключением тех, которые отнесены к полномочиям акционеров действующим законодательством,

Учредительным договором и Уставом Компании. Кроме того, Совет директоров осуществляет стратегическое управление деятельностью Компании, а также ее дочерних компаний на основании прямого или косвенного владения долями участия в таких компаниях. Управление текущей деятельностью операционной компании ООО «Лента» осуществляется Правлением Компании, как указано далее.

## Приоритетные направления работы Совета директоров в отчетном году

В 2021 году деятельность Совета директоров охватывала широкий круг вопросов. В их числе:

- бизнес-стратегия;
- действия в условиях пандемии COVID-19;
- оценка и мониторинг корпоративной культуры;
- бюджеты и долгосрочные планы Компании;
- пересмотр оценки будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала;
- ситуация в отрасли, конкурентная среда;
- реагирование на изменения экономической ситуации в России;
- поддержание нарастающих высоких темпов развития Компании и повышение эффективности ее роста;
- результаты деятельности подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- рассмотрение и совершение сделок слияния и поглощения;
- развитие системы корпоративного управления Компании;
- финансовая отчетность и раскрытие информации о деятельности Компании;
- рассмотрение отчетов комитетов при Совете директоров;
- анализ отзывов акционеров и отчетов брокеров и аналитиков;
- управление рисками и контроль рисков.

## Противодействие коррупции

В Компании действует Программа обеспечения соблюдения требований законодательства (комплаенс-контроля), которая включает в себя Кодекс делового поведения, горячую линию и корпоративные регламенты.

Цель программы – предотвратить незаконные действия отдельных лиц и обеспечить работу в соответствии с действующим российским законодательством и передовыми стандартами.

Совет директоров занимает твердую позицию в отношении взяточничества

и коррупции и считает, что программа играет важную роль в разъяснении требований, которые должны выполняться всеми сотрудниками Группы.

Основой программы является Кодекс делового поведения, а также ряд правил и внутренних регламентов, устанавливающих порядок действий в конкретной ситуации в соответствии с определенными принципами. Указанные правила и регламенты включают в себя процедуры взаимодействия с представителями государственной власти, обмена

подарками и знаками делового гостеприимства, осуществления комплексной проверки деловых партнеров (третьих лиц) и политики предотвращения конфликта интересов.

«Лента» регулярно проводит информационные кампании в масштабе всей организации и силами работников дирекции по внутреннему аудиту и внешних консультантов осуществляет мероприятия по контролю и обеспечению рабочих процессов.

Положения о противодействии взяточничеству и коррупции включены

## Пандемия коронавируса

В 2021 году пандемия коронавируса продолжила оказывать влияние на деятельность Совета директоров.

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

Под контролем Совета директоров члены Правления принимали меры по обеспечению здоровья и безопасности сотрудников и покупателей и защиты цепочки поставок, в том числе обеспечили перевод около 95% офисных работников на работу из дома, оснащение всех магазинов «Лента» защитными экранами и предоставление сотрудникам средств индивидуальной защиты.

в контракты с деловыми партнерами Группы. Директор по вопросам соблюдения нормативно-правовых требований и Комитет по этике проводят анализ полученных по горячей линии жалоб на неэтичное поведение и информируют Комитет по аудиту. В результате принимаются соответствующие меры по усилению контроля и обеспечению соблюдения положений программы.

## Контроль и управление рисками

Ответственность за управление рисками несет Совет директоров, который разрабатывает стратегию управления рисками Группы, оценивает и определяет готовность Группы к риску, а также контролирует уровень риска в соответствии со стратегическими приоритетами. Советом директоров создана общегрупповая система управления рисками и внутреннего контроля, которая определяет параметры процедуры управления рисками и их реализации, а также способствует осуществлению Советом директоров оценки основных рисков и управления ими. Из-за ограничений, присущих любой системе внутреннего контроля, данная система предоставляет надежную, но не абсолютную гарантию отсутствия существенного искажения информации или ее потери и предназначена не для устранения рисков, а для управления ими.

## Внутренний аудит

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

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

Совет директоров проводит регулярные проверки эффективности системы внутреннего контроля Группы, а также системы управления рисками Группы, уделяя особое внимание существенным финансовым, операционным рискам и рискам, связанным с устойчивым развитием и мерами контроля, предпринимая соответствующие меры для решения выявленных проблем.

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

Особое внимание дирекция уделяет работе с основными рисками Группы. Определение необходимого объема и целей внутреннего аудита осуществляется в ходе совместной работы Директора по внутреннему аудиту и подразделения по управлению рисками. Программа работы дирекции внутреннего аудита рассматривается и утверждается Комитетом по аудиту с учетом дополнительных предложений комитета.

В плане проведения аудита предусмотрены внеочередные аудиторские проверки по просьбе комитета или руководства Группы.

На основе утвержденного плана внутреннего аудита проводится ряд внутренних аудиторских проверок во всех

В 2021 году все сотрудники, включая новых, прошли обучение по программе. В течение года Группа пересмотрела и актуализировала свои внутренние нормативные документы. С рядом документов можно ознакомиться на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

Описание подхода Группы к управлению рисками, выявленных рисков, а также метода структурирования указанных рисков представлено на стр. 38–43.



**В 2021 году не было выявлено случаев существенного нарушения правил внутреннего контроля.**

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

## Эффективность

Назначение новых членов Совета директоров относится к компетенции Комитета по назначениям, большинство членов которого являются независимыми неисполнительными директорами. Подробное описание процедуры назначения приведено на стр. 67.

В Компании действует Программа введения в должность вновь избранных членов Совета директоров. Программа разрабатывается индивидуально с учетом профессионального опыта и специализации каждого директора. Цель программы – познакомить новых членов Совета директоров с работой Компании и ее корпоративной культурой.

Программа предусматривает проведение встреч с руководителями всех подразделений Компании, подробное изучение необходимых информационных материалов, а также возможность посетить объекты Компании, магазины и распределительные центры, в том числе присутствовать на открытии новых магазинов.

Все члены Совета директоров имеют возможность более подробно ознакомиться с деятельностью Компании

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

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

## Конфликт интересов

Законодательство обязывает членов Совета директоров избегать ситуаций, в которых у них возникает или может возникнуть прямой или косвенный интерес, который противоречит или может противоречить интересам Компании. Член Совета директоров обязан уведомлять Совет директоров о личной

заинтересованности в сделках или договоренностях, находящихся на рассмотрении Компании. В Совете директоров действует установленный порядок согласования конфликта интересов или возможного конфликта интересов, в соответствии с которым члены Совета директоров обязаны сообщать о своем

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

Материалы к заседанию Совета директоров, как правило, рассылаются примерно за неделю до его проведения с тем, чтобы у членов Совета директоров и комитетов было достаточно времени для всестороннего изучения представленной информации.

В процессе исполнения своих обязанностей все члены Совета директоров имеют возможность взаимодействовать с Корпоративным секретарем, а также получать независимые профессиональные консультации за счет Компании.

## Пожертвования на политические цели



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

# Комитеты при Совете директоров

## Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и комитетов в течение отчетного года

Как правило, Совет директоров проводит не менее четырех заседаний в очной форме и ряд внеочередных заседаний в очной форме или в формате телеконференции. Член Совета директоров, принимающий участие в заседании с использованием средств телеконференции, видеоконференции или иных

электронных средств связи, считается присутствующим лично при условии, что все члены Совета директоров могут слышать друг друга.

В 2021 году из-за продолжающейся пандемии коронавируса заседания Совета директоров и комитетов проходили онлайн.

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

### Посещаемость заседаний Совета директоров и комитетов

	Совет директоров (6 заседаний)	Комитет по аудиту (4 заседания)	Комитет по вознаграждениям (5 заседаний)	Комитет по назначениям (4 заседания)	Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам (6 заседаний)
Алексей Мордашов	6	0	0	0	0
Владимир Сорокин	6	4	5	4	6
Стивен Джонсон	6	4	5	4	4
Алексей Куличенко	6	4	0	0	0
Руд Педерсен	6	4	5	4	6
Роман Васильков	6	4	0	0	6
Майкл Линч-Белл	6	4	5	4	0
Юлия Соловьева	6	4	5	4	3
Томас Корганас	5	0	0	0	5

## Изменения в составе Совета директоров в 2021 году

В 2021 году изменения в составе Совета директоров не производились.

## Срок работы в составе Совета директоров и соответствие неисполнительных директоров критериям независимости

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

### На 2022 год запланированы следующие заседания Совета директоров и комитетов

Месяц	Дата	Заседание
Февраль	18	Комитет по назначениям Комитет по вознаграждениям Комитет по аудиту Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Февраль	19	Совет директоров
Март	26	Комитет по вознаграждениям
Июнь	22	Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Июль	22	Комитет по назначениям Комитет по вознаграждениям Комитет по аудиту Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Июль	23	Совет директоров
Сентябрь	28	Совет директоров
Октябрь	21	Комитет по назначениям Комитет по вознаграждениям Комитет по аудиту Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Октябрь	22	Совет директоров
Ноябрь	22	Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Декабрь	14	Комитет по назначениям Комитет по вознаграждениям Комитет по аудиту Комитет по операционной деятельности и капитальным затратам
Декабрь	15	Совет директоров

Положения о Совете директоров и комитетах Совета директоров «Ленты» были пересмотрены и актуализированы в феврале и ноябре 2021 года соответственно.

Подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

## Специальный комитет

Учитывая совместное владение ООО «Севергрупп» компаниями «Лента» и «Утконос», для рассмотрения, обсуждения, согласования и утверждения сделки, а также для рассмотрения предполагаемого предложения акций по закрытой подписке для финансирования был сформирован независимый комитет Совета директоров (Специальный комитет). В Специальный комитет вошли три независимых директора «Ленты» под председательством Стивена Джонсона, старшего независимого директора.

Специальный комитет привлек для консультирования по сделке компанию Citigroup Global Markets Limited, представшую в итоге заключение, в котором говорится, что вознаграждение, подлежащее выплате

«Лентой» в рамках сделки, является справедливым.

Кроме того, с помощью международной консалтинговой компании «Большой четверки» была проведена комплексная проверка, в ходе которой были оценены бизнес-модель «Утконоса» и результаты его работы, перспективы будущего роста и потенциальных синергий, которых «Лента» и «Утконос» могут достичь вместе, прежде всего в области коммерции, логистики и маркетинга.

Специальный комитет единогласно одобрил сделку, после чего в соответствии с Уставом ООО «Лента» было получено одобрение Совета директоров. В связи с тем, что г-н Мордашов является владельцем «Ленты» и продавцом, г-н Мордашов не принимал участия в голосовании по одобрению сделки на заседании Совета директоров.

Совет директоров Компании также одобрил созыв внеочередного общего собрания для утверждения предложения акций по закрытой подписке для финансирования покупки.

Комитет распущен решением Совета директоров от 15 декабря 2021 года, вступившим в силу с 31 декабря.

Размер вознаграждения, выплаченного независимым директорам за работу в составе Специального комитета, приведен в таблице.

Член комитета	Выплаченное вознаграждение, долл. США
Стивен Джонсон	21 656,00
Майкл Линч-Белл	20 344,00
Юлия Соловьева	22 252,00

# Отчет Комитета по аудиту

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

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

Несмотря на то, что положение о комитете устанавливает конкретные обязанности, он выполняет более широкий круг задач, направленных на защиту интересов акционеров в отношении финансового управления и отчетности Компании.

Компания ориентирована на соблюдение высоких стандартов корпоративного управления, и мы стремимся выполнять

свои задачи, ориентируясь на передовой международной опыт.

Комитет регулярно отчитывается перед Советом директоров по обсуждаемым вопросам. Совет директоров делегировал комитету ответственность за анализ процедур и системы внутреннего контроля и управления рисками, уделяя особое внимание методологии, используемой Правлением Компании. Он также курирует деятельность внутреннего и внешнего аудита.

Председатель Совета директоров, Генеральный и финансовый директор Компании, Корпоративный секретарь, Директор по внутреннему аудиту,

## Состав комитета

Майкл Линч-Белл  
(независимый директор,  
Председатель)

Юлия Соловьева  
(независимый директор)

Стивен Джонсон  
(независимый директор)

внешние аудиторы, Директор по юридическим вопросам могут посещать заседания комитета.

Другие члены Правления приглашаются на заседания комитета для обсуждения вопросов, находящихся в их сфере ответственности.

По завершении каждого заседания Комитет предоставляет возможность внешнему аудитору и Директору по внутреннему аудиту провести дополнительную встречу без присутствия представителей Правления Компании.

## Функции и обязанности

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по аудиту относятся:

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

- анализ механизмов внутреннего контроля Компании, включая систему финансового контроля и актуализированную систему управления рисками;
- анализ принимаемых Компанией мер в области информационной безопасности и систем контроля в сфере информационных технологий;
- анализ информации, представленной в Годовом отчете и финансовой отчетности, по запросу Совета директоров;
- анализ отчетов об изменениях требований налогового законодательства и предлагаемых руководством ответных мер;
- анализ используемых механизмов страхования, имеющих большое значение для Компании;
- анализ политики казначейства Компании;

- анализ процедур Компании по выявлению и предотвращению взяточничества и мошенничества;
- анализ соблюдения Компанией Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- надзор за деятельностью подразделения внутреннего аудита и анализ его деятельности в части эффективности, соблюдения положений о внутреннем аудите, требований к отчетности, выполнения планов и бюджетов;
- анализ действующей в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;
- подготовка рекомендаций по назначению внешнего аудитора и надзору за взаимодействием с ним;

- анализ положений о комитете, результатов оценки эффективности работы и требований к обучению членов комитета;

- подготовка отчетов об исполнении комитетом своих обязанностей для Совета директоров.

Положение о Комитете по аудиту размещено на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

## Внешний аудитор

Внешний аудитор утверждается на годовом Общем собрании акционеров в соответствии с рекомендациями Совета директоров.

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

Комитет также рассмотрел результаты и эффективность работы внешнего аудитора за год, закончившийся 31 декабря 2021 года.

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

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

Для обеспечения объективности и независимости аудитора комитет осуществляет надзор за процессом утверждения всех не связанных с аудитом услуг, оказываемых ООО «Эрнст энд Янг» Компании.

Проводится анализ того, насколько соответствует интересам Компании приобретение не связанных с аудитом услуг именно у ООО «Эрнст энд Янг».

Комитет получил отчеты о результатах проведенной внешним аудитором

	2021, тыс. руб.	2020, тыс. руб.
Аудит консолидированной финансовой отчетности	21 684	29 222
Консультирование и другие не связанные с аудитом услуги	15 238	12 844
<b>Итого</b>	<b>36 922</b>	<b>42 066</b>

проверки деятельности за полугодие и ежегодного аудита.

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

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

Процедуры по выбору внешнего аудитора и подтверждению его независимости и объективности устанавливаются положением о комитете.

## Важные вопросы, рассматриваемые Комитетом по аудиту

Ниже перечислены важные вопросы и процесс их рассмотрения комитетом.

### Бонусы от поставщиков

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

и соответствующим образом отражаются в финансовой отчетности.

### Товарные запасы и резервы под обесценение запасов

Комитет провел анализ учета товарных запасов и признания их списаний в течение отчетного периода. В рамках анализа были учтены расчет себестоимости товарных запасов, определение неликвидных запасов и причины естественной

убыли. По результатам проведенного анализа комитет одобрил утвержденный Правлением порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

### Капитальное строительство

Комитет провел анализ учета затрат на капитальное строительство, в том числе признания прямых затрат, отнесенных непосредственно связанным с капитальным строительством накладных расходов, а также расходов по аренде

земельных участков. В рамках анализа были учтены возможный риск убытков от мошенничества, процедура проведения тендеров на строительство, а также приобретение и аренда земельных участков. Комитет одобрил утвержденный руководством порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

### Этический комитет

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

## Деятельность в 2021 году

В 2021 году комитет рассмотрел финансовые результаты Компании, включая существенные оценки и суждения в финансовой отчетности, а также раскрытие финансовой информации в промежуточных управленческих отчетах.

Комитет также осуществлял мониторинг системы внутреннего контроля Компании и управления рисками и курировал отношения с внешним аудитором и дирекцией внутреннего аудита Компании.

Комитет работал над улучшением страховых процессов Компании, чтобы гарантировать, что все страховые случаи должным образом покрываются специальным полисом.

Мы рассмотрели отчеты нашего риск-менеджера и рекомендации по изменению матрицы рисков. Мы также сосредоточились на управлении непрерывностью бизнеса и ключевых политиках Компании, таких как Кодекс делового поведения, Антикоррупционная политика, Коммерческая политика и др.

Мы продолжили следить за выполнением рекомендаций по информационной

### Налогообложение

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

### Непрерывность деятельности

Комитет проанализировал принятие руководством метода ведения бухгалтерского учета на основе принципа непрерывности деятельности. Руководство Компании приняло во внимание финансовое положение Компании, доступные

для выборки суммы кредитов, соблюдение ковенантов кредитных договоров, программу запланированного открытия магазинов и ожидаемые в связи с ней потоки денежных средств, а также соответствующие расходы магазинов розничной торговой сети Компании.

Комитет рассмотрел изложенную позицию и, с учетом результатов анализа, проведенного внешним аудитором, пришел к заключению о принятии рекомендации руководства о подготовке финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности. Заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании, внесенное в текст Годового отчета, представлено на стр. 41.

Комитет рассмотрел заявление и утвердил выбранные руководством методы раскрытия информации.

оценены финансовым директором и группой отчетности. В результате тендера Тендерный комитет проголосовал за Deloitte в качестве поставщика внешнего аудита на период с 2022 по 2026 год, после чего Комитет по аудиту предоставил соответствующую рекомендацию Совету директоров.

Комитет курировал процесс назначения нового Директора по внутреннему аудиту «Ленты».

Поскольку Компания сделала заявление о долгосрочной экономической эффективности в настоящем Годовом отчете, Комитет также рассмотрел оценки руководства и раскрытие информации, относящиеся к нему.

В 2022 году комитет продолжит уделять внимание процессам аудита и процедурам контроля. К ним относятся мониторинг ключевых рисков и налоговых изменений, которые могут повлиять на Группу, приобретение «Утконоса» и отчетность приобретенной компании. Вместе с Правлением Комитет рассмотрит и оценит последствия новых и предлагаемых стандартов бухгалтерского учета.

## Отчет Комитета по назначениям

Комитет по назначениям способствует эффективной работе Совета директоров, предвзвешенно решает вопросы планирования преемственности и укрепляет профессиональные компетенции Совета директоров. Комитет является совещательным органом Совета директоров и полностью ему подотчетен. Все предложения Совету директоров, разработанные комитетом, носят рекомендательный характер.

### Функции и обязанности

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

- обеспечение наличия соответствующих процедур выдвижения, избрания и обучения членов Совета директоров и Правления Компании;
- контроль объема, структуры и баланса навыков, опыта, степени независимости и знаний членов Совета директоров и общего разнообразия его состава с целью сохранения надлежащего равновесия в составе Совета директоров и комитетов;
- при необходимости подготовка рекомендаций для Совета директоров по вопросам согласования конфликта интересов;
- подготовка рекомендаций для Совета директоров по назначению новых членов Совета директоров, а также поиск, проведение собеседований, отбор и определение соответствия критериям независимости кандидатов с подходящим опытом работы в отрасли или сфере основной компетенции;
- анализ планирования преемственности на уровне Совета директоров, Правления и в рамках всей Компании, а также иные вопросы, связанные с управлением персоналом;
- рассмотрение потребности Компании в исполнительном и неисполнительном руководстве для обеспечения

способности организационной структуры сохранять конкурентные преимущества Компании на рынке.

Полная версия положения о комитете размещена на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

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

На 2022 год комитетом запланировано проведение четырех заседаний.

### Программа оценки сотрудников

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

Система оценки играет важную роль в процессе планирования преемственности. Комитет по назначениям

на регулярной основе получает отчеты о проведении процедур оценки сотрудников на всех уровнях Компании и ее результатах. При этом особое внимание уделяется оценке руководящих сотрудников.

### Программа планирования преемственности

«Лента» сохраняет возможность предоставлять возможности профессионального развития эффективным сотрудникам и работникам с высоким потенциалом. Одна из наших главных задач – предоставить талантливым людям возможности для карьерного роста и обеспечить быстрый подбор кандидатов для любой должности без ущерба для бизнеса. Применяемая методика периодически проверяется бизнес-подразделениями Компании и регулярно оценивается комитетом.

### Оценка работы Совета директоров

Политика «Ленты» предусматривает ежегодную оценку работы Совета директоров. Раз в три года проводится внешний анализ. В 2020 году Совет директоров провел внутреннюю оценку и изучил полученные результаты. Полученные рекомендации были выполнены в 2021 году.

#### Состав комитета

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

Майкл Линч-Белл  
(независимый директор)

Юлия Соловьева  
(независимый директор)

Алексей Мордашов  
(исполнительный директор)

## Деятельность в 2021 году



## Отчет Комитета по вознаграждениям

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

Комитет стремится выполнить эту задачу различными методами.

- **Заработная плата:** пересмотр базового вознаграждения путем сопоставления с внутренними и внешними показателями. Для обеспечения своевременного повышения заработной платы комитет работает в тесном сотрудничестве с менеджментом Компании с учетом как общих тенденций рынка труда, так и индивидуальных результатов работы сотрудников.
- **Годовая премия:** в «Ленте» предусмотрена выплата премий всем сотрудникам Компании: сотрудникам магазинов и распределительных

центров – на ежемесячной и квартальной основе, сотрудникам головного офиса и руководству магазинов – на квартальной и годовой основе. Комитет ежегодно устанавливает ключевые показатели эффективности (КПЭ) для выплаты указанных премий, консультируясь с Генеральным директором и Директором по управлению персоналом. Комитет принимает во внимание, что выплата годовой премии – это не только поощрение высокой индивидуальной эффективности, но и важный инструмент привлечения и удержания ценных сотрудников. «Лента»

### Состав комитета

Майкл Линч-Белл  
(независимый директор,  
Председатель)

Стивен Джонсон  
(независимый директор)

Юлия Соловьева  
(независимый директор)

показала отличные результаты работы в 2021 году, поэтому размер годовой премии по итогам выполнения КПЭ составил 105% целевого значения для сотрудников уровня топ-100.

- **Программа долгосрочной мотивации:** программа предусматривает несколько механизмов мотивации членов Правления и руководителей среднего звена, направленных на поощрение (и удержание) руководителей по результатам достижения ряда показателей, отвечающих интересам акционеров.

## Функции, обязанности и деятельность комитета в отчетном году

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по вознаграждениям относятся:

- разработка общих положений и рекомендаций в отношении политики вознаграждения исполнительного менеджмента Группы;

- определение размера вознаграждения исполнительных директоров и членов Правления Компании от лица Совета директоров;
- составление рекомендаций в отношении схем участия сотрудников в капитале Компании;

- определение политики заключения и положений трудовых договоров, а также выплат в случае их расторжения.

Полная версия положения о комитете размещена на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

## Программа долгосрочной мотивации

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

В 2020 году в целях достижения лучшего согласования интересов руководства

и акционеров и повышения показателей удержания сотрудников в Программу долгосрочной мотивации были внесены следующие изменения:

- Установлена единая структура программ долгосрочной мотивации для членов Правления

и руководителей среднего звена: совпадают КПЭ, к достижению которых привязана выплата вознаграждения, а также график выплат.

- Выплата поощрения в рамках программы назначается ежегодно по решению Комитета по вознаграждениям.



### Формула расчета вознаграждения в рамках программы

Вознаграждение = (Зарплата × 12) × Целевой % вознаграждения × % выполненных КПЭ × Коэффициент управления результативностью

- Обновленная Программа долгосрочной мотивации основывается на достижении тех же КПЭ, что и годовая премия.
  - Программа долгосрочной мотивации представляет собой комбинацию годового бонуса и долгосрочной мотивационной выплаты. Целевой размер поощрения в рамках программы объединен с целевым показателем годовой премии в единую сумму вознаграждения.
  - Фактический размер выплаты зависит от достижения КПЭ и индивидуальной оценки работы сотрудника.
  - Выплата осуществляется в течение трех лет: 50% суммы вознаграждения выплачиваются в апреле года, следующего за годом назначения премии, а оставшиеся 50% выплачиваются двумя равными частями в последующие два года.
  - Программа долгосрочной мотивации является полностью денежной.
- Право менеджера на получение премии LTMA зависит от его работы в «Ленте» и соблюдения определенных условий, включая конфиденциальность, отказ от конкуренции и отказ от вымогательства.

Информация о работе Комитета по вознаграждениям представлена на стр. 69–72.

Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Правления, и вознаграждении, полученном Председателем и неисполнительными директорами, представлена на стр. 71. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на стр. 72.

По итогам 2021 года общий размер вознаграждения по программам краткосрочной (годовой премии) и долгосрочной мотивации был утвержден.

Размер вознаграждения установлен по результатам достижения корпоративных КПЭ в 2021 году. Половина этой суммы будет выплачена в апреле 2022 года в качестве годовой премии, а остальные 50% будут выплачены двумя равными частями в последующие два года (до 2023 года).

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

### Утверждение схемы выплаты годовой премии за 2021 год

Комитет одобрил КПЭ для выплаты премии, шкалу целевых показателей и шкалу премиальных выплат за 2021 год.

### Краткий обзор политики вознаграждения членов Правления

Статья выплат	Принципы расчета	Возможности
<b>Базовое вознаграждение</b>	Комитет по вознаграждениям ежегодно пересматривает базовое вознаграждение с учетом ряда факторов, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>оценки индивидуальной эффективности;</li> <li>сравнения с вознаграждениями лиц, занимающих аналогичные должности, работающих в той же отрасли и имеющих аналогичный объем должностных обязанностей</li> </ul>	Максимальный и минимальный размеры не зафиксированы, вознаграждение согласуется с тенденциями на рынке труда и (или) индивидуальными изменениями в объеме должностных обязанностей
<b>Льготы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предоставление корпоративного автомобиля, для некоторых директоров – автомобиля с водителем.</li> <li>Медицинское страхование с покрытием членов семьи застрахованного.</li> <li>Компенсация расходов на переезд.</li> <li>Частичная компенсация расходов на учебу детей иностранных сотрудников в учебных заведениях России</li> </ul>	Максимальный размер каждой статьи выплат устанавливается в соответствии с грейдом должности
<b>Годовая премия</b>	Все члены Правления имеют право на получение годовой премии, которая не является обязательной выплатой и не предусмотрена договором. Премирование осуществляется по результатам достижения целевых финансовых показателей, количественное выражение которых устанавливается в начале года и утверждается Комитетом по вознаграждениям. Кроме целевых финансовых показателей, на размер премии влияет оценка индивидуальной эффективности (как в большую, так и в меньшую сторону)	Целевой уровень годовой премии членов Правления составляет 100% от размера годового базового вознаграждения
<b>Программа долгосрочной мотивации</b>	Согласно решению Комитета по вознаграждениям, в рамках Программы долгосрочной мотивации все члены Правления имеют право на вознаграждение в денежной форме, размер которого определяется на основе достижения показателей эффективности деятельности. Вознаграждение по Программе долгосрочной мотивации предоставляется ежегодно на условиях перехода предоставленных прав в течение трехлетнего периода. Право члена Правления на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и недобросовестного переманивания сотрудников	Максимальный целевой уровень годового вознаграждения по данной программе составляет 30% от годовой заработной платы; фактический размер выплат зависит от грейда должности и оценки индивидуальной эффективности члена Правления.

### Структура выплат Генеральному директору, финансовому директору и членам Правления

■ Базовое вознаграждение ■ Годовая премия ■ Программа долгосрочной мотивации

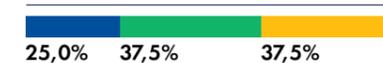


#### Генеральный директор

Минимум



Целевой уровень

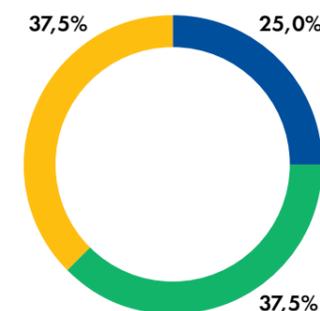


Максимум



#### Общий размер вознаграждения Генерального директора

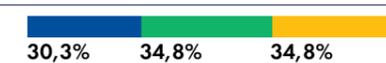
(соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



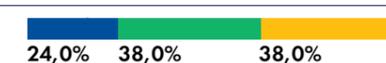
#### Финансовый директор



Целевой уровень

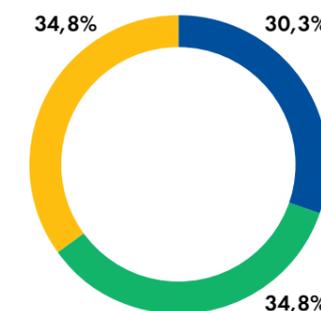


Максимум



#### Общий размер вознаграждения финансового директора

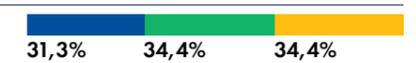
(соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



#### Прочие члены Правления



Целевой уровень

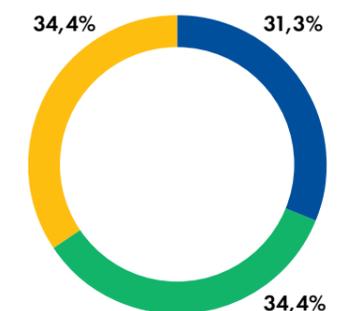


Максимум



#### Общий размер вознаграждения прочих членов Правления

(соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



## Пересмотр уровня заработных плат в сравнении с рынком труда

Комитет провел анализ ситуации на рынке труда и динамики заработных плат в России и одобрил индексацию зарплат работников магазинов и распределительных центров Компании.

## Согласование стратегии выплат

В приведенной таблице представлено соотношение финансовых КПЭ «Ленты» и системы вознаграждения менеджмента в 2020–2021 годах. Она показывает наличие четкой связи между показателями эффективности, выплатами членам руководства и результатами деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

	КПЭ	Схема вознаграждения
<b>Финансовые показатели</b>		
Выручка Компании	Оборот	Годовая премия по итогам работы, Программа долгосрочной мотивации
Увеличение прибыли и доходности	EBITDA	Годовая премия по итогам работы, Программа долгосрочной мотивации
Увеличение акционерной стоимости	Рост коммерческого оборотного капитала	Годовая премия по итогам работы, Программа долгосрочной мотивации
<b>Нефинансовые показатели</b>		
Операционная эффективность	Производительность труда	Годовая премия по итогам работы
Увеличение торговой площади	Количество магазинов, открытых в 2021 году	Годовая премия по итогам работы

## Вознаграждение неисполнительных директоров

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

## Информация об акциях «Ленты», принадлежащих неисполнительным директорам

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

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

# Отчет Комитета по операционной деятельности и капитальным затратам

## Функции и обязанности

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

- консультирование Совета директоров по общей стратегии капитальных затрат Группы;
- пересмотр применяемых в Компании процессов утверждения проектов капитальных затрат;
- утверждение объемов полномочий по принятию решений по вопросам капитальных затрат;
- анализ и утверждение всех проектов капитальных затрат, слияний и поглощений в рамках полномочий комитета;
- обзор и предоставление рекомендаций по согласованию общей

- программы капитальных затрат со стратегией Компании;
- обеспечение разработки и реализации программ повышения эффективности в области проектирования, строительства и эксплуатации новых магазинов совместно с менеджментом;
- контроль доходности проектов капитальных затрат и корректировка процессов утверждения капитальных затрат с учетом полученного опыта.

На 2021 год запланировано четыре заседания комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

## Состав комитета

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

Стивен Джонсон  
(независимый директор)

Томас Когранас  
(неисполнительный директор)

Полная версия положения о комитете размещена на сайте Компании [corp.lenta.com](http://corp.lenta.com).

## Деятельность в 2021 году

В отчетном году комитет рассмотрел проекты, направленные на поддержку стратегии роста Компании с фокусом на эффективность затрат. Комитет продолжил изучать возможности развития Компании на рынке, предоставляя соответствующие рекомендации по стратегии инвестирования Совету директоров.

В отчетном году Комитет рассмотрел более 30 проектов, в том числе открытие новых и эффективность уже открытых магазинов, развитие «Ленты

Онлайн», а также проекты, обеспечивающие работу Компании в полном соответствии с действующим законодательством.

Комитет продолжил работу в сфере информационных технологий, способствующих реализации клиентоцентричных проектов и процессов, а также инициатив, направленных на улучшение клиентского опыта и развитие чемпионского предложения в соответствии со стратегией Компании.

В рамках реализации программы по повышению операционной эффективности комитет рекомендовал Совету директоров расторгнуть соглашение с ADG group, которое «Лента» заключила в 2017 году. Соглашение предусматривало аренду 36 помещений под супермаркеты Компании. Рекомендация о расторжении связана с низкой эффективностью открытых магазинов.

## Взаимодействие с акционерами

Мы стремимся поддерживать конструктивный диалог с нашими акционерами, чтобы всегда понимать, что для них важно, и иметь возможность четко донести до них свою позицию. В течение года Генеральный директор и финансовый директор Компании проводят регулярные встречи с акционерами, информируя Совет директоров о результатах таких встреч. В связи с пандемией коронавируса в 2021 году все встречи с акционерами проводились в формате видео- или конференц-звонков.

Финансовый директор Компании информирует Совет директоров об оценках инвесторов, брокеров и аналитиков, представляя соответствующие доклады и презентации на каждом плановом заседании Совета директоров.

Мы поддерживаем связи с институциональными акционерами, следуя

График конференц-звонков с инвесторами в 2022 году<sup>1</sup>

Месяц	Дата	День недели
Февраль	21	Понедельник
Апрель	25	Понедельник
Июль	25	Понедельник
Октябрь	21	Пятница

рекомендациям Надзорного кодекса. В Компании создано подразделение по связям с инвесторами, которое осуществляет взаимодействие с ними через специализированный сайт для инвесторов, а также путем проведения индивидуальных встреч и конференц-звонков.

В ходе годового Общего собрания акционеров наши акционеры или их представители предлагают решения

и голосуют по ним в индивидуальном порядке. Голосование по всем вопросам на годовом Общем собрании акционеров проводится опросным путем. Этот метод отвечает принципам передовой практики и позволяет Компании подсчитать все голоса, а не только голоса акционеров, присутствующих на собрании.

## Заявление об ответственности

Мы, члены Совета директоров, подтверждаем, что, насколько нам известно, консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, содержит точную и достоверную информацию об активах, обязательствах, финансовом положении, прибыли и убытках МКПАО «Лента» и ее дочерних компаний в целом. Настоящий Годовой отчет содержит достоверный обзор развития и результатов деятельности МКПАО «Лента» и ее дочерних компаний в целом, а также описание существующих основных рисков и неопределенностей.

По распоряжению Совета директоров.

**Алексей Мордашов**  
Председатель Совета директоров МКПАО «Лента»  
21 февраля 2021 года

<sup>1</sup> Даты и время могут быть изменены.

03

Финансовая  
отчетность



# Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам МКПАО «Лента», Совету директоров МКПАО «Лента»

## Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности МКПАО «Лента» и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 года, консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчета о движении денежных средств и консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале за год, закончившийся на указанную дату, закончившийся на указанную дату, 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 2021 года, а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

## Основание для выражения мнения

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

## Ключевой вопрос аудита

Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита

### Обесценение внеоборотных нефинансовых активов

В результате тестирования на обесценение на уровне наименьшей группы активов, которая способна генерировать независимые денежные притоки, Группа признала восстановление обесценения основных средств в сумме 369 671 тыс. руб. Вопрос тестирования основных средств и активов в форме права пользования на предмет обесценения являлся одним из наиболее значимых вопросов аудита, поскольку остаток основных средств и активов в форме права пользования составляет существенную часть всех активов Группы на отчетную дату, процесс оценки руководством возмещаемой стоимости является сложным, требует от руководства вынесения существенных суждений, в том числе в отношении оценки будущих потоков денежных средств, капитальных затрат и ставки дисконтирования, а также в отношении используемых в рамках такой оценки допущений. Информация об основных средствах и тестировании на обесценение раскрыта в Примечании 7 к консолидированной финансовой отчетности.

Наши процедуры в отношении тестирования на обесценение основных средств и активов в форме права пользования, проведенного руководством, включали оценку ключевых допущений руководства, в том числе в отношении выручки и операционных затрат. Мы, среди прочего, сравнили допущения, использованные руководством, с историческими данными. Кроме того, мы проанализировали ставки дисконтирования, использованные руководством. Для выполнения данных процедур мы привлекли наших внутренних специалистов по оценке. Мы выполнили анализ чувствительности для оценки того, привело бы обоснованно возможное изменение ключевых допущений к превышению балансовой стоимости над возмещаемой стоимостью. Мы оценили точность предыдущих бюджетов и прогнозов руководства. Мы проверили математическую корректность тестов на обесценение. Мы оценили соответствующие раскрытия, включенные в консолидированную финансовую отчетность.

### Признание вознаграждений к получению от поставщиков

Группе предоставляются различные виды вознаграждений от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих платежей в связи с приобретением товаров для перепродажи. Вопрос признания вознаграждений от поставщиков являлся одним из наиболее значимых для нашего аудита, поскольку он оказывает существенное влияние на торговую и прочую дебиторскую задолженность, себестоимость реализованных товаров и запасы. Руководство также использует суждения при определении периода признания данных вознаграждений с учетом характера и степени выполнения Группой своих обязательств и прогнозируемых объемов закупок. Информация о скидках к получению от поставщиков и о дебиторской задолженности по рекламной деятельности поставщиков раскрывается в Примечании 15 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы выполнили сверку условий предоставления вознаграждений Группе, использованных в расчете суммы признанных вознаграждений к получению от поставщиков, с подтверждающей документацией, утвержденной отдельными поставщиками. Мы проанализировали допущения, лежащие в основе оценок руководства в отношении суммы признанных вознаграждений к поступлению от поставщиков, включая степень выполнения условий предоставления скидок, предусмотренных договорами с поставщиками. На выборочной основе, среди прочего, мы получили прямые подтверждения непогашенных остатков от отдельных поставщиков. Мы выполнили сверку остатков по вознаграждениям к получению от поставщиков с информацией по расчетам с поставщиками после отчетной даты.

### Предварительная оценка распределения цены приобретения

В августе и сентябре 2021 года Группа приобрела 100% долей в ООО «Билла Риэлти», ООО «Билла» (группа «Билла») и 100% долей в ООО «Семья Ритейл» и ООО «Большая семья» (группа «Семья») и получила контроль над данными компаниями. Предварительная оценка распределения цены приобретения являлась одним из наиболее значимых вопросов для нашего аудита, поскольку гудвилл от данных приобретений, который представляет собой сумму превышения выплаченного вознаграждения над справедливой стоимостью идентифицируемых чистых активов приобретенных компаний, оказал существенное влияние на активы Группы. Определение справедливой стоимости активов и обязательств и стоимости отдельно идентифицируемых нематериальных активов, приобретенных в рамках объединения бизнесов, требует использования существенных суждений и оценочных значений со стороны руководства. Информация о приобретении дочерних компаний раскрывается в Примечании 8 к консолидированной финансовой отчетности.

В ходе аудиторских процедур мы изучили договоры купли-продажи и прочую документацию по сделкам, необходимые для отражения сделок по объединениям бизнесов. Мы оценили методологию и допущения, лежащие в основе существенных суждений, которые используются при определении предварительной справедливой стоимости приобретенных идентифицируемых чистых активов. Мы привлекли наших внутренних специалистов по оценке для анализа методологии и допущений, используемых руководством для оценки определенных категорий активов и обязательств приобретенных дочерних компаний, и, среди прочего, на выборочной основе провели анализ оценочных значений справедливой стоимости активов и обязательств приобретенных дочерних компаний. Мы проанализировали результаты выполненной руководством оценки характера и стоимости приобретенных отдельно идентифицируемых нематериальных активов. Мы оценили представление и раскрытие информации об объединениях бизнесов в консолидированной финансовой отчетности.

## Важные обстоятельства

Мы обращаем внимание на Примечание 1 к консолидированной финансовой отчетности, а именно на то, что 17 февраля 2021 года Компания была зарегистрирована в качестве международной компании публичного акционерного общества с местонахождением в Российской Федерации. Мы не выражаем модифицированного мнения в связи с этим вопросом.

## Прочая информация, включенная в Годовой отчет Группы за 2021 год

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете Группы за 2021 год, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем 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 прочей информацией 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. Если на основании проведенной нами работы мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. У нас нет сведений о таких фактах.

## 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 аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, – И. Ю. Ананьев.

И. Ю. Ананьев, действующий от имени ООО «Эрнст энд Янг» на основании

доверенности от 13 октября 2020 года руководитель аудита, по результатам которого составлено аудиторское заключение (ОПНЗ 21906101744) 18 февраля 2022 года.

## Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг».

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 года 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.

## Сведения об аудируемом лице

Наименование: МКПАО «Лента».

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 17 февраля 2021 года и присвоен государственный регистрационный номер 1213900001545.

Местонахождение: 236006, Россия, Калининградская обл., г. Калининград, б-р Солнечный, д. 25, пом. В/66.

# Заявление об ответственности Совета директоров

Директора несут ответственность за подготовку данной консолидированной финансовой отчетности, которая дает достоверное представление о финансовом положении МКПАО «Лента» и его дочерних компаний по состоянию на 31 декабря 2021 года, а также консолидированных отчетов о прибылях, убытках и прочем совокупном доходе, изменениях в капитале, движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, и примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткое изложение основных положений учетной политики.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности директора несут ответственность:

- за выбор и применение учетной политики;
- представление информации, в том числе об учетной политике, в уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания форме;

- предоставление дополнительной информации, когда соблюдения конкретных требований МСФО недостаточно для того, чтобы пользователи могли понять влияние конкретных операций, других событий и условий на консолидированное финансовое положение и финансовые результаты Группы;
- проведение оценки способности Группы продолжать деятельность в обозримом будущем.

Директора также несут ответственность:

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

соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО;

- ведение обязательного бухгалтерского учета в соответствии с местным законодательством и стандартами бухгалтерского учета в соответствующих юрисдикциях, в которых Группа осуществляет свою деятельность;
- принятие разумно доступных мер для защиты активов Группы;
- предотвращение и выявление мошенничества и других нарушений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, была утверждена директорами 18 февраля 2022 года.

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

**Владимир Сорокин (директор)**  
**Руд Педерсен (директор)**

# Консолидированный отчет о финансовом положении

(в тысячах российских рублей)

	Примечание	31.12.2021	31.12.2020
<b>Активы</b>			
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	7	170 369 752	163 900 997
Авансы по строительству	9	178 546	557 739
Активы в форме права пользования	10	59 720 407	33 771 261
Гудвилл	8	8 383 630	–
Нематериальные активы	12	3 064 387	2 580 972
Отложенные налоговые активы	21	81 338	–
Прочие внеоборотные активы	13	482 524	445 171
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>242 280 584</b>	<b>201 256 140</b>

	Примечание	31.12.2021	31.12.2020
<b>Оборотные активы</b>			
Запасы	14	51 352 966	42 071 533
Торговая и прочая дебиторская задолженность	15	13 124 546	10 902 839
Выплаченные авансы	16	2 903 422	1 754 066
Налоги к возмещению		63 254	361 376
Prepaid expenses		236,760	306,354
Денежные средства и их эквиваленты	17	33 326 489	21 808 874
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>101 007 437</b>	<b>77 205 042</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>343 288 021</b>	<b>278 461 182</b>
<b>Капитал и обязательства</b>			
<b>Капитал</b>			
Акционерный капитал	18	8 906	6 711
Добавочный капитал	18	27 053 874	27 056 040
Резерв по опционам на акции	29	–	46 943
Собственные акции, выкупленные у акционеров		(1 011 190)	(1 011 190)
Нераспределенная прибыль		80 909 333	68 382 844
<b>Итого капитал</b>		<b>106 960 923</b>	<b>94 481 348</b>
<b>Обязательства</b>			
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные займы	20	66 912 432	45 941 038
Долгосрочные обязательства по аренде	10	54 149 744	31 327 074
Другие долгосрочные обязательства	29	503 091	–
Отсроченные налоговые обязательства	21	7 485 860	6 522 551
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>129 051 127</b>	<b>83 790 663</b>
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	22	74 031 012	61 466 433
Краткосрочные займы и краткосрочная часть долгосрочных займов	20	21 502 003	33 010 536
Краткосрочные обязательства по аренде	10	6 398 401	3 114 433
Обязательства по договорам	23	1 108 388	790 075
Авансы полученные		350 197	173 063
Другие обязательства по налогам	24	2 456 537	1 407 748
Текущие обязательства по налогу на прибыль		1 429 433	226 883
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>107 275 971</b>	<b>100 189 171</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>236 327 098</b>	<b>183 979 834</b>
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>343 288 021</b>	<b>278 461 182</b>

18 февраля 2022 года Совет директоров МКПАО «Лента» утвердил настоящую консолидированную финансовую отчетность.

Владимир Сорокин (директор)

Руд Педерсен (директор)

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

(в тысячах российских рублей)

	Примечание	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020 <sup>1</sup>
Выручка		483 640 887	445 543 829
Себестоимость продаж	25	(372 280 247)	(343 728 186)
<b>Валовая прибыль</b>		<b>111 360 640</b>	<b>101 815 643</b>
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	26	(91 447 017)	(80 114 179)
Прочие операционные доходы	27	6 579 047	5 199 902
Прочие операционные расходы	27	(1 234 352)	(522 470)
<b>Операционная прибыль до обесценения</b>		<b>25 258 318</b>	<b>26 378 896</b>
Восстановление обесценения нефинансовых активов	7, 10	163 906	2 907 125
<b>Операционная прибыль</b>		<b>25 422 224</b>	<b>29 286 021</b>
Процентные расходы	28	(9 323 651)	(9 512 254)
Процентные доходы		895 365	609 970
Убытки от курсовых разниц		(523 448)	(386 122)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>16 470 490</b>	<b>19 997 615</b>
Расходы по налогу на прибыль	21	(3 990 944)	(3 456 984)
<b>Прибыль за год</b>		<b>12 479 546</b>	<b>16 540 631</b>
<b>Прочий совокупный доход за год, за вычетом налогов</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД, ЗА ВЫЧЕТОМ НАЛОГОВ</b>		<b>12 479 546</b>	<b>16 540 631</b>
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)			
– базовые и разводненные, рассчитанные на основе прибыли за год, причитающихся акционерам материнской компании	19	0,129	0,171

# Консолидированный отчет о движении денежных средств

(в тысячах российских рублей)

	Примечание	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020 <sup>1</sup>
<b>Денежный поток от операционной деятельности</b>			
Прибыль до налогообложения		16 470 490	19 997 615
<b>Корректировки</b>			

	Примечание	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020 <sup>1</sup>
Чистый убыток от выбытия основных средств	27	260 038	159 897
Убыток от выбытия нематериальных активов	27	121	4 672
Чистая прибыль от выбытия активов в форме права пользования	27	(23 713)	(41 448)
Процентные расходы	28	9 323 651	9 512 254
Процентные доходы		(895 365)	(609 970)
(Восстановление списания) / списание запасов до чистой стоимости реализации	14	(402 707)	595 286
Чистые убытки от курсовых разниц		523 448	386 122
Изменение ожидаемых кредитных убытков по дебиторской задолженности	27	72 572	19 371
Изменение резерва под обесценение и списание выданных авансов и предоплат на строительство	27	328 689	67 147
Износ и амортизация	7, 10, 12	21 626 854	18 540 233
Восстановление обесценения нефинансовых активов	7, 10	(163 906)	(2 907 125)
Расход опционов на акции	29	-	463 590
		<b>47 120 172</b>	<b>46 187 644</b>

## Движения оборотного капитала

Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности	15	(1 734 571)	(2 388 253)
Увеличение выданных авансов	16	(892 002)	(259 025)
Уменьшение/(увеличение) расходов будущих периодов		87 369	(203 295)
Увеличение запасов	14	(6 104 302)	(4 213 554)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности	22	9 279 773	4 302 001
Увеличение обязательств по контрактам и полученных авансов		452 028	289 025
Увеличение чистой задолженности по прочим налогам к уплате	24	1 230 415	36 173

## Денежные средства от операционной деятельности

		<b>49 438 882</b>	<b>43 750 716</b>
Уплаченные налоги на прибыль		(3 088 847)	(4 768 884)
Полученные проценты		776 425	660 905
Уплаченные проценты		(9 247 475)	(9 654 711)

## Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности

		<b>37 878 985</b>	<b>29 988 026</b>
--	--	-------------------	-------------------

## Денежный поток от инвестиционной деятельности

Приобретение основных средств		(8 352 631)	(6 834 086)
Приобретение нематериальных активов		(986 621)	(778 002)
Приобретение дочерних компаний за вычетом приобретенных денежных средств	8	(21 584 151)	-
Выручка от продажи основных средств		144 888	238 340

## Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности

		<b>(30 778 515)</b>	<b>(7 373 748)</b>
--	--	---------------------	--------------------

## Денежный поток от финансовой деятельности

Поступления от займов	20, 31	41 925 200	45 792 775
Погашение займов	20, 31	(32 707 263)	(117 240 001)
Платежи по основной части обязательств по аренде	10	(4 330 107)	(2 814 842)

## Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) финансовой деятельности

		<b>4 887 830</b>	<b>(74 262 068)</b>
--	--	------------------	---------------------

## Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов

		<b>11 988 300</b>	<b>(51 647 790)</b>
--	--	-------------------	---------------------

Влияние обменных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(470 685)	51 904
---	--	-----------	--------

Денежные средства и их эквиваленты на начало года	17	21 808 874	73 404 760
---	----	------------	------------

<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>17</b>	<b>33 326 489</b>	<b>21 808 874</b>
---	-----------	-------------------	-------------------

<sup>1</sup> Некоторые указанные суммы не соответствуют финансовой отчетности за период, закончившийся 31 декабря 2020 года, и отражают реклассификацию, описанную в Примечании 4.

# Консолидированный отчет об изменениях в собственном капитале

(в тысячах российских рублей)

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
<b>на 01.01.2021</b>	<b>6 711</b>	<b>27 056 040</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>46 943</b>	<b>68 382 844</b>	<b>94 481 348</b>
Прибыль за год	-	-	-	-	12 479 546	12 479 546
<b>Общий совокупный доход</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>12 479 546</b>	<b>12 479 546</b>
Реклассификация после изменения опциона на акции (Примечание 29)	-	-	-	(46 943)	46 943	-
Продажа собственных акций	-	29	-	-	-	29
Изменение номинальной стоимости обыкновенных акций (Примечание 18)	2 195	(2 195)	-	-	-	-
<b>ОСТАТОК НА 31.12.2021</b>	<b>8 906</b>	<b>27 053 874</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>-</b>	<b>80 909 333</b>	<b>106 960 23</b>

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
<b>на 01.01.2020</b>	<b>-</b>	<b>27 062 751</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>390 536</b>	<b>51 708 795</b>	<b>78 150 892</b>
Прибыль за год	-	-	-	-	16 540 631	16 540 631
<b>Общий совокупный доход</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16 540 631</b>	<b>16 540 631</b>
Расходы на опцион на акции (Примечание 29)	-	-	-	463 590	-	463 590
Изменения опциона на акции (Примечание 29)	-	-	-	(346 393)	-	(346 393)
Расчет опциона на акции денежными средствами (Примечание 29)	-	-	-	(440 304)	112 932	(327 372)
Истечение срока опциона на акции (Примечание 29)	-	-	-	(20 486)	20 486	-
Изменение номинальной стоимости обыкновенных акций (Примечание 18)	6 711	(6 711)	-	-	-	-
<b>31.12.2020</b>	<b>6 711</b>	<b>27 056 040</b>	<b>(1 011 190)</b>	<b>46 943</b>	<b>68 382 844</b>	<b>94 481 348</b>

## Примечание

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

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

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

Группа компаний «Лента» («Группа») состоит из МКПАО «Лента» («Компания») и ее дочерних компаний. Основным видом деятельности Группы является открытие и управление продовольственными розничными магазинами в России.

Компания была зарегистрирована как компания с ограниченной ответственностью в соответствии с законодательством Британских Виргинских островов (БВО) 16 июля 2003 года.

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

В октябре 2019 года Компания была зарегистрирована в качестве налогового резидента России.

В декабре 2019 года Компания начала процесс редомициляции на Кипр.

В феврале 2020 года процесс редомициляции был завершен. Департамент Регистратора Компаний и Официальный управляющий выдал Свидетельство о продолжении деятельности Компании, которым подтверждает, что Компания была зарегистрирована с 21 февраля 2020 года в соответствии с главой 113 Закона о компаниях Кипра, в частности

разделом 354Н, как компания, продолжающая деятельность в Республике Кипр.

22 июля 2020 года внеочередное собрание акционеров одобрило предлагаемую редомициляцию Компании из Республики Кипр в Российскую Федерацию в специальный административный район острова Октябрьский в Калининграде.

С 17 февраля 2021 года Компания зарегистрирована как международное публичное акционерное общество с юридическим адресом на острове Октябрьский, г. Калининград, Калининградская область, Российская Федерация. Юридическое наименование Компании – международная компания публичного акционерного общества «Лента» (сокращенно – МКПАО «Лента»).

Юридический адрес Компании: Россия, 236006, Калининградская область, г. Калининград, Солнечный бульвар, д. 25, пом. Б/66.

По состоянию на 31 декабря 2020 года у Группы было одно основное операционное дочернее предприятие, ООО «Лента», юридическое лицо,

зарегистрированное в соответствии с законодательством Российской Федерации. Юридический адрес ООО «Лента» находится по адресу: Россия, 197374, г. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, лит. Б.

В августе 2021 года ООО «Лента», непрямая дочерняя компания МКПАО «Лента», завершила сделку по приобретению бизнеса супермаркетов Billa Russia GmbH путем покупки 100% акций ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла».

В сентябре 2021 года ООО «Лента», непрямая дочерняя компания МКПАО «Лента», завершила сделку по приобретению 100% акций группы «Семья».

Другие дочерние компании по своему характеру являются имущественными или инвестиционными холдинговыми компаниями.

Ниже приводится список дочерних компаний Группы и фактическая доля участия в них.

	Страна регистрации	Основной вид деятельности	Доля владения, %	
			31.12.2021	31.12.2020
ООО «Лента»	Россия	Ретейл	100	100
ООО «Лента-2»	Россия	Инвестиционный холдинг	100	100
Лтд «Лента Глобал»	Кипр	Инвестиционный холдинг	100	100
ООО «ТРК Волжский»	Россия	Инвестиционный холдинг	100	100
ООО «ТК Железнодорожный»	Россия	Владение имуществом	100	100
ООО «Билла»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Билла Реалти»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья Ретейл»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Большая семья»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья-Логистика»*	Россия	Логистика	100	–
ООО «Смак»*	Россия	Производство	100	–
ООО «Восторг»*	Россия	Производство	100	–
ООО «Семья»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Новая семья»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Борчанинова»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Веденева»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Карбышева»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Гашкова»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на М. Рыбалко»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Крупской»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Парковом»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Садовом»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья фреш»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Пушкина»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Мира, 41»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья в Добрянке»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Мега»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Универсам-1»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Универсам-2»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья Оптима»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на героев Хасана»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья на Сибирской»*	Россия	Ретейл	100	–
ООО «Семья у дома»*	Россия	Ретейл	100	–

\* Дочерние компании были приобретены в 2021 году (Примечание 8).

С марта 2014 года акции Компании торгуются на Лондонской фондовой бирже в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР) и на Московской бирже в форме депозитарных расписок (ДР). С декабря 2021 года начались торги обыкновенными акциями на Московской бирже. ДР не будут торговаться на Московской бирже с апреля 2022 года.

## 2. Основы подготовки финансовой отчетности и основные положения учетной политики

### 2.1. Основы подготовки финансовой отчетности

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с моделью учета по первоначальной стоимости, за исключением положений учетной политики, приведенных ниже. Консолидированная отчетность представлена в российских рублях, все суммы округлены до целых тысяч (тыс. руб.), кроме случаев, где указано иное.

Основные положения учетной политики, примененные при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, изложены ниже. Эти принципы последовательно применялись ко всем представленным периодам, если не указано иное.

Продолжительное воздействие COVID-19 на мировую экономику, продолжающаяся экономическая неопределенность и, как следствие, сложные рыночные условия могут повлиять на способность эффективно продолжать свою деятельность.

Руководство рассмотрело прогнозы денежных потоков Группы на обозримое будущее, которые учитывают текущую и ожидаемую экономическую ситуацию в России, финансовое положение Группы, доступные кредитные линии, соблюдение условий кредита, запланированную программу открытия магазинов, ожидаемые денежные потоки

и связанные с ними расходы розничных магазинов. Группа не ожидает существенного негативного влияния текущего экономического спада на свою деятельность.

Руководство считает, что оно принимает надлежащие меры для поддержания устойчивости бизнеса Компании в текущих обстоятельствах.

Соответственно, руководство убеждено в целесообразности применения принципа непрерывности деятельности при подготовке консолидированной финансовой информации для данной консолидированной финансовой отчетности.

На 31 декабря 2021 года чистые краткосрочные обязательства Группы составляли 6 268 534 руб. (чистые краткосрочные обязательства на 31 декабря 2020 года – 22 984 129 руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные по состоянию на 31 декабря 2021 года, составляли 180 000 000 руб. Руководство полагает, что потоки денежных средств от операционной деятельности и доступная заемная способность обеспечат Группе достаточные ресурсы для финансирования своих обязательств в следующем году.

### Объединения бизнеса и гудвилл

Объединения бизнеса учитываются по методу приобретения. Стоимость приобретения оценивается как совокупность переданного вознаграждения, оцененного на дату приобретения, справедливой стоимости и суммы любой неконтролирующей доли участия в приобретаемом предприятии. Для каждого объединения бизнеса Группа решает, следует ли оценивать неконтролирующую долю участия в приобретаемом предприятии по справедливой стоимости или по пропорциональной доле в идентифицируемых чистых активах приобретаемого предприятия. Затраты, связанные с приобретением, относятся на расходы по мере их возникновения и включаются в состав административных расходов.

Когда Группа приобретает бизнес, она оценивает принятые финансовые активы и обязательства для надлежащей классификации и назначения в соответствии с договорными условиями, экономическими обстоятельствами и соответствующими условиями на дату приобретения. Это включает выделение приобретаемой компанией встроенных производных инструментов в основные договоры.

### 2.2. Основные положения учетной политики

Если объединение бизнеса осуществляется поэтапно, ранее принадлежавшая доля участия переоценивается по справедливой стоимости на дату приобретения, а любые полученные в результате прибыли или убытки признаются в составе прибыли или убытка.

Любое условное вознаграждение, подлежащее передаче покупателем, будет признаваться по справедливой стоимости на дату приобретения. Впоследствии условное возмещение, классифицированное как актив или обязательство, оценивается по справедливой стоимости,

а изменения справедливой стоимости отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Условное вознаграждение, которое классифицируется как капитал, не переоценивается, и последующее погашение учитывается в составе капитала.

Гудвилл первоначально оценивается по стоимости, которая представляет собой превышение суммы переданного вознаграждения и суммы, признанной за неконтролирующую долю участия, над приобретенными чистыми идентифицируемыми активами и принятыми обязательствами.

Если справедливая стоимость приобретенных чистых активов превышает общую сумму переданного вознаграждения, прибыль признается в составе прибыли или убытка.

Гудвилл не подлежит вычету для целей налогообложения.

После первоначального признания гудвилл оценивается по себестоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Для целей тестирования на предмет обесценения гудвилл, приобретенный при объединении бизнеса, с даты приобретения распределяется на каждую единицу Группы, генерирующую денежные потоки, которая, как ожидается, получит выгоду от объединения, независимо от того, являются ли другие активы или обязательства приобретаемой компании присвоенными этим подразделениям.

Если гудвилл был отнесен к единице, генерирующей денежные потоки, и часть деятельности в рамках этой единицы выбывает, гудвилл, связанный с выбывшей деятельностью, включается в балансовую стоимость деятельности при определении прибыли или убытка от выбытия. Гудвилл, выбывший в этих обстоятельствах, оценивается на основе относительной стоимости выбывшей деятельности и оставшейся части единицы, генерирующей денежные потоки.

## Классификация активов и обязательств как долгосрочных, краткосрочных, оборотных и внеоборотных

В отчете о финансовом положении Группа представляет активы и обязательства как долгосрочные и краткосрочные.

Актив считается оборотным, если:

- его предполагается реализовать или он предназначен для продажи

или использования в рамках обычного операционного цикла;

- он предназначен в основном для целей торговли;
- его предполагается реализовать в течение 12 месяцев после окончания отчетного периода;
- или он представляет собой денежные средства или эквиваленты денежных средств, если не существует ограничений на их обмен или использование для погашения обязательства в течение как минимум 12 месяцев после окончания отчетного периода.

Все остальные активы классифицируются как внеоборотные.

Обязательство считается краткосрочным, если:

- его предполагается погасить в ходе обычного операционного цикла;
- оно проводится в основном для целей торговли;
- оно подлежит погашению в течение 12 месяцев после окончания отчетного периода;
- или отсутствует безусловное право отсрочить погашение обязательства не менее чем на 12 месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует все прочие обязательства как долгосрочные.

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

## Оценка справедливой стоимости

Группа оценивает финансовые инструменты, такие как производные инструменты, по справедливой стоимости на каждую отчетную дату. Кроме того, справедливая стоимость финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости, раскрыта в Примечании 31.

Справедливая стоимость – это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки. Оценка справедливой стоимости основана на допущении, что сделка по продаже актива или передаче обязательства имеет место:

- на основном рынке актива или обязательства;

- или при отсутствии основного рынка – на наиболее благоприятном для актива или обязательства рынке.

Основной или наиболее благоприятный рынок должен быть доступен Группе.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с использованием допущений, которые участники рынка использовали бы при оценке актива или обязательства, предполагая, что участники рынка действуют в своих экономических интересах.

При оценке справедливой стоимости нефинансового актива учитывается способность участника рынка генерировать экономические выгоды путем использования актива наилучшим образом или путем продажи его другому участнику рынка, который использовал бы этот актив наилучшим и наилучшим образом.

Группа использует такие методы оценки, которые являются приемлемыми в сложившихся обстоятельствах и для которых доступны данные, достаточные для оценки справедливой стоимости, при этом максимально используя уместные наблюдаемые исходные данные и минимально используя ненаблюдаемые исходные данные.

Все активы и обязательства, справедливая стоимость которых оценивается или раскрывается в финансовой отчетности, классифицируются в рамках иерархии справедливой стоимости, описанной ниже, на основе исходных данных самого низкого уровня, которые являются существенными для оценки справедливой стоимости в целом:

- Уровень 1 – рыночные (нескорректированные) котировки цен на активных рынках для идентичных активов или обязательств.
- Уровень 2 – методы оценки, для которых исходные данные самого низкого уровня, существенные для оценки справедливой стоимости, прямо или косвенно наблюдаемы.
- Уровень 3 – методы оценки, для которых исходные данные самого низкого уровня, существенные для оценки справедливой стоимости, являются ненаблюдаемыми.

Для активов и обязательств, которые юридически признаются в финансовой отчетности, Группа определяет, происходили ли передачи между Уровнями в иерархии,

путем переоценки категоризации (на основе исходных данных самого низкого уровня, которые являются значимыми для оценки справедливой стоимости в целом) на конец каждого отчетного периода.

Для целей раскрытия информации о справедливой стоимости Группа определила классы активов и обязательств на основе характера, характеристик и рисков актива или обязательства, а также уровня иерархии справедливой стоимости, как описано выше.

## Функциональная валюта и валюта представления отчетности

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

Операции в иностранной валюте первоначально учитываются компаниями Группы в их функциональной валюте по спотовому обменному курсу на дату, в которую операция впервые подлежит признанию.

Денежные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по обменному курсу функциональной валюты на отчетную дату. Разницы, возникающие при расчетах или пересчете денежных статей, отражаются в составе прибыли или убытка.

Срок полезного использования, годы	
Здания	30
Благоустройство	7
Машины и оборудование	2–15

## Аренда

### Активы в форме права пользования

Группа признает активы в форме права пользования на дату начала аренды, то есть на дату, когда базовый актив доступен для использования. Активы в форме права пользования оцениваются по себестоимости за вычетом

неденежных статей, которые оцениваются по первоначальной стоимости в иностранной валюте, пересчитываются с использованием обменных курсов на дату первоначальных операций. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, пересчитываются с использованием обменных курсов на дату определения справедливой стоимости. Прибыль или убыток, возникающие при пересчете неденежных статей, оцениваемых по справедливой стоимости, учитываются в соответствии с признанием прибыли или убытка от изменения справедливой стоимости статьи.

## Основные средства

Основные средства первоначально учитываются по стоимости приобретения или строительства. Затраты на замену основных частей или компонентов объектов основных средств капитализируются, а замененная часть списывается. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание относятся на расходы по мере их возникновения.

Основные средства отражаются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если таковые имеются.

Прибыли и убытки от выбытия, определяемые путем сравнения чистой выручки с соответствующей балансовой стоимостью, отражаются в составе прибыли или убытка.

Благоустройство территории включает в себя затраты, связанные

Срок полезного использования, годы	
Здания	30
Благоустройство	7
Машины и оборудование	2–15

Земля	от 1 до 50 лет
Здания	от 1 до 30 лет

с благоустройством земельного участка, примыкающего к магазину, включая парковки, подъездные пути, пешеходные дорожки.

Незавершенное строительство включает затраты, непосредственно связанные со строительством основных средств, включая соответствующее распределение переменных накладных расходов, непосредственно связанных со строительством. Амортизация актива начинается, когда он доступен для использования, то есть когда он находится в том месте и в таком состоянии, которые необходимы для того, чтобы он мог функционировать в соответствии с намерениями руководства. Незавершенное строительство регулярно пересматривается для определения возможности возмещения его балансовой стоимости и признания соответствующего убытка от обесценения.

Недвижимость в процессе строительства для производственных, арендных или административных целей или для целей, которые еще не определены, отражается по себестоимости за вычетом признанного убытка от обесценения. Амортизация этих активов на той же основе, что и других основных средств, начинается, когда активы готовы к использованию по назначению.

## Амортизация

Амортизация основных средств рассчитывается линейным методом для списания их стоимости до остаточной стоимости в течение расчетного срока полезного использования:

Срок полезного использования, годы	
Здания	30
Благоустройство	7
Машины и оборудование	2–15

Земля	от 1 до 50 лет
Здания	от 1 до 30 лет

право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанные активы в форме права пользования амортизируются линейным методом в течение наименьшего из расчетного срока полезного использования и срока аренды, в зависимости от того, что короче. следующим образом:

Амортизация относится на прибыль или убыток, за исключением амортизации активов в форме права пользования, представляющих собой право пользования арендованными земельными участками в процессе строительства, которая включается в балансовую стоимость объектов незавершенного строительства. Активы в форме права пользования подлежат обесценению.

## Обязательства по аренде

На дату начала аренды Группа признает обязательства по аренде, оцениваемые по приведенной стоимости арендных платежей, подлежащих уплате в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом каких-либо стимулирующих выплат по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, а также суммы, которые, как ожидается, будут выплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают цену исполнения опциона на покупку, который с достаточной вероятностью будет реализован Группой, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает исполнение Группой опциона на расторжение. Переменные арендные платежи, не зависящие от индекса или ставки, признаются расходом в том периоде, в котором происходит событие или условие, послужившее основанием для выплаты.

При расчете 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 сумма обязательств по аренде увеличивается, чтобы отразить начисление процентов, и уменьшается на произведенные арендные платежи. Кроме того, балансовая стоимость обязательств по аренде переоценивается в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу, фиксированных арендных платежей или изменения оценки для признания базового актива.

## Краткосрочная аренда

Группа применяет освобождение от признания краткосрочной аренды в отношении своих краткосрочных договоров аренды (то есть таких договоров аренды, срок аренды которых составляет 12 месяцев или менее с даты начала или даты первоначального признания и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по краткосрочной аренде признаются в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды.

## Компоненты аренды и другие компоненты договора

При первоначальном применении, а также в дальнейшем Группа учитывает компоненты аренды и компоненты, не связанные с арендой (например, реклама, плата за обслуживание и т. д.), отдельно.

## Нематериальные активы

Нематериальные активы, приобретенные отдельно, оцениваются при первоначальном признании по себестоимости. Стоимость нематериальных активов, приобретенных при объединении бизнеса, равна их справедливой стоимости на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы учитываются по себестоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Внутренне созданные нематериальные активы, за исключением капитализированных затрат на разработку, не капитализируются, а затраты отражаются в составе прибыли и убытка в том периоде, в котором они были понесены.

Срок полезного использования нематериальных активов оценивается как ограниченный или неопределенный.

Нематериальные активы с ограниченным сроком службы амортизируются в течение срока полезного использования (который составляет от трех до семи лет) с использованием линейного метода для списания их стоимости до остаточной стоимости и оцениваются на предмет обесценения всякий раз, когда существуют признаки того, что нематериальный актив может быть нарушенным. Срок амортизации и метод амортизации

нематериального актива с ограниченным сроком полезного использования пересматриваются как минимум в конце каждого отчетного периода. Считается, что изменения ожидаемого срока полезного использования или модели потребления будущих экономических выгод, воплощенных в активе, изменяют срок или метод амортизации в зависимости от обстоятельств и рассматриваются как изменения в бухгалтерских оценках. Расходы на амортизацию нематериальных активов с ограниченным сроком службы признаются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе как категория расходов, которая соответствует функции нематериальных активов или включается в балансовую стоимость актива соответствующим образом.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а ежегодно проверяются на предмет обесценения либо по отдельности, либо на уровне единицы, генерирующей денежные потоки. Оценка неопределенного срока жизни пересматривается ежегодно, чтобы определить, продолжает ли неопределенный срок поддерживаться. В противном случае изменение срока полезного использования с неопределенного на ограниченный производится на перспективной основе.

Прибыли или убытки, возникающие в результате прекращения признания нематериального актива, оцениваются как разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью актива и признаются в составе прибыли или убытка при прекращении признания актива.

## Обесценение нефинансовых активов

На каждую отчетную дату Группа пересматривает балансовую стоимость своих нефинансовых активов, чтобы определить наличие объективных признаков обесценения.

При наличии любого такого признака оценивается возмещаемая стоимость актива, чтобы определить размер убытка от обесценения (если таковой имеется). В тех случаях, когда невозможно оценить возмещаемую стоимость отдельного актива, Группа оценивает возмещаемую стоимость генерирующей единицы, к которой

относится данный актив. В тех случаях, когда можно определить разумную и последовательную основу распределения, корпоративные активы также распределяются между отдельными единицами, генерирующими денежные потоки, или иным образом распределяются между наименьшей группой единиц, генерирующих денежные потоки, для которых может быть определена разумная и последовательная основа распределения.

Возмещаемая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, представляет собой наибольшую из двух величин: справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования. При оценке стоимости использования предполагаемые будущие денежные потоки дисконтируются до их текущей стоимости с использованием ставки дисконтирования до налогообложения, которая отражает текущую рыночную оценку временной стоимости денег и рисков, характерных для актива, для которого будущие денежные потоки не были скорректированы.

Если возмещаемая стоимость актива (или генерирующей единицы) оценивается ниже его балансовой стоимости, балансовая стоимость актива (генерирующей единицы) уменьшается до его возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения немедленно признается в составе прибыли или убытка.

Если убыток от обесценения впоследствии восстанавливается, балансовая стоимость актива (генерирующей единицы) увеличивается до пересмотренной оценки его возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличенная балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы убыток от обесценения актива (генерирующей единицы) не был признан в предыдущие годы. Восстановление убытка от обесценения немедленно признается в составе прибыли или убытка.

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

Группа классифицирует внеоборотные активы и группы выбытия

как предназначенные для продажи, если их балансовая стоимость будет возмещена в основном за счет продажи, а не за счет продолжающегося использования. Внеоборотные активы и группы выбытия, классифицированные как предназначенные для продажи, оцениваются по наименьшей балансовой стоимости и справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу. Затраты на продажу представляют собой дополнительные затраты, непосредственно связанные с выбытием актива (группы выбытия), исключая финансовые затраты и расходы по налогу на прибыль.

Критерии классификации активов как предназначенных для продажи считаются соблюденными только в том случае, когда вероятность продажи высока, а актив или группа выбытия доступны для немедленной продажи в их текущем состоянии. Действия, необходимые для завершения продажи, должны указывать на то, что маловероятно, что в продажу будут внесены существенные изменения или что решение о продаже будет отозвано. Руководство должно быть привержено плану продажи актива, и ожидается, что продажа будет завершена в течение одного года с даты классификации.

Основные средства и нематериальные активы не амортизируются после классификации в качестве предназначенных для продажи.

Активы и обязательства, классифицированные как предназначенные для продажи, представляются отдельно как краткосрочные статьи в отчете о финансовом положении.

Группа выбытия квалифицируется как прекращенная деятельность, если она является компонентом предприятия, которое либо было выбыто, либо классифицировано как предназначенное для продажи, и:

- представляет отдельное основное направление бизнеса или географическую область деятельности;
- является частью единого согласованного плана по ликвидации отдельного крупного направления деятельности или географической области деятельности;
- или является дочерней компанией, приобретенной исключительно с целью перепродажи.

Прекращенная деятельность исключается из результатов продолжающейся деятельности и представляется единой суммой в составе прибыли или убытка после налогообложения от прекращенной деятельности в отчете о прибылях и убытках.

## Налог на прибыль

Налог на прибыль был отражен в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с интерпретацией руководством соответствующего законодательства, принятого или по существу принятого на отчетную дату. Расходы по налогу на прибыль включают в себя текущий налог и отложенный налог и признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, если только они не относятся к операциям, признанным в том же или другом периоде непосредственно в капитале. В случае объединения бизнеса налоговый эффект учитывается при расчете гудвила или определении превышения доли покупателя в чистой справедливой стоимости идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств приобретаемой компании над стоимостью уплаченного вознаграждения.

Текущий налог представляет собой сумму, которая, как ожидается, будет уплачена или возмещена налоговыми органами в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предыдущие периоды. Отложенный налог на прибыль отражается с использованием балансового метода обязательств в отношении перенесенных налоговых убытков и временных разниц, возникающих между налоговой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью для целей финансовой отчетности. Остатки отложенных налогов оцениваются по налоговым ставкам, действующим или по существу действующим на отчетную дату, которые, как ожидается, будут применяться к периоду, когда временные разницы будут восстановлены или будут использованы перенесенные налоговые убытки. Отложенные налоговые активы и обязательства взаимозачитываются только в рамках отдельных компаний Группы. Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и перенесенных налоговых убытков отражаются только в той степени,

в которой существует вероятность получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы вычеты.

Отложенные налоговые обязательства признаются в отношении всех налогооблагаемых временных разниц, кроме случаев:

- когда отложенное налоговое обязательство возникает в результате первоначального признания гудвилла или актива, или обязательства в рамках операции, которая не является объединением бизнеса и на момент совершения операции не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- имеющих отношение к налогооблагаемым временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные компании и доли участия в совместных предприятиях, когда можно контролировать сроки восстановления временных разниц и существует вероятность того, что временные разницы не будут восстановлены в обозримом будущем.

Отложенные налоговые активы признаются в отношении всех вычитаемых временных разниц, переноса неиспользованных налоговых льгот и любых неиспользованных налоговых убытков в той степени, в которой существует вероятность получения налогооблагаемой прибыли, против которой вычитаются временные разницы, а также переноса неиспользованные налоговые кредиты и неиспользованные налоговые убытки могут быть использованы, кроме случаев:

- когда отложенный налоговый актив, относящийся к вычитаемой временной разнице, возникает в результате первоначального признания актива или обязательства в рамках операции, которая не является объединением бизнеса, и на момент операции не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- имеющих отношение к вычитаемым временным разницам, связанным с инвестициями в дочерние и ассоциированные компании и участием в совместных предприятиях, когда отложенные налоговые активы признаются только в той степени,

в которой существует вероятность, что временные разницы будут восстановлены в обозримом будущем и будет получена налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть использованы временные разницы.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и уменьшается в той мере, в какой больше не существует вероятность того, что будет получена достаточная налогооблагаемая прибыль, позволяющая полностью или частично возместить актив.

Оценка отложенных налоговых обязательств и активов отражает налоговые последствия, которые вытекают из того, каким образом Группа ожидает возмещения или погашения балансовой стоимости своих активов и обязательств на отчетную дату.

Отложенные налоговые активы и обязательства зачитываются, когда существует юридически закрепленное право на зачет текущих налоговых активов против текущих налоговых обязательств и когда они относятся к налогам на прибыль, взимаемым одним и тем же налоговым органом, и Группа намеревается урегулировать свои текущие налоговые активы и обязательства по чистой основе.

## Запасы

Запасы оцениваются по наименьшей себестоимости и чистой стоимости реализации. Себестоимость запасов определяется на основе средневзвешенного значения. Чистая стоимость реализации представляет собой расчетную цену продажи в ходе обычной деятельности за вычетом затрат на завершение работ и расходов на продажу. Себестоимость включает прямую себестоимость товаров, транспортные и погрузочно-разгрузочные работы. Себестоимость продаж включает только себестоимость товарно-материальных запасов, проданных через розничные магазины, и списание запасов, произведенное в течение периода.

## Затраты по займам

Затраты по займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемых активов, капитализируются

как часть стоимости этого актива, прочие затраты по займам отражаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором они были понесены. Квалифицируемый актив – это актив, подготовка которого к предполагаемому использованию или продаже обязательно требует значительного периода времени. Для целей признания затрат по займам существенным периодом времени считается период продолжительностью 12 месяцев и более.

В той степени, в которой Группа обычно заимствует средства и использует их для целей приобретения квалифицируемого актива, Группа определяет сумму затрат по займам, приемлемым для капитализации, применяя ставку капитализации к расходам на этот актив. Ставка капитализации представляет собой средневзвешенное значение затрат по займам, применимых к займам Группы, не погашенным в течение периода, за исключением займов, предоставленных специально для получения квалифицируемого актива.

## Выручка по договорам с покупателями

Единственным источником дохода от договоров с покупателями являются розничные продажи.

Группа признает выручку, когда контроль над товарами и услугами передается покупателю, как правило, для розничных покупателей это происходит в магазинах в местах продаж. Оплата цены сделки должна быть произведена сразу после приобретения товара покупателем.

Программа лояльности, предлагаемая Группой, порождает отдельную обязанность к исполнению, поскольку обычно предоставляет существенное право покупателю.

Группа распределяет часть цены сделки на программу лояльности на основе относительной цены обособленной продажи и признает обязательство по договору.

## Прочие доходы

Доход от сдачи в аренду площадей под небольшие торговые точки в магазинах Группы признается в конце

каждого месяца линейным методом в течение срока аренды в соответствии с условиями соответствующих договоров аренды.

Продажа вторичных материалов признается в составе прочих операционных доходов в консолидированном отчете о прибылях, убытках и прочем совокупном доходе на определенный момент времени.

Процентный доход признается пропорционально времени с использованием метода эффективной процентной ставки. Процентный доход включается в строку Процентный доход в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

## Бонусы от поставщиков

Группа получает различные виды бонусов от поставщиков в виде оптовых скидок и других форм платежей, которые эффективно снижают стоимость товаров, приобретенных у продавца. Эти скидки, полученные от поставщиков, отражаются как уменьшение цены, уплаченной за продукцию, и уменьшение себестоимости реализованной продукции в период реализации продукции. Если соглашение о скидках с поставщиком охватывает период более одного года, скидки признаются в том периоде, в котором они были получены.

## Выплаты сотрудникам

Группа обязана уплачивать обязательные взносы в Государственный пенсионный фонд Российской Федерации с установленными взносами. Заработная плата, взносы в Государственный пенсионный фонд и фонды социального страхования, оплачиваемые ежегодные отпуска и больничные, премии и неденежные льготы начисляются по мере оказания соответствующих услуг работниками Группы.

## Отчетность по сегментам

Операции Группы осуществляются в Российской Федерации и связаны в основном с розничной продажей потребительских товаров. Несмотря на то, что Группа осуществляет свою деятельность через разные магазины и в различных регионах Российской Федерации, руководитель

Группы, принимающий операционные решения, анализирует деятельность Группы и распределяет ресурсы для каждого магазина отдельно. Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов и определила, что магазины имеют одинаковую маржу, аналогичные продукты, аналогичные типы покупателей и аналогичные методы распределения таких продуктов.

Таким образом, Группа считает, что у нее есть только один отчетный сегмент в соответствии с МСФО (IFRS 8). Результаты работы сегмента оцениваются на основе показателя выручки и прибыли до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (EBITDA). EBITDA не является показателем МСФО.

Прочая информация оценивается таким же образом, как и в консолидированной финансовой отчетности.

## Сезонность

Операции Группы стабильны в течение года с ограниченным сезонным влиянием, за исключением значительного увеличения деловой активности в декабре.

## Финансовые активы

### Первоначальная оценка

Классификация финансовых инструментов при первоначальном признании зависит от договорных условий и бизнес-модели управления этими инструментами. Финансовые инструменты первоначально оцениваются по справедливой стоимости, и, за исключением финансовых активов и финансовых обязательств, учитываемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, к этой сумме добавляются или вычитаются затраты по сделке.

### Категории оценки финансовых активов

Группа классифицирует все свои финансовые активы на основе бизнес-модели управления активами и договорных условий актива, которые оцениваются:

- по амортизационной стоимости;
- по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;

- или по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

## Займы и дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность, займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми платежами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются как займы и дебиторская задолженность.

Группа оценивает суммы кредитов и дебиторской задолженности по амортизированной стоимости, если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели с целью удержания финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива приводят к возникновению в указанные даты денежных потоков, которые представляют собой исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга (SPPI).

Более подробно эти условия рассмотрены ниже:

### Оценка бизнес-модели

Группа определяет свою бизнес-модель на уровне, который наилучшим образом отражает то, как она управляет группами финансовых активов для достижения своей бизнес-цели.

Бизнес-модель Группы оценивается не по отдельным инструментам, а на более высоком уровне агрегированных портфелей и основана на наблюдаемых факторах, таких как:

- то, как эффективность бизнес-модели и финансовые активы, удерживаемые в рамках этой бизнес-модели, оцениваются и сообщаются ключевому управленческому персоналу организации;
- риски, влияющие на эффективность бизнес-модели (и финансовых активов, удерживаемых в рамках этой бизнес-модели), и, в частности, способ управления этими рисками;

- то, как вознаграждаются руководители бизнеса (например, основывается ли вознаграждение на справедливой стоимости управляемых активов или на полученных договорных денежных потоках);
- ожидаемая частота, стоимость и сроки продаж также являются важными аспектами оценки Группы.

Оценка бизнес-модели основана на разумно ожидаемых сценариях без учета «наихудших» или «стрессовых» сценариев. Если денежные потоки после первоначального признания реализуются способом, отличным от первоначальных ожиданий Группы, Группа не меняет классификацию оставшихся финансовых активов, удерживаемых в этой бизнес-модели, но включает такую информацию при оценке вновь созданных или вновь приобретенных финансовых активов.

## Тест SPPI

На втором этапе процесса классификации Группа оценивает договорные условия финансового актива, чтобы определить, соответствуют ли они критерию SPPI.

«Основная сумма долга» для целей данного теста определяется как справедливая стоимость финансового актива при первоначальном признании, которая может меняться в течение срока действия финансового актива (например, в случае погашения основной суммы или амортизации премии/дисконта).

Наиболее существенными элементами процентной ставки в кредитном соглашении обычно являются вознаграждение за временную стоимость денег и кредитный риск. Для оценки SPPI Группа применяет суждение и рассматривает соответствующие факторы, такие как валюта, в которой выражен финансовый актив, и период, на который устанавливается процентная ставка.

В то же время, договорные условия, которые предполагают более чем минимальную подверженность рискам или волатильности договорных денежных потоков, не связанных с основным кредитным соглашением, не приводят к договорным денежным потокам, которые представляют собой исключительно

платежи в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную сумму. В таких случаях финансовый актив должен оцениваться по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

## Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и краткосрочные депозиты в отчете о финансовом положении включают денежные средства в банках и кассе, а также краткосрочные депозиты со сроком погашения не более трех месяцев.

## Обесценение финансовых активов

Группа признает резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) по всем долговым инструментам, не учитываемым по справедливой стоимости через прибыль или убыток. ОКУ основаны на разнице между предусмотренными договором денежными потоками, подлежащими выплате в соответствии с договором, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить, дисконтированными приблизительно с использованием первоначальной эффективной процентной ставки. Ожидаемые денежные потоки будут включать денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или других улучшений кредитоспособности, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. Для кредитных требований, по которым не произошло значительного увеличения кредитного риска с момента первоначального признания, ОКУ формируются в отношении кредитных убытков, возникающих в результате событий дефолта, которые возможны в течение следующих 12 месяцев (12-месячные ОКУ). Для тех кредитных требований, по которым произошло значительное увеличение кредитного риска с момента первоначального признания, требуется создание резерва под убытки по кредитным убыткам, ожидаемым в течение оставшегося срока кредита, независимо от времени дефолта (ОКУ за весь срок).

В отношении торговой дебиторской задолженности и договорных активов Группа применяет упрощенный

подход при расчете ОКУ. Таким образом, Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а вместо этого признает резерв под убытки на основе ОКУ за весь срок на каждую отчетную дату. Группа создала матрицу резервов, основанную на прошлом опыте кредитных убытков, скорректированную с учетом прогнозных факторов, характерных для дебиторов и экономической среды.

Денежные средства Группы и их эквиваленты имеют низкий кредитный риск на основании внешних кредитных рейтингов соответствующих банков и финансовых учреждений.

## Прекращение признания финансовых активов

Признание финансового актива прекращается, когда:

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

Когда Группа передала свои права на получение денежных потоков от актива или заключила соглашение о передаче и не передала, но и не сохранила за собой практически все риски и выгоды от актива, а также не передала контроль над активом, Группа продолжает признавать такой актив в той степени, в которой она продолжает свое участие в нем.

В этом случае Группа также признает соответствующее обязательство. Переданный актив и связанное с ним обязательство оцениваются на основе, которая отражает права и обязательства, которые Группа сохранила.

Продолжающееся участие, которое принимает форму гарантии в отношении переданного актива, оценивается

по наименьшей из двух величин: первоначальной балансовой стоимости актива и максимальной сумме возмещения, которую Группе может потребоваться выплатить.

## Финансовые обязательства и долевыми инструментами, выпущенные Группой

### Собственные акции, выкупленные у акционеров

Выкупленные собственные долевыми инструментами (выкупленные собственные акции) отражаются по себестоимости и вычитаются из капитала. При покупке, продаже, выпуске или аннулировании собственных долевыми инструментами Группы в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе не признается прибыль или убыток. Любая разница между балансовой стоимостью и вознаграждением в случае повторного выпуска признается в составе добавочного капитала. Права голоса, связанные с выкупленными собственными акциями, аннулируются для Группы, и на них не начисляются дивиденды. Опционы на акции, реализованные в течение отчетного периода, удовлетворяются выкупом собственных акций.

### Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются как капитал. Затраты по сделке с выпуском акций отражаются в составе капитала как вычет из капитала.

### Добавочный капитал

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

### Прибыль на акцию

Базовая прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, приходящейся на владельцев обыкновенных акций материнской компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение года.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, приходящейся на владельцев обыкновенных акций материнской компании (после поправки на проценты по конвертируемому привилегированному акциям), на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находящихся в обращении в течение года, плюс средневзвешенное количество обыкновенных акций, которые будут выпущены при конвертации всех разводняющих потенциальных обыкновенных акций в обыкновенные акции.

### Классификация в качестве долговых обязательств или капитала

Долговые и долевыми инструментами классифицируются либо как финансовые обязательства, либо как капитал в соответствии с содержанием договорного соглашения. Долевой инструмент – это любой договор, который свидетельствует об остаточной доле в активах предприятия после вычета всех его обязательств. Долевыми инструментами учитываются по мере получения выручки за вычетом затрат по сделке.

### Финансовые обязательства

Финансовые обязательства Группы, включая займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность, первоначально признаются по справедливой стоимости за вычетом затрат по сделке, а впоследствии оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Денежные потоки, возникающие в результате получения займов с фиксированным сроком погашения до трех месяцев, и выплаты по этим займам отражаются на валовой основе.

### Прекращение признания финансовых обязательств

Группа прекращает признание финансовых обязательств тогда и только тогда, когда обязательства Группы выполнены, аннулированы или срок их действия истек.

### Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и финансовые обязательства взаимозачитываются, и чистая сумма отражается в консолидированном отчете о финансовом положении, если существует действующее в настоящее время юридическое право на взаимозачет признанных сумм и есть намерение произвести расчеты на нетто-основе, реализовать активы и погасить обязательства одновременно.

### Производные финансовые инструменты и учет хеджирования

#### Первоначальное признание и последующая оценка

Группа использует производные финансовые инструменты, такие как процентные свопы и лимиты, для хеджирования процентных рисков. Такие производные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости на дату заключения договора о производных финансовых инструментах и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Производные инструменты отражаются как финансовые активы, когда справедливая стоимость является положительной, или как финансовые обязательства, когда справедливая стоимость является отрицательной.

Любые прибыли или убытки, возникающие в результате изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, отражаются непосредственно в составе прибыли или убытка, за исключением эффективной части хеджирования денежных потоков, которая признается в составе прочего совокупного дохода

и впоследствии реклассифицируется в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

На дату начала отношений хеджирования Группа формально определяет и документирует отношения хеджирования, к которым Группа желает применить учет хеджирования, а также цель и стратегию управления рисками для осуществления хеджирования. Документация включает в себя идентификацию инструмента хеджирования, объекта хеджирования или операции, характер хеджируемого риска и то, как организация будет оценивать эффективность изменений справедливой стоимости инструмента хеджирования для компенсации риска изменения справедливой стоимости объекта хеджирования или денежные потоки, связанные с хеджируемым риском. Ожидается, что такие хеджирования будут эффективными для компенсации изменений справедливой стоимости или потоков денежных средств, и они оцениваются на постоянной основе, чтобы определить, действительно ли они были высокоэффективными в течение финансовых отчетных периодов, для которых они были определены.

Используемые Группой свопы и лимиты, отвечающие строгим критериям учета хеджирования, учитываются как хеджирование денежных потоков. Эффективная часть прибыли или убытка от инструмента хеджирования

### 2.3. Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и других организаций, контролируемых Компанией (ее дочерних компаний) по состоянию на 31 декабря 2021 года. Контроль достигается, когда Группа подвергается или имеет право получать переменные доходы от своего участия в объекте инвестиций и имеет возможность влиять на эти доходы за счет своей власти над объектом инвестиций.

В частности, Группа контролирует объект инвестиций тогда и только тогда, когда Группа:

- имеет полномочия в отношении объекта инвестиций (то есть существуют

признается в составе прочего совокупного дохода в составе резерва хеджирования денежных потоков, а любая неэффективная часть немедленно признается в составе прибыли или убытка как прочие операционные расходы.

Определение отношений хеджирования вступает в силу перспективно с даты выполнения всех критериев. В частности, учет хеджирования может применяться только с даты заполнения всей необходимой документации. Следовательно, учет хеджирования не может определяться ретроспективно.

Суммы, признанные в составе прочего совокупного дохода, переносятся в состав прибыли или убытка, когда хеджируемая операция влияет на прибыль или убыток, например, когда признаются хеджируемые финансовые доходы или финансовые расходы или когда происходит прогнозируемая продажа.

Если объектом хеджирования является стоимость нефинансового актива или нефинансового обязательства, суммы, признанные в составе прочего совокупного дохода, переносятся на первоначальную балансовую стоимость нефинансового актива или обязательства.

Если срок действия инструмента хеджирования истекает, или если он продается, прекращается либо исполняется без замены или пролонгации (как часть

права, которые дают Группе текущую возможность управлять соответствующей деятельностью объекта инвестиций);

- подвержена или имеет права на получение переменного дохода от участия в объекте инвестиций;
- а также способна использовать свою власть над объектом инвестиций, чтобы влиять на его доходность.

Как правило, существует допущение, что контроль обеспечивается наличием большинства прав голоса. Для подтверждения этого допущения, а также в том случае, когда Группа не обладает большинством голосов или аналогичными правами в отношении

стратегии хеджирования), или если его назначение в качестве инструмента хеджирования отменяется, или когда хеджирование больше не соответствует критериям учета, прибыль или убыток, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода, остаются отдельно в капитале до тех пор, пока не произойдет прогнозируемая сделка или не будет выполнено твердое обязательство в иностранной валюте.

### Классификация активов и обязательств в качестве оборотных (краткосрочных) и внеоборотных (долгосрочных)

Производные инструменты классифицируются как краткосрочные или долгосрочные или разделяются на краткосрочные и долгосрочные части на основе оценки фактов и обстоятельств (то есть лежащих в основе договорных денежных потоков):

- если Группа планирует удерживать производный инструмент в качестве инструмента экономического хеджирования в течение периода, превышающего 12 месяцев после отчетной даты, производный инструмент классифицируется как долгосрочный (или разделяется на краткосрочную и долгосрочную части) в соответствии с классификацией базового инструмента.

объекта инвестиций, Группа рассматривает все соответствующие факты и обстоятельства при оценке наличия и обстоятельства в отношении объекта инвестиций, в том числе:

- договорные отношения с другими держателями прав голоса объекта инвестиций;
- права, вытекающие из других договорных соглашений;
- права голоса и потенциальные права голоса Группы.

Группа проводит повторную оценку того, контролирует ли она объект инвестиций, если факты и обстоятельства указывают на изменение одного или нескольких из трех элементов контроля.

Консолидация дочернего предприятия начинается, когда Группа получает контроль над дочерним предприятием, и прекращается, когда Группа теряет контроль над дочерним предприятием. Активы, обязательства, доходы и расходы дочернего предприятия, приобретенного или проданного в течение года, включаются в отчет о совокупном доходе с даты, когда Группа получает контроль, до даты, когда Группа перестает контролировать дочернее предприятие.

Прибыль или убыток и каждый компонент прочего совокупного дохода относятся на акционеров материнской компании Группы и на неконтролирующие доли, даже если это приводит к тому, что неконтролирующие доли имеют отрицательный баланс. При необходимости в финансовую отчетность дочерних компаний вносятся коррективы для приведения

их учетной политики в соответствие с учетной политикой Группы. Все внутригрупповые активы и обязательства, собственный капитал, доходы, расходы и денежные потоки, относящиеся к операциям между участниками Группы, полностью исключаются при консолидации.

Изменение доли участия в дочерней компании без потери контроля учитывается как операция с капиталом. Если Группа теряет контроль над дочерним предприятием, она прекращает признание соответствующих активов (включая гудвилл), обязательств, неконтролирующей доли участия и других компонентов собственного капитала, при этом любая возникающая в результате прибыль (или убыток) признается в составе прибыли (или убытка). Любая оставшаяся инвестиция признается по справедливой стоимости.

## 3. Существенные учетные суждения, оценки и допущения

При применении учетной политики Группы, которая описана в Примечании 2 выше, руководство должно делать суждения, оценки и допущения в отношении балансовой стоимости активов и обязательств, которые не очевидны из других источников. Оценки и связанные с ними допущения основаны на историческом опыте и других факторах, которые считаются уместными. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

### Суждения

#### Приобретение активов и объединение бизнеса

Время от времени в ходе обычной деятельности Группа приобретает компании, являющиеся стороной договора аренды, владеющие земельным участком или магазином, в которых Группа заинтересована. Если на дату

Оценки и лежащие в их основе допущения пересматриваются на постоянной основе. Пересмотры оценочных значений признаются в том периоде, в котором была пересмотрена оценка, если пересмотр затрагивает только этот период, или в периоде пересмотра и будущих периодах, если пересмотр влияет и на текущий, и на будущие периоды.

Суждения, оказывающие наибольшее существенное влияние на суммы,

приобретения Группой компания не представляет собой интегрированный набор видов деятельности и активов, который может осуществляться и управляться с целью обеспечения дохода в виде дивидендов, снижения затрат или других экономических выгод напрямую для инвестора, Группа рассматривает такие приобретения как покупку

Дочерними компаниями являются компании (включая компании специального назначения), в которых Группа прямо или косвенно владеет более чем половиной голосующих акций или иным образом имеет право определять финансовую и операционную политику для получения экономических выгод и которые не являются ни ассоциированными, ни совместными предприятиями. Наличие и влияние потенциальных прав голоса, которые в настоящее время могут быть реализованы или конвертированы в настоящее время, учитываются при оценке того, контролирует ли Группа другое предприятие. Дочерние компании консолидируются с даты передачи контроля Группе (с даты приобретения) и деконсолидируются с даты прекращения контроля.

признанные в данной консолидированной финансовой отчетности, и оценки, которые могут привести к существенной корректировке балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают:

активов (право аренды, земельный участок или магазин) в консолидированной финансовой отчетности. Применение суждения определяет, рассматривается ли конкретная сделка как объединение бизнеса или как покупка активов.

## Оценки и предположения

Ключевые допущения относительно будущего и другие основные источники неопределенности оценки на отчетную дату, которые несут значительный риск существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств

в течение следующего финансового года, описаны ниже. Группа основывала свои предположения и оценки на параметрах, доступных на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Существующие

обстоятельства и предположения о будущих событиях, однако, могут измениться из-за изменений на рынке или обстоятельств, возникающих вне контроля Группы. Такие изменения отражаются в допущениях, когда они происходят.

## Оценка запасов

Руководство проверяет остатки запасов, чтобы определить, могут ли запасы быть проданы по ценам, превышающим или равным их балансовой стоимости

плюс затраты на продажу. Этот обзор также включает в себя выявление медленно оборачиваемых запасов, которые списываются на основе устаревания

запасов и темпов списания. Нормы списания определяются руководством исходя из опыта продаж таких товаров.

## Налоговое законодательство

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и различным толкованиям. Толкование руководством такого законодательства применительно к деловым операциям Группы может быть оспорено соответствующими региональными и федеральными органами власти, уполномоченными по закону налагать штрафы и пени. Недавние события

в Российской Федерации свидетельствуют о том, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в своей интерпретации законодательства и оценках, в результате чего не исключено, что сделки, которые ранее не оспаривались, могут быть оспорены. Финансовые периоды остаются открытыми для проверки налоговыми органами в отношении налогов за три календарных года,

предшествующих году налоговой проверки. При определенных обстоятельствах обзоры могут охватывать более длительные периоды. Хотя Группа считает, что она надлежащим образом отразила все налоговые обязательства, основываясь на своем понимании налогового законодательства, вышеуказанные факты могут создать дополнительные финансовые риски для Группы.

## Компенсация от страховой компании при пожаре

В декабре 2021 года в результате пожара в одном из магазинов Группа понесла убытки в связи с выбытием основных средств, выбытием

товарно-материальных запасов и прекращением деятельности с момента возникновения пожара. Понесенный ущерб был застрахован, и руководство

полагает, что возмещение убытков практически гарантировано. См. Примечание 15 для дальнейшего описания.

## Обесценение нефинансовых активов

Группа проверяет балансовую стоимость своих активов, чтобы определить, есть ли признаки обесценения этих активов. Обесценение имеет место, когда балансовая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из двух величин: справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования.

Расчет справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу

основан на доступных данных об обязательных сделках купли-продажи, проведенных на рыночных условиях, для аналогичных активов или наблюдаемых рыночных ценах за вычетом дополнительных затрат на выбытие актива.

Из-за своего субъективного характера эти оценки, вероятно, будут отличаться от будущих фактических результатов деятельности и движения денежных средств, и возможно, что эти различия могут быть существенными.

Расчет ценности использования основан на модели дисконтированных денежных потоков. При определении стоимости использования будущие денежные потоки оцениваются для каждого магазина на основе прогноза денежных потоков с использованием последней доступной бюджетной информации. Модель дисконтированных денежных потоков требует многочисленных оценок и предположений относительно будущих темпов роста рынка, рыночного спроса на продукты и будущей прибыльности продуктов.

## Выплаты, основанные на акциях

Группа оценивает стоимость операций с долевыми инструментами на основе справедливой стоимости долевого инструмента на дату их предоставления. Оценка справедливой стоимости операций по выплатам на основе акций требует определения

наиболее подходящей модели оценки, которая зависит от условий предоставления субсидии. Эта оценка также требует определения наиболее подходящих исходных данных для модели оценки, включая ожидаемый срок действия опциона на акции,

волатильность и доходность по дивидендам, а также допущений относительно них. Допущения и модели, использованные для оценки справедливой стоимости операций по выплатам на основе акций, раскрыты в Примечании 29.

## Срок аренды договоров с возможностью продления

Группа определяет срок аренды как не подлежащий расторжению вместе с любыми периодами, на которые распространяется опцион на продление аренды, если есть достаточная уверенность в том, что он будет исполнен, или любыми периодами, на которые распространяется опцион на прекращение аренды, если есть разумная уверенность в том, что оно не будет осуществлено.

Группа имеет право по некоторым договорам аренды сдавать активы в аренду на дополнительные сроки. Группа применяет суждение при оценке того, существует ли достаточная уверенность

в том, что она воспользуется опционом на продление. То есть Группа рассматривает все соответствующие факторы, которые создают для нее экономический стимул для осуществления обновления. После даты начала аренды Группа пересматривает срок аренды, если происходит значительное событие или изменение обстоятельств, которые находятся под ее контролем и влияют на ее способность реализовать (или не использовать) опцион на продление (например, изменение бизнес-стратегии).

Для земельных участков, арендуемых под магазины, Группа определяет срок

аренды как наибольший из не подлежащих досрочному расторжению сроков аренды или оставшийся срок полезного использования магазина. Группа обычно реализует свое право на продление таких договоров аренды, поскольку она имеет исключительное право как владелец недвижимости.

Периоды, на которые распространяются опционы на расторжение, включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что они не будут реализованы.

## Аренда – оценка ставки приростной ставки на заемный капитал

Группа оценивает обязательство по аренде путем дисконтирования арендных платежей с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такую ставку невозможно определить, Группа использует

свою ставку привлечения дополнительных заемных средств, скорректированную с учетом конкретных условий аренды и процентной ставки, которую Группа выплатит за заем:

- на срок, аналогичный сроку аренды;

- в размере, необходимом для приобретения актива, стоимость которого аналогична активу в форме права пользования;
- а также в аналогичной экономической среде.

# 4. Новые стандарты, интерпретации и поправки, принятые Группой

Группа впервые применила определенные стандарты и поправки, которые вступают в силу для годовых отчетных периодов,

начинающихся 1 января 2021 года или после этой даты (если не указано иное). Группа не применяла досрочно

какие-либо другие стандарты, интерпретации или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

## Реформа базовой процентной ставки – фаза 2: поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16

Поправки предоставляют временные послабления, которые устраняют последствия для финансовой отчетности, когда межбанковская ставка предложения (IBOR) заменяется альтернативной почти безрисковой процентной ставкой (RFR). Поправки включают следующие упрощения практического характера:

- упрощение практического характера, требующее, чтобы изменения в договоре или изменения в денежных потоках, которые непосредственно требуются реформой, рассматривались как изменения плавающей процентной ставки, эквивалентные изменению рыночной процентной ставки;
- разрешить внесение изменений, требуемых реформой IBOR, в определенные хеджирования и документацию по хеджированию без прекращения отношений хеджирования;

- предоставить организациям временное освобождение от необходимости выполнять отдельно идентифицируемое требование, когда инструмент RFR определяется как инструмент хеджирования компонента риска.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, поскольку Группа имеет только финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой.

### Льготы по аренде в связи с COVID-19 после 30 июня 2021 года. Поправки к МСФО (IFRS) 16

28 мая 2020 года Совет по МСФО выпустил «Уступки по аренде, связанные с COVID-19» – поправку к МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Поправки освобождают арендаторов от необходимости применять руководство МСФО (IFRS) 16 по учету изменений в аренде для уступок по аренде, возникающих как прямое следствие пандемии COVID-19. В качестве

упрощения практического характера арендатор может принять решение не оценивать, является ли уступка арендодателя по аренде, связанная с COVID-19, модификацией аренды. Арендатор, выбравший такой вариант, учитывает любые изменения в арендных платежах в результате льготы по аренде, связанной с COVID-19, так же, как он учитывал бы это изменение в соответствии с МСФО (IFRS) 16, если бы такое изменение не было модификацией аренды.

Поправка предназначалась для применения до 30 июня 2021 года, но, поскольку воздействие пандемии COVID-19 продолжается, 31 марта 2021 года Совет по МСФО продлил период применения упрощения практического характера до 30 июня 2022 года. Поправка применяется к отчетным периодам, начинающимся 1 апреля 2021 года или после этой даты.

Данная поправка не оказала влияния на консолидированную финансовую отчетность, поскольку Группа не решила использовать это упрощение практического характера.

## Реклассификации в сокращенном консолидированном отчете о движении денежных средств

Определенные реклассификации были проведены с точки зрения представления курсовых разниц.

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

Новые и измененные стандарты и интерпретации, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчетности Группы, раскрыты ниже. Группа намеревается применить эти новые и измененные стандарты и интерпретации в случае их применимости, когда они вступят в силу.

### МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»

В мае 2017 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования», комплексный новый стандарт учета договоров страхования, охватывающий признание и оценку, представление и раскрытие информации. После вступления в силу МСФО (IFRS) 17 заменит МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования», выпущенный

в 2005 году. МСФО (IFRS) 17 применяется ко всем типам договоров страхования (то есть к типу лиц, их выпускающих), а также к определенным гарантиям и финансовым инструментам с дискреционными возможностями участия. Будут применяться несколько исключений из области применения. Общая цель МСФО (IFRS) 17 – предоставить модель учета договоров страхования, более полезную и последовательную

для страховщиков. В отличие от требований МСФО (IFRS) 4, которые в значительной степени основаны на предыдущей местной учетной политике, МСФО (IFRS) 17 предлагает комплексную модель для договоров страхования, охватывающую все соответствующие аспекты бухгалтерского учета. Ядром МСФО 17 является общая модель, которую дополняют:

- специфическая адаптация для контрактов с условиями прямого участия (подход с переменным вознаграждением);
- упрощенный подход (подход с распределением премий) в основном для краткосрочных контрактов.

МСФО (IFRS) 17 вступает в силу для отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, при этом требуются сравнительные данные. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату первого применения МСФО (IFRS) 17 или ранее этой даты. Настоящий стандарт не применяется к Группе.

### Поправки к МСФО (IAS) 1: Классификация краткосрочных и долгосрочных обязательств

В январе 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к пунктам 69–76 МСФО (IAS) 1, чтобы уточнить требования по классификации краткосрочных или долгосрочных обязательств. Поправки разъясняют следующее.

- Что понимается под правом на отсрочку расчетов.
- Право на отсрочку должно существовать на конец отчетного периода.
- На эту классификацию не влияет вероятность того, что организация воспользуется своим правом на отсрочку.
- Только в том случае, если производный инструмент, встроенный в конвертируемое обязательство, сам по себе является долевым инструментом, условия обязательства не влияют на его классификацию.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после

этой даты, и должны применяться ретроспективно.

Ожидается, что поправки к классификации обязательств не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

В ноябре 2021 года Совет по МСФО предложил поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», чтобы повысить качество информации, которую компании предоставляют о долгосрочной задолженности с ковенантами.

МСФО (IAS) 1 требует, чтобы компания классифицировала обязательство как долгосрочное только в том случае, если у компании есть право отсрочить погашение обязательства как минимум на 12 месяцев после отчетной даты. Однако такое право часто зависит от соблюдения компанией условий после отчетной даты. Например, у компании может быть долгосрочная задолженность, которая может подлежать погашению в течение 12 месяцев, если компания не соблюдает ковенанты после отчетной даты.

В предлагаемых поправках будет указано, что в такой ситуации ковенанты не повлияют на классификацию обязательства как краткосрочного или долгосрочного на отчетную дату. Вместо этого компания:

- представляет долгосрочные обязательства, на которые распространяются ковенанты, в отчете о финансовом положении отдельно от других долгосрочных обязательств;
- а также раскрывает информацию о ковенантах в примечаниях к своей финансовой отчетности, включая их характер и информацию о том, выполнила бы их компания, исходя из ее обстоятельств на отчетную дату.

Совет по МСФО ожидает, что эти предложенные поправки повысят качество информации, предоставляемой компанией о долгосрочных обязательствах с ковенантами, позволяя инвесторам оценить, могут ли такие обязательства подлежать погашению в течение 12 месяцев.

Предложения также касаются отзывов заинтересованных сторон о классификации долга как краткосрочного или долгосрочного

при применении требований, введенных в 2020 году, но еще не вступивших в силу. Следовательно, Совет по МСФО также предлагает отложить дату вступления в силу этих требований, чтобы привести их в соответствие с предлагаемой поправкой.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### Ссылка на концептуальные основы – поправки к МСФО (IFRS) 3

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса – ссылка на концептуальные основы». Поправки призваны заменить ссылку на Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности, выпущенную в 1989 году, ссылкой на Концепцию финансовой отчетности, выпущенную в марте 2018 года, без существенного изменения ее требований.

Совет также добавил исключение из принципа признания МСФО (IFRS) 3, чтобы избежать вопроса о потенциальных прибылях или убытках «второго дня», возникающих в отношении обязательств и условных обязательств, которые подпадают под действие МСФО (IAS) 37 или КИМСФО (IFRIC) 21 «Сборы», если они возникают отдельно.

В то же время Совет решил уточнить существующие указания в МСФО (IFRS) 3 в отношении условных активов, на которые не повлияет замена ссылки на Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, и применяются перспективно.

### «Основные средства: выручка до использования по назначению» – поправки к МСФО (IAS) 16

В мае 2020 года Совет по МСФО опубликовал документ «Основные средства: выручка до предполагаемого использования», который запрещает

организациям вычитать из стоимости объекта основных средств любые доходы от продажи предметов, произведенных при доставке этого актива на место и доведения его до состояния, необходимого для его функционирования в соответствии с намерениями руководства. Вместо этого предприятие признает выручку от продажи таких объектов и затраты на их производство в составе прибыли или убытка.

Поправка вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, и должна применяться ретроспективно к объектам основных средств, предоставленным для использования в начале или после начала самого раннего из представленных периодов, когда организация впервые применяет поправку.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### «Обременительные договоры: затраты на выполнение договора» – поправки к МСФО (IAS) 37

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 37, чтобы указать, какие затраты организация должна включать при оценке того, является ли договор обременительным или убыточным.

Поправки предусматривают применение подхода, в основе которого лежит учет «затрат, которые непосредственно связаны с договором». Затраты, непосредственно связанные с договором на поставку товаров или услуг, включают как дополнительные затраты, так и распределение затрат, непосредственно связанных с договорной деятельностью. Общие и административные расходы не относятся непосредственно к контракту и исключаются, если только они прямо не возлагаются на контрагента по контракту.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты. Группа будет применять данные поправки к договорам, по которым она еще не выполнила все свои

обязательства на начало годового отчетного периода, в котором она впервые применила поправки.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### МСФО (IFRS) 1 «Первое применение международных финансовой отчетности: дочерняя компания как организация, впервые применяющая Международные стандарты финансовой отчетности»

В рамках ежегодного процесса усовершенствования стандартов МСФО в 2018–2020 годах Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение международных стандартов финансовой отчетности». Поправка разрешает дочернему предприятию, решившему применить пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1, оценивать накопленные курсовые разницы с использованием сумм, представленных материнским предприятием, исходя из даты перехода материнского предприятия на МСФО. Данная поправка также применяется к ассоциированной организации или совместному предприятию, которые решили применять пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1.

Поправка вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, с возможностью досрочного применения.

Поправка не применима к Группе, поскольку Группа не использует МСФО (IFRS) 1.

### МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты: сборы при «тесте 10%» на прекращение признания финансовых обязательств»

В рамках ежегодных усовершенствований стандартов МСФО в 2018–2020 годах Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 9. Поправка разъясняет комиссионные, которые организация включает при оценке существенного отличия условий нового или измененного финансового обязательства от условий

первоначального финансового обязательства. Эти комиссии включают только суммы, уплаченные или полученные между заемщиком и кредитором, в том числе комиссии, уплаченные или полученные заемщиком или кредитором от имени другой стороны. Предприятие применяет поправку к финансовым обязательствам, которые модифицируются или заменяются в начале или после начала годового отчетного периода, в котором предприятие впервые применяет поправку.

Поправка вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, с возможностью досрочного применения. Группа будет применять поправки к финансовым обязательствам, которые изменены или заменены в начале или после начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет поправку.

### МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство: налогообложение при оценке справедливой стоимости»

В рамках процесса ежегодных усовершенствований стандартов МСФО в 2018–2020 годах Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство». Поправка отменяет требование пункта 22 МСФО (IAS) 41 о том, что предприятия исключают денежные потоки для целей налогообложения при оценке справедливой стоимости активов в рамках применения МСФО (IAS) 41.

Предприятие применяет данную поправку перспективно к оценке справедливой стоимости в начале или после начала первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2022 года или после этой даты, при этом допускается досрочное применение.

Этот стандарт не применяется к Группе.

### «Определение бухгалтерских оценок» – поправки к МСФО (IAS) 8

В феврале 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 8, в которых вводится определение «учетные

оценки». Поправки уточняют различие между изменениями в бухгалтерских оценках и изменениями в учетной политике и исправлением ошибок. Кроме того, они разъясняют, как предприятия используют методы измерения и исходные данные для расчета оценочных значений.

Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, и применяются к изменениям в учетной политике и бухгалтерских оценках, которые происходят в начале или после начала этого периода. Допускается досрочное применение при условии раскрытия этого факта.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу.

### «Раскрытие информации об учетной политике» – поправки к МСФО (IAS) 1 и Положению о практике МСФО (IFRS) 2

В феврале 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 и Положению о практике МСФО (IFRS) 2 «Вынесение суждений о существенности», в которых содержатся рекомендации и примеры, помогающие организациям применять суждения о существенности при раскрытии информации в учетной политике. Поправки направлены на то, чтобы помочь организациям раскрывать более полезную информацию об учетной политике, заменяя требование о раскрытии информации о «существенной» учетной политике организациями требованием о раскрытии своей «существенной» учетной политики и добавляя указания о том, как организации применяют концепцию существенности при принятии решений о раскрытии информации об учетной политике.

Поправки к МСФО (IAS) 1 применяются в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты, с возможностью досрочного применения. Поскольку поправки к Положению о практике 2 содержат необязательные указания по применению определения существенности к информации об учетной политике, дата вступления в силу этих поправок не требуется.

В настоящее время Группа оценивает влияние поправок, чтобы определить, какое влияние они окажут на раскрытие информации об учетной политике Группы.

### Поправки к МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»: первоначальное применение МСФО (IFRS) 17 и МСФО (IFRS) 9 – Сравнительная информация

Поправка является переходным вариантом, относящимся к сравнительной информации о финансовых активах, представленной при первоначальном применении МСФО (IFRS) 17. Поправка направлена на то, чтобы помочь организациям избежать временных несоответствий в учете между финансовыми активами и обязательствами по договорам страхования и, следовательно, повысить полезность сравнительной информации для пользователей финансовой отчетности.

МСФО (IFRS) 17, включающий поправку, вступает в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты.

Этот стандарт не применяется к Группе.

### Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль: отложенный налог в отношении активов и обязательств, возникающих в результате отдельной операции»

Поправки требуют, чтобы компании признавали отложенный налог по операциям, которые при первоначальном признании приводят к возникновению равных сумм налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц. Поправки вступают в силу для годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Совет по МСФО внес поправки в МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», требующие от компаний признавать отложенный налог по определенным операциям, которые при первоначальном признании приводят к возникновению равных сумм налогооблагаемых

и вычитаемых временных разниц. Предлагаемые поправки, как правило, будут применяться к таким сделкам, как аренда для арендатора и обязательства по выводу из эксплуатации.

В пункты 15 и 24 МСФО (IAS) 12 были внесены поправки, включающие дополнительное условие, при котором не применяется освобождение от первоначального признания. Согласно измененному руководству временная разница, возникающая при первоначальном признании актива или обязательства, не подлежит освобождению от первоначального признания, если эта операция привела к возникновению равных сумм налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц. Параграф 22A был добавлен для дальнейшего разъяснения этого принципа. Пункты 22(b) и 22(c) МСФО (IAS) 12 также были изменены.

Эти поправки могут оказать существенное влияние на подготовку финансовой отчетности компаниями, которые имеют значительные остатки активов в форме права пользования, обязательств по аренде, выводу из эксплуатации, восстановлению и аналогичных обязательств. Последствием для пострадавших будет признание дополнительных отложенных налоговых активов и обязательств.

Эти поправки должны применяться к годовым периодам, начинающимся 1 января 2023 года или после этой даты. Допускается досрочное применение. Поправки должны применяться на модифицированной ретроспективной основе.

Ожидается, что поправки не окажут существенного влияния на Группу, поскольку Группа не использовала исключение при первоначальном признании, если эта операция привела к возникновению равных сумм налогооблагаемых и вычитаемых временных разниц.

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

Операции со связанными сторонами осуществляются на условиях, по существу эквивалентных условиям сделок между независимыми сторонами.

В 2019 году ООО «Севергрупп» («Севергрупп») завершило приобретение 76 109 776 акций Компании. По состоянию на 31 декабря 2021 года 76 110 590 акций Компании принадлежат «Севергрупп»,

что составляет 77,99% уставного капитала, или 78,73% прав голоса.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года Алексей Мордашов является конечной контролирующей стороной Группы.

Связанные стороны Группы включают ключевой управленческий персонал и другие организации, находящиеся

под контролем конечной контролирующей стороны Группы. При рассмотрении каждой возможной связи между связанными сторонами внимание обращается на существо отношений, а не только на их юридическую форму.

Консолидированная финансовая отчетность включает следующие операции со связанными сторонами.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
<b>Предприятия под общим контролем</b>		
Выручка от связанных сторон	71 068	95 194
Прочие операционные доходы от связанных сторон	16 617	10 440
Приобретение услуг у связанных сторон	(360 906)	(460 034)
Расходы будущих периодов от связанных сторон	(174 652)	(278 187)
Покупка запасов у связанных сторон	(29 848)	(131 424)
Приобретение внеоборотных активов у связанных сторон	(34 251)	-

	31.12.2021	31.12.2020
<b>Организации под общим контролем</b>		
Суммы задолженности связанных сторон	893	35 304
Задолженность перед связанными сторонами	(144 968)	(146 635)
Полученные авансы	(211)	(197)
Выплаченные авансы	9 821	603

Компания не предоставляла кредиты связанным лицам, каким-либо членам его правления и исполнительных органов.

Вознаграждение членов Совета директоров и ключевого управленческого персонала составляет:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Краткосрочные вознаграждения	641 530	1 260 167
Долгосрочные вознаграждения	909 556	1 002 208
Выходные пособия	108 530	98 941
<b>ИТОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ</b>	<b>1 659 616</b>	<b>2 361 316</b>

## 7. Основные средства

	Земля	Благоустройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершенное строительство	Итого
<b>Стоимость</b>						
на 01.01.2021	23 952 454	13 449 140	136 404 022	68 185 418	2 405 111	244 396 145
Поступления	-	-	-	427	7 769 304	7 769 731
Переводы из незавершенного строительства	-	288 201	2 004 636	5 294 714	(7 587 551)	-
Приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	284 000	-	9 717 656	4 087 241	68 222	14 157 119
Выбытия	-	-	(677 048)	(959 156)	(67 878)	(1 704 082)
на 31.12.2021	24 236 454	13 737 341	147 449 266	76 608 644	2 587 208	264 618 913
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
на 31.12.2021	1 192 486	7 549 745	33 464 010	37 744 749	544 158	80 495 148
Поступления	-	2 388 322	5 414 290	7 333 796	-	15 136 408
Переводы из незавершенного строительства	(74 624)	-	(442 920)	105 161	42 712	(369 671)
Переводы активов в форме права пользования	-	-	75 315	51 896	(127 211)	-
Выбытия	-	-	(333 142)	(679 582)	-	(1 012 724)
на 31.12.2020	1 117 862	9 938 067	38 177 553	44 556 020	459 659	94 249 161
<b>Чистая балансовая стоимость</b>						
Чистая балансовая стоимость на 01.01.2020	22 759 968	5 899 395	102 940 012	30 440 669	1 860 953	163 900 997
на 31.12.2020	23 118 592	3 799 274	109 271 713	32 052 624	2 127 549	170 369 752

	Земля	Благоустройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершенное строительство	Итого
<b>Стоимость</b>						
на 01.01.2020	23 523 525	12 690 508	132 371 508	64 442 345	2 910 262	235 938 148
Поступления	–	–	–	1 623	9 914 019	9 915 642
Переводы из незавершенного строительства	372 126	758 632	4 412 725	4 664 286	(10 207 769)	–
Переводы активов в форме права пользования	68 201	–	–	–	–	68 201
Выбытия	(11 398)	–	(380 211)	(922 836)	(211 401)	(1 525 846)
на 31.12.2020	23 952 454	13 449 140	136 404 022	68 185 418	2 405 111	244 396 145
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>						
на 01.01.2020	1 799 114	4 795 619	31 777 892	31 802 328	319 956	70 494 909
Амортизационные отчисления	–	2 757 326	4 484 206	6 803 597	–	14 045 129
Начисление обесценения / (восстановление обесценения)	(606 628)	(3 200)	(2 579 873)	(109 635)	387 905	(2 911 431)
Выбытия	–	–	(218 215)	(751 541)	(163 703)	(1 133 459)
на 31.12.2020	1 192 486	7 549 745	33 464 010	37 744 749	544 158	80 495 148
<b>Чистая балансовая стоимость</b>						
на 01.01.2020	21 724 411	7 894 889	100 593 616	32 640 017	2 590 306	165 443 239
на 31.12.2020	22 759 968	5 899 395	102 940 012	30 440 669	1 860 953	163 900 997

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, и года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа не участвовала в приобретении или передаче каких-либо активов, которые удовлетворяли бы определению квалифицируемых активов для целей капитализации затрат по займам. Таким образом, в течение этих периодов затраты по займам не капитализировались.

## Расходы на износ, амортизацию и обесценение

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа провела тест на обесценение основных средств, нематериальных активов и активов в форме права пользования, в ходе которого были выявлены признаки такого обесценения.

По результатам теста на обесценение в консолидированном отчете о прибылях и убытках было признано чистое восстановление убытков от обесценения в отношении основных средств в размере 369 671 руб. (в том числе восстановление убытков от обесценения

в отношении земли в размере, убытки от обесценения зданий в сумме 442 920 руб., убытки от обесценения незавершенного строительства в сумме 42 712 руб., машин и оборудования в сумме 105 161 руб.) и обесценение активов в форме права пользования было признано на сумму 205 765 руб. Соответствующий убыток от обесценения возник в основном из-за неэффективных магазинов, в то же время восстановление ранее зарегистрированных убытков от обесценения было связано с улучшением показателей деятельности некоторых магазинов.

Оценка проводилась на самом низком уровне агрегации активов, способном генерировать независимые притоки денежных средств, который, как правило, находится на уровне отдельного магазина.

При определении того, являются ли притоки денежных средств в значительной степени независимыми, руководство учитывает различные факторы, в том числе:

- как он контролирует деятельность организации или как он принимает решения о продолжении

или ликвидации активов и операций организации;

- эффект каннибализации;
- отток покупателей после закрытия магазина.

Тест на обесценение был проведен путем сравнения возмещаемой стоимости отдельного магазина с его балансовой стоимостью. Возмещаемая стоимость была определена как наибольшая из справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности использования.

Из-за большого количества ЕГДС, тестируемых на предмет обесценения, раскрытие подробной информации по каждой ЕГДС считается нецелесообразным.

Ключевые допущения, используемые при определении ценности использования, следующие:

- Будущие денежные потоки основаны на текущих бюджетах и прогнозах, утвержденных руководством, и представлены прогнозируемой EBITDA вместе с конечной стоимостью прогнозируемых свободных денежных потоков, которые, как ожидается, будут генерироваться за пределами прогнозируемого периода (12 месяцев), годы после прогноза период используется долгосрочный прогноз индекса потребительских цен на уровне 4%.

- Прогнозы денежных потоков по капитальным затратам основаны на прошлом опыте и включают текущие капиталные затраты, необходимые для поддержания уровня экономических выгод от ЕГДС в его текущем положении.
- Прогноз движения денежных средств по накладным расходам представлен в основном расходами на персонал, распределяемыми на разумной основе.
- Балансовая стоимость корпоративных активов, не генерирующих самостоятельных денежных поступлений (офисы, распределительные центры), последовательно относилась к ЕГДС.
- Прогнозы были сделаны в функциональной валюте компаний Группы, то есть в российских рублях, и дисконтированы по средневзвешенной стоимости капитала Группы до налогообложения, которая затем корректируется с учетом рисков, характерных для соответствующих активов, – 13%.

Руководство Группы считает, что все его оценки являются обоснованными, согласуются с внутренней отчетностью и отражают наилучшие знания руководства.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков.

Если бы пересмотренная оценочная ставка дисконтирования, последовательно применявшаяся к дисконтированным денежным потокам, была на 300 б. п. выше оценок руководства, Группе нужно было бы уменьшить балансовую стоимость внеоборотных нефинансовых активов на 2 768 701 руб. Если бы годовые темпы роста выручки, примененные при расчете ценности использования, находились на 50 б. п. ниже, Группе необходимо было бы уменьшить балансовую стоимость внеоборотных нефинансовых активов на 342 712 руб.

Справедливая стоимость за вычетом затрат на выбытие ЕГДС была определена внешним оценщиком на основе текущих наблюдаемых цен на активном рынке, впоследствии скорректированных с учетом конкретных характеристик соответствующих активов. Оценка справедливой стоимости этих активов классифицируется на Уровне 2 иерархии справедливой стоимости.

Сумма износа и амортизации за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, представлена в составе износа и амортизации в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и в консолидированном отчете о движении денежных средств Группы следующим образом:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Амортизация основных средств (Примечание 7)	15 136 408	14 045 129
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 10)	5 792 641	3 913 127
Амортизация нематериальных активов (Примечание 12)	721 680	603 898
Капитализация амортизации активов в форме права пользования на объекты незавершенного строительства (Примечание 10)	(23 875)	(21 921)
<b>ОБЩИЙ ИЗНОС И АМОТИЗАЦИЯ</b>	<b>21 626 854</b>	<b>18 540 233</b>

См. Примечание 30 в отношении капитальных обязательств.

## 8. Приобретение дочерних компаний

### Приобретение ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла»

В августе 2021 года ООО «Лента», непрямая дочерняя компания МКПАО «Лента», завершила сделку по приобретению бизнеса супермаркетов Billa Russia GmbH путем приобретения 100% акций ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла» за вознаграждение, включая уплаченные денежные средства, в размере 19 596 144 руб.

за вычетом поправки на оборотный капитал. Это приобретение значительно ускорит расширение «Ленты» в Москве.

Финансовое положение и результаты деятельности ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла» были включены в консолидированную финансовую отчетность Группы, начиная с августа 2021 года.

Группа определила предварительную стоимость чистых активов, приобретенных на основе оценок независимого оценщика. Группа завершит распределение цены покупки в течение 12 месяцев с даты приобретения.

Предварительная справедливая стоимость идентифицируемых активов и обязательств ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла»:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 7)	13 471 043
Активы в форме права пользования (Примечание 10)	18 631 066
Прочие внеоборотные активы	145 049
Запасы	1 924 989
Торговая и прочая дебиторская задолженность	98 911
Выплаченные авансы	85 706
НДС и другие налоги к возмещению	16 109
Предоплаченный налог на прибыль	14 620
Предоплаченные расходы	17 775
Денежные средства и их эквиваленты	403 048
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 21)	(1 307 975)
Долгосрочные обязательства по аренде (Примечание 10)	(15 603 950)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(3 550 005)
Полученные авансы	(35 008)
Прочие налоги к уплате	(137 333)
Краткосрочные обязательства по аренде (Примечание 10)	(1 512 082)
Справедливая стоимость идентифицируемых чистых активов	12 661 963
Гудвилл	6 934 181
Справедливая стоимость приобретения	19 596 144

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, денежный поток от приобретения был следующим.

	Денежный поток приобретения
Оплата наличными	19 596 144
За вычетом денежных средств, полученных от дочерних компаний	(403 048)
Чистый денежный поток от приобретения	19 193 096

С даты приобретения вклад в выручку и убыток до налогообложения ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла» составил 9 501 250 руб. и 1 097 054 руб. соответственно. Невозможно определить вклад в выручку и прибыль до налогообложения ООО «Билла Риэлти» и ООО «Билла», если они были приобретены в начале года из-за различных стилей управления и работы приобретенного бизнеса и Группы.

Признанный гудвилл был связан с ожидаемой синергией затрат в результате объединения бизнеса и привлеченным трафиком от существующих клиентов. Гудвилл был распределен на магазины, присоединенные в результате приобретения.

Группа оценила приобретенные обязательства по аренде, используя приведенную стоимость оставшихся арендных платежей на дату приобретения. Активы в форме права пользования были

оценены в сумме, равной обязательствам по аренде, и скорректированы с учетом благоприятных и неблагоприятных условий аренды по сравнению с рыночными условиями.

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности составляет 98 911 руб. Общая сумма торговой дебиторской задолженности составляет 149 334 руб., и ожидается, что все договорные суммы могут быть взысканы.

### Приобретение группы компаний «Семья»

В сентябре 2021 года Группа приобрела 100% акций группы компаний «Семья», одного из крупнейших ретейлеров в Пермском крае, за денежное вознаграждение в размере 2 454 904 руб. Это приобретение дополнительно поддерживает стратегическую экспансию «Ленты» в сегментах супермаркетов и магазинов у дома, поскольку в результате сделки «Лента» значительно увеличит свою общую

долю на рынке розничной торговли продуктами питания в Пермском крае.

Финансовое положение и результаты деятельности группы компаний «Семья» были включены в консолидированную финансовую отчетность Группы, начиная с сентября 2021 года.

Группа определила предварительную стоимость чистых активов,

приобретенных на основе оценок независимого оценщика. Группа завершит распределение цены покупки в течение 12 месяцев с даты приобретения.

Предварительная справедливая стоимость идентифицируемых активов и обязательств группы компаний «Семья» на дату приобретения составила:

	Предварительная справедливая стоимость на дату приобретения
Основные средства (Примечание 7)	686 076
Предоплата за строительство	117
Активы в форме права пользования (Примечание 10)	4 183 936
Нематериальные активы (Примечание 12)	186 660
Отложенные налоговые активы (Примечание 21)	73 339
Запасы	849 435
Торговая и прочая дебиторская задолженность	46 960
Выплаченные авансы	105 987
Предоплаченный налог на прибыль	11 896
Денежные средства и их эквиваленты	63 849
Долгосрочные обязательства по аренде (Примечание 10)	(3 644 123)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(820 792)
Обязательства по договору	(8 385)
Полученные авансы	(25)
Прочие налоги к уплате	(35 553)
Краткосрочные займы и краткосрочная часть долгосрочных займов (Примечание 32)	(168 748)
Краткосрочные обязательства по аренде (Примечание 10)	(525 174)
Справедливая стоимость идентифицируемых чистых активов	1 005 455
Гудвилл	1 449 449
Стоимость приобретения	2 454 904

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, денежный поток от приобретения был следующим:

	Денежный поток от приобретения
Оплата наличными	2 454 904
За вычетом денежных средств, полученных от дочерних компаний	(63 849)
Чистый денежный поток от приобретения	2 391 055

С даты приобретения вклад в выручку и прибыль до налогообложения группы компаний «Семья» составил 4 159 083 руб. и 54 909 руб. соответственно. Нецелесообразно определять вклад в выручку и прибыль до налогообложения группы компаний «Семья», если она была приобретена в начале года, поскольку группа компаний «Семья» не подготовила соответствующую финансовую информацию непосредственно перед приобретением, следовательно, нецелесообразно раскрывать выручку и чистую прибыль Группы за завершившийся год.

Признанный гудвилл был связан с ожидаемой синергией затрат в результате объединения бизнеса и привлеченным трафиком от существующих клиентов. Гудвилл был распределен на магазины, присоединенные в результате приобретения.

Группа оценила приобретенные обязательства по аренде, используя приведенную стоимость оставшихся арендных платежей на дату приобретения. Активы в форме права пользования были оценены в сумме, равной обязательствам по аренде, и скорректированы с учетом

благоприятных и неблагоприятных условий аренды по сравнению с рыночными условиями.

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности составляет 46 960 тыс. руб. Общая сумма торговой дебиторской задолженности составляет 58 919 руб., и ожидается, что все договорные суммы могут быть взысканы.

## Тест на обесценение гудвилла

По состоянию на 31 декабря 2021 года общая сумма деловой репутации составляет 8 383 630 руб.

Группа провела тест на обесценение гудвилла. Для целей тестирования на предмет обесценения гудвилл распределяется по группам единиц, генерирующих денежные потоки, являющихся магазинами, присоединенными в результате приобретения компаний «Билла» и «Семья» соответственно. Это самый низкий уровень в Группе, на котором гудвилл отслеживается для целей внутреннего управления.

Гудвилл тестируется на предмет обесценения на уровне группы ЕГДС путем сравнения балансовой стоимости конкретной группы активов, ЕГДС, включая распределенный гудвилл, с их ценностью использования. Метод дисконтирования будущих денежных потоков применяется на основе прогнозов, утвержденных руководством. Будущие денежные потоки основаны на текущих бюджетах и прогнозах, утвержденных руководством, и представлены прогнозируемой EBITDA вместе с конечной стоимостью прогнозируемых свободных денежных потоков, которые, как ожидается, будут

генерироваться по истечении прогнозируемого периода (пять лет).

На прогнозный период применяется уровень роста 4%. Для периодов за пределами прогнозного периода используется долгосрочный уровень роста в размере 2%. Прогнозы были сделаны в функциональной валюте компаний Группы, то есть в российских рублях, и дисконтированы по средневзвешенной стоимости капитала Группы до налогообложения, которая затем корректируется с учетом рисков, характерных для соответствующих активов, – 13%.

Расчитанная возмещаемая стоимость групп ЕГДС превышает их балансовую стоимость, поэтому обесценение по ним не признавалось в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года.

Результат применения модели дисконтированных денежных потоков отражает ожидания относительно возможных изменений в сумме и сроках будущих денежных потоков. Расчет ценности использования наиболее чувствителен к следующим допущениям:

- валовая прибыль;
- дисконтные ставки;

- годовой темп роста выручки.

Валовая прибыль определяется в соответствии с данными стратегического бизнес-плана и внутренних прогнозов на основе бюджета. Снижение потребительского спроса может привести к снижению валовой прибыли. Снижение роста маржи на 5% приведет к уменьшению дисконтированных будущих денежных потоков, но обесценение не будет признано. Увеличение расчетной ставки дисконтирования, представляющей собой средневзвешенную стоимость капитала Группы до налогообложения, на 300 б. п. выше оценок руководства приведет к уменьшению дисконтированных будущих денежных потоков, но обесценение признаваться не будет. Если бы годовые темпы роста выручки, примененные при расчете ценности использования, были на 50 б. п. ниже оценок руководства, обесценение не признается в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Руководство Группы считает, что все его оценки являются обоснованными, согласуются с внутренней отчетностью и отражают наилучшие знания руководства.

## 9. Авансы по строительству

Авансы по строительству производятся подрядчикам строительных магазинов и поставщикам.

Авансы регулярно проверяются на наличие признаков обесценения. По состоянию на 31 декабря 2021 года авансы

по строительству были обесценены на сумму 542 366 млн руб. (31 декабря 2020 года: 216 592 млн руб.).

## 10. Активы в форме права пользования и обязательства по аренде

Ниже представлена балансовая стоимость активов Группы в форме права пользования и изменения в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, и года, закончившегося 31 декабря 2020 года.

Стоимость	Земля	Здания	Итого
<b>на 01.01.2021</b>	<b>5 149 650</b>	<b>36 208 231</b>	<b>41 357 881</b>
Поступления	332 614	9 972 842	10 305 456
Приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	1 088 357	21 726 645	22 815 002
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(29 273)	(2 468 670)	(2 497 943)
Другие изменения <sup>1</sup>	6 830	855 476	862 306
<b>на 31.12.2021</b>	<b>6 548 178</b>	<b>66 294 524</b>	<b>72 842 702</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
<b>на 01.01.2021</b>	<b>500 085</b>	<b>7 086 535</b>	<b>7 586 620</b>
Амортизационные отчисления	181 421	5 611 220	5 792 641
Плата за обесценение	205 765	–	205 765
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(5 529)	(457 202)	(462 731)
<b>на 31.12.2021</b>	<b>881 742</b>	<b>12 240 553</b>	<b>13 122 295</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>			
<b>на 01.01.2021</b>	<b>4 649 565</b>	<b>29 121 696</b>	<b>33 771 261</b>
<b>на 31.12.2021</b>	<b>5 666 436</b>	<b>54 053 971</b>	<b>59 720 407</b>

<sup>1</sup> Прочие изменения представлены изменениями активов в форме права пользования вследствие индексации и модификаций, за исключением уменьшения объема договоров аренды.

Стоимость	Земля	Здания	Итого
<b>на 01.01.2020</b>	<b>5 368 027</b>	<b>31 300 482</b>	<b>36 668 509</b>
Поступления	19 227	4 802 559	4 821 786
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(272 919)	(824 258)	(1 097 177)
Передача основных средств в результате приобретения соответствующих активов в аренде	(72 004)	–	(72 004)
Прочие изменения <sup>1</sup>	107 319	929 448	1 036 767
<b>на 31.12.2020</b>	<b>5 149 650</b>	<b>36 208 231</b>	<b>41 357 881</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
<b>на 01.01.2020</b>	<b>439 396</b>	<b>3 561 670</b>	<b>4 001 066</b>
Амортизационные отчисления	169 980	3 743 147	3 913 127
Плата за обесценение	(93 369)	97 675	4 306
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(12 119)	(315 957)	(328 076)
Передача основных средств в результате приобретения соответствующих активов в аренде	(3 803)	–	(3 803)
<b>на 31.12.2020</b>	<b>500 085</b>	<b>7 086 535</b>	<b>7 586 620</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>			
<b>НА 01.01.2020</b>	<b>4 928 631</b>	<b>27 738 812</b>	<b>32 667 443</b>
<b>НА 31.12.2020</b>	<b>4 649 565</b>	<b>29 121 696</b>	<b>33 771 261</b>

Ниже представлены балансовая стоимость обязательств Группы по аренде и изменения в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, и года, закончившегося 31 декабря 2020 года.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
<b>Обязательства по аренде на начало года</b>	<b>34 441 507</b>	<b>32 160 006</b>
Пополнения	10 322 212	4 731 148
Приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	21 285 329	–
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(2 058 925)	(810 549)
Прочие изменения <sup>2</sup>	862 306	1 036 767
Процентные расходы	3 569 369	2 716 486
Платежи по основной части обязательств по аренде	(4 330 107)	(2 814 842)
Платежи по процентной части обязательства по аренде	(3 569 369)	(2 716 486)
Убыток от курсовой разницы	25 823	138 977
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>60 548 145</b>	<b>34 441 507</b>

<sup>1</sup> Прочие изменения представлены изменениями активов в форме права пользования вследствие индексации и модификаций, за исключением уменьшения объема договоров аренды.

<sup>2</sup> Прочие изменения представлены изменениями активов в форме права пользования вследствие индексации и модификаций, за исключением уменьшения объема договоров аренды.

	31.12.2021	31.12.2020
Долгосрочные обязательства по аренде	54 149 744	31 327 074
Краткосрочные обязательства по аренде	6 398 401	3 114 433
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ</b>	<b>60 548 145</b>	<b>34 441 507</b>

Ниже представлены суммы, признанные в составе прибыли или убытка за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, и год, закончившийся 31 декабря 2020 года.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Амортизация активов в форме права пользования	5 792 641	3 913 127
Капитализация амортизации незавершенного строительства	(23 875)	(21 921)
Обесценение активов в форме права пользования	205 765	4 306
Прекращение и уменьшение объема договоров аренды	(23 713)	(41 448)
Процентные расходы по обязательствам по аренде	3 569 369	2 716 486
Процентный доход по обеспечительным депозитам	(63 676)	(31 532)
Убыток от курсовой разницы	25 823	138 977
Расходы на аренду – краткосрочная аренда	634 977	681 886
Расходы на аренду – переменные арендные платежи	577 319	349 473
<b>ИТОГО СУММЫ, ПРИЗНАННЫЕ В СОСТАВЕ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА</b>	<b>10 694 630</b>	<b>7 709 354</b>

В ходе своей деятельности Группа постоянно заключает договоры об аренде новых помещений и земли. По состоянию на 31 декабря 2021 года

и 31 декабря 2020 года у Группы была определенная сумма договоров аренды, по которым Группа взяла на себя обязательства, но срок аренды еще

не начался. По оценке Группы, сумма будущих оттоков денежных средств, которым потенциально может быть подвержен арендатор, незначительна.

## 11. Операционные сегменты

Основным видом деятельности Группы является открытие и управление продовольственными розничными магазинами, расположенными в России. На риски и доходность в первую очередь влияют экономическое развитие России и развитие российской продовольственной розничной торговли.

Группа не имеет значительных активов за пределами Российской Федерации (за исключением инвестиций в дочернюю промежуточную холдинговую компанию Lenta Global Limited, находящуюся в полной иностранной собственности), которые исключаются при консолидации. Из-за схожих экономических характеристик

продовольственных розничных магазинов руководство Группы объединило свои операционные сегменты, представленные магазинами, в один отчетный операционный сегмент.

Внутри сегмента все бизнес-компоненты аналогичны в отношении:

- товары;
- клиенты;
- централизованная структура Группы (коммерческие, операционные, логистические, финансовые, кадровые и ИТ-функции централизованы).

Операции Группы регулярно анализируются главным лицом, принимающим операционные решения, в лице

Генерального директора, для анализа эффективности и распределения ресурсов внутри Группы. Генеральный директор оценивает результаты деятельности операционных сегментов на основе динамики выручки и прибыли до вычета процентов, налогов, износа, амортизации (ЕБИТДА). ЕБИТДА не является показателем МСФО. Прочая информация оценивается таким же образом, как и в консолидированной финансовой отчетности.

Информация по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, и год, закончившийся 31 декабря 2020 года, представлена ниже.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Продажи	483 640 887	445 543 829
ЕБИТДА	46 885 172	44 919 129

Сверка ЕБИТДА с прибылью по МСФО за период выглядит следующим образом.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
ЕБИТДА	46 885 172	44 919 129
Процентные расходы (Примечание 28)	(9 323 651)	(9 512 254)
Процентный доход	895 365	609 970
Расход по налогу на прибыль (Примечание 21)	(3 990 944)	(3 456 984)
Износ и амортизация (Примечания 7, 10, 12)	(21 626 854)	(18 540 233)
Восстановление обесценения нефинансовых активов (Примечания 7, 10)	163 906	2 907 125
Убытки от курсовых разниц	(523 448)	(386 122)
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>	<b>12 479 546</b>	<b>16 540 631</b>

## 12. Нематериальные активы

Нематериальные активы по состоянию на 31 декабря 2021 года включают следующее.

	Программное обеспечение	Торговые марки	Итого
<b>Стоимость</b>			
<b>на 01.01.2021</b>	<b>5 682 127</b>	<b>–</b>	<b>5 682 127</b>
Поступления	1 018 556	–	1 018 556
Приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	12 358	174 302	186 660
Выбытия	(1 004)	–	(1 004)
<b>на 31.12.2021</b>	<b>6 712 037</b>	<b>174 302</b>	<b>6 886 339</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>			
<b>на 01.01.2021</b>	<b>3 101 155</b>	<b>–</b>	<b>3 101 155</b>
Амортизационные отчисления	702 870	18 810	721 680
Выбытия	(883)	–	(883)
<b>на 31.12.2021</b>	<b>3 803 142</b>	<b>18 810</b>	<b>3 821 952</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>			
<b>НА 01.01.2021</b>	<b>2 580 972</b>	<b>–</b>	<b>2 580 972</b>
<b>НА 31.12.2021</b>	<b>2 908 895</b>	<b>155 492</b>	<b>3 064 387</b>

Нематериальные активы по состоянию на 31 декабря 2020 года включали следующее.

	Программное обеспечение	Итого
<b>Стоимость</b>		
<b>на 01.01.2020</b>	<b>4 770 994</b>	<b>4 770 994</b>
Поступления	918 567	918 567
Выбытия	(7 434)	(7 434)
<b>на 31.12.2020</b>	<b>5 682 127</b>	<b>5 682 127</b>
<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>		
<b>на 01.01.2020</b>	<b>2 500 019</b>	<b>2 500 019</b>
Амортизационные отчисления	603 898	603 898
Выбытия	(2 762)	(2 762)
<b>на 31.12.2020</b>	<b>3 101 155</b>	<b>3 101 155</b>
<b>Чистая балансовая стоимость</b>		
<b>НА 01.01.2020</b>	<b>2 270 975</b>	<b>2 270 975</b>
<b>НА 31.12.2020</b>	<b>2 580 972</b>	<b>2 580 972</b>

Расходы на амортизацию включаются в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 26).

## 13. Прочие внеоборотные активы

Прочие внеоборотные активы представлены гарантийными депозитами по договорам аренды, подлежащим

возмещению денежными средствами в конце срока аренды.

## 14. Запасы

	31.12.2021	31.12.2020
Товары для перепродажи (по меньшей себестоимости и чистой стоимости реализации)	48 942 271	39 817 567
Сырье (по наименьшей из себестоимости и чистой стоимости реализации)	2 410 695	2 253 966
<b>ИТОГО ЗАПАСЫ ПО НАИМЕНЬШЕЙ ИЗ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЧИСТОЙ СТОИМОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ</b>	<b>51 352 966</b>	<b>42 071 533</b>

Сырье представлено товарно-материальными запасами, используемыми в собственном производственном процессе в мясной, хлебопекарной и кулинарной отраслях.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, Группа отразила восстановление списания запасов

до их чистой стоимости реализации в составе себестоимости продаж в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, в размере 402 707 руб.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года, Группа списала запасы

до чистой стоимости реализации, в результате чего расходы были признаны в составе себестоимости продаж в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, в сумме 595 286 руб.

## 15. Торговая и прочая дебиторская задолженность

	31.12.2021	31.12.2020
Дебиторская задолженность по аренде и другим услугам, а также по рекламе поставщиков	6 434 915	6 293 355
Скидки от поставщиков к получению	6 092 218	4 465 410
Прочая дебиторская задолженность	726 802	268 201
Ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности	(129 389)	(124 127)
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>13 124 546</b>	<b>10 902 839</b>

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа признала в составе прочей дебиторской задолженности сумму, причитающуюся от страховой компании, в размере 498 290 руб., которая относится к компенсации за утраченные основные средства в размере 343 100 руб., потерянные запасы в размере 155 005 руб. и прочие активы в размере 185 руб. в результате пожара в одном из магазинов.

Кредитный риск дебитора управляется в соответствии с установленной Группой политикой, процедурами и средствами контроля в отношении управления кредитным риском дебитора. Кредитное качество дебитора оценивается на основе обширной скоринговой карты кредитных рейтингов, и в соответствии с этой оценкой определяются индивидуальные кредитные

лимиты. Анализ обесценения проводится на каждую отчетную дату с использованием матрицы резервов для оценки ожидаемых кредитных убытков. Ставки резервов основаны на количестве дней просрочки для групп различных клиентских сегментов со схожими моделями убытков (то есть по типу и рейтингу клиентов) и вероятности дефолта в течение заданного периода времени. Расчет отражает результат, взвешенный с учетом вероятности, временную стоимость денег, а также разумную и подтверждающую информацию, доступную на отчетную дату, о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозах будущих экономических условий. Как правило, торговая дебиторская задолженность списывается, если она просрочена более чем на три года, и не подлежит принудительному взысканию. Максимальный уровень

кредитного риска на отчетную дату равен балансовой стоимости каждого класса финансовых активов, раскрытой в Примечании 32.

Подробный анализ влияния COVID-19 на финансовое состояние дебиторов и анализ любых других факторов, которые могут привести к пересмотру матрицы резервов, выполненный по состоянию на 31 декабря 2021 года, позволили сделать вывод об отсутствии существенного ухудшения кредитного качества клиентов.

Ниже представлена информация о подверженности кредитному риску торговой и прочей дебиторской задолженности Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года с использованием матрицы резервов.

	Текущая	<60 дней просрочки	60–120 дней просрочки	>120 дней просрочки	Итого
Ожидаемый уровень кредитных убытков	<1,5%	2–5%	15–40%	70–100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	12 663 738	400 123	59 756	130 318	<b>13 253 935</b>
Ожидаемый кредитный убыток	2 241	10 577	11 075	105 496	<b>129 389</b>

Ниже представлена информация о подверженности кредитному

рisku торговой и прочей дебиторской задолженности Группы по состоянию

на 31 декабря 2020 года с использованием матрицы резервов.

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

Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки по торговой и прочей дебиторской задолженности приведено ниже.

	2021	2020
<b>На 1 января</b>	<b>124 127</b>	<b>179 010</b>
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	72 572	19 371
Списание	(67 310)	(74 254)
<b>НА 31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>129 389</b>	<b>124 127</b>

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

## 16. Выплаченные авансы

	31.12.2021	31.12.2020
Авансы за услуги	2 187 368	1 362 282
Авансы поставщикам товаров	742 262	415 077
Резерв под обесценение выплаченных авансов	(26 208)	(23 293)
<b>ИТОГО ВЫПЛАЧЕННЫЕ АВАНСЫ</b>	<b>2 903 422</b>	<b>1 754 066</b>

## 17. Денежные средства и их эквиваленты

	31.12.2021	31.12.2020
Краткосрочные депозиты в рублях	22 977 795	18 489 546
Остатки в рублях на счетах в банках	7 611 496	1 527 464
Денежные средства в пути в рублях	1 501 890	1 065 216
Остатки денежных средств на банковских счетах в иностранной валюте	759 497	95 606
Денежные средства в кассе в рублях	475 811	276 294
Краткосрочные депозиты в иностранной валюте	–	354 748
<b>ИТОГО ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ</b>	<b>33 326 489</b>	<b>21 808 874</b>

Денежные средства и их эквиваленты выражены в следующих валютах:

	31.12.2021	31.12.2020
RUB	32 566 992	21 358 520
USD	533 905	391 083
EUR	225 592	59 047
GBP	–	224
<b>ИТОГО ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ</b>	<b>33 326 489</b>	<b>21 808 874</b>

Денежные средства в пути представляют собой денежные поступления в последние дни отчетного периода (с 29 по 31 декабря), которые были отправлены в банки, но не зачислены на соответствующие банковские счета до следующего отчетного периода.

Значительные объемы наличности в рублях в пути являются результатом сезонности бизнеса, что указывает на более высокие уровни розничных продаж в праздничные периоды, такие как канун Нового года, а также в день закрытия по сравнению с официальными банковскими днями в России. Если день

закрытия приходится на нерабочие дни, сумма наличных в пути увеличивается.

Краткосрочные депозиты размещаются на разные сроки – от одного дня до трех месяцев, в зависимости от неотложной потребности Группы в денежных средствах, и приносят проценты по соответствующим ставкам по краткосрочным депозитам.

## 18. Выпущенный капитал и резервы

### Выпущенный капитал

С момента регистрации Общества в качестве международной компании публичного акционерного общества в Едином государственном реестре юридических лиц Российской Федерации уставный капитал Общества был преобразован из 200 тыс. евро, разделенных на 200 млн обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,001 евро, в 18 252 640 руб., разделенных на 200 млн обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,0912632 руб.

стоимостью 0,0912632 руб. (на 31 декабря 2020 года: 97 585 932 акции номинальной стоимостью 0,001 евро). В результате конвертации номинальной стоимости обыкновенных акций размер уставного капитала Компании увеличился с 6 711 руб. до 8 906 руб. Произведена соответствующая реклассификация из добавочного капитала в уставный капитал в консолидированном отчете о финансовом положении в размере 2 195 руб.

автоматически конвертирована в обыкновенную акцию номинальной стоимостью 0,001 евро и реклассифицирована из добавочного капитала в акционерный капитал в консолидированном отчете о сформирована финансовая позиция в размере 6 711 руб.

Все находящиеся в обращении обыкновенные акции имеют право на равную долю в любых дивидендах, объявленных Компанией. Дивиденды держателям обыкновенных акций за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, не объявлялись.

На 31 декабря 2021 года уставный капитал Компании состоит из 97 585 932 объявленных и выпущенных обыкновенных акций номинальной

Непосредственно перед продолжением деятельности Компании в Республике Кипр в феврале 2020 года каждая акция без номинальной стоимости была

	Количество акций, штук	31.12.2021, руб.
<b>Объявленные</b>		
Обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,0912632 руб.	200 000 000	18 253
<b>Выпущенные и полностью оплаченные</b>		
<b>Баланс на начало года</b>	<b>97 585 932</b>	<b>6 711</b>
Корректировка номинальной стоимости обыкновенных акций	–	2 195
<b>БАЛАНС НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>97 585 932</b>	<b>8 906</b>

Количество акций по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года:

	31.12.2021 Количество, штук	31.12.2020 Количество, штук
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции)	200 000 000	200 000 000
Выпущенные и полностью оплаченные акции	97 585 932	97 585 932
Собственные акции, выкупленные у акционеров	(910 522)	(910 546)

Изменения количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, представлены ниже:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
<b>Баланс акций, выпущенных на начало года, штук</b>	<b>96 675 386</b>	<b>96 675 386</b>
Продажа собственных акций, выкупленных у акционеров, штук	24	–
<b>БАЛАНС АКЦИЙ, ВЫПУЩЕННЫХ НА КОНЕЦ ГОДА, ШТУК</b>	<b>96 675 410</b>	<b>96 675 386</b>

## Собственные акции, выкупленные у акционеров

В октябре 2018 года Группа запустила программу обратного выкупа ГДР на общую сумму 11 600 000 руб., которая была прекращена 2 апреля

2019 года. В результате программы было выкуплено 910 522 акции по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года.

## Резерв по опционам на акции

Резерв опционов на акции используется для признания стоимости выплат на основе акций, выплачиваемых сотрудникам, включая ключевой

управленческий персонал, в качестве части их вознаграждения. Подробнее об этих планах см. Примечание 29.

# 19. Прибыль на акцию

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)		
- базовая и разведенная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	0,129	0,171

Расчет базовой прибыли на акцию за период основан на прибыли/(убытке), приходящейся на акционеров (прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2021 года:

12 479 546 руб., прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 16 540 631 руб.), и средневзвешенном количестве обыкновенных акций, находящихся в обращении

в течение соответствующих периодов (96 675 409 акций на 31 декабря 2021 года и 96 675 386 акций на 31 декабря 2020 года).

# 20. Займы

Краткосрочные займы:

	Валюта	31.12.2021	31.12.2020
Краткосрочные банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой	Руб.	1 000 000	31 986 386
Краткосрочные облигации с фиксированной ставкой	Руб.	19 995 518	538 515
Краткосрочные облигации с фиксированной процентной ставкой (ответственность за проценты)	Руб.	330 137	16 472
Долгосрочные облигации с фиксированной процентной ставкой (ответственность за проценты)	Руб.	51 775	375 953
Краткосрочные банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой (ответственность за проценты)	Руб.	19 912	66 842
Долгосрочные банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой (ответственность за проценты)	Руб.	104 661	26 368
<b>ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ ЗАЙМЫ И КРАТКОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЗАЙМОВ</b>		<b>21 502 003</b>	<b>33 010 536</b>

Долгосрочные займы:

	Валюта	31.12.2021	31.12.2020
Долгосрочные банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой	Руб.	56 924 688	15 973 413
Долгосрочные облигации с фиксированной ставкой	Руб.	9 987 744	29 967 625
<b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЗАЙМЫ</b>		<b>66 912 432</b>	<b>45 941 038</b>

Заемные средства Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года имеют рыночные процентные ставки, все они номинированы в российских рублях.

кредитные линии на сумму 180 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 177,6 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года кредиты и займы Группы необеспечены.

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа имела неиспользованные

Кредитные договоры содержат финансовые и нефинансовые ковенанты. По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа соблюдает ковенанты.

## 21. Налог на прибыль

Расходы Группы по налогу на прибыль за год, закончившийся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, представлены следующим образом:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Текущие налоговые расходы	(4 343 609)	(3 442 921)
Доход/(расход) по отложенному налогу	352 665	(14 063)
<b>Расход по налогу на прибыль, признанный в составе прибыли за год</b>	<b>(3 990 944)</b>	<b>(3 456 984)</b>

	Год, завершившийся 31.12. 2021	Год, завершившийся 31.12.2020
<b>Прибыль до вычета налогов</b>	<b>16 470 490</b>	<b>19 997 615</b>
<b>Условный налог на прибыль по ставке 20%, установленной в России</b>	<b>(3 294 098)</b>	<b>(3 999 523)</b>
Отличие налоговых режимов иностранных компаний	60 586	237 014
Добавленный налоговый эффект необлагаемых налогом доходов и невычитаемых расходов	(338 404)	(28 163)
(Неопределенный налоговый резерв) / восстановление ранее непризнанной неопределенной налоговой позиции	(419 028)	333 688
<b>РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>(3 990 944)</b>	<b>(3 456 984)</b>

Различия между МСФО и налоговым законодательством Российской Федерации приводят к возникновению

временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств для целей финансовой отчетности и их налоговой

базой. Налоговый эффект движения этих временных разниц, отраженный по ставке 20%, подробно описан ниже.

	01.01.2021	Различия в признании и погашении, признанные в составе прибыли или убытка	Отложенный налог на приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	31.12.2021
<b>Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц</b>				
Основные средства	–	4 664	(100 507)	(95 843)
Право использования	–	44 468	(836 787)	(792 319)
Начисление неиспользованных отпусков и премий работникам	–	458	10 590	11 048
Нематериальные активы	–	(12)	(16 957)	(16 969)
Запасы	–	1 819	20 720	22 539
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, обесценение авансов выданных и авансов на строительство	–	(1 343)	3 047	1 704
Начисленные обязательства	–	4 470	593	5 063
Обязательства по аренде	–	(33 219)	833 859	800 640
Перенос налоговых убытков на будущие периоды	–	(15 213)	147 949	132 736
Прочее	–	1 907	10 832	12 739
<b>ИТОГО ЧИСТЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>–</b>	<b>7 999</b>	<b>73 339</b>	<b>81 338</b>

	01.01.2021	Различия в признании и погашении, признанные в составе прибыли или убытка	Отложенный налог на приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	31.12.2021
--	------------	---	---	------------

### Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц

Основные средства	(9 374 745)	(182 414)	(1 379 501)	(10 936 660)
Право использования	(6 661 321)	(940 890)	(3 400 052)	(11 002 263)
Начисление неиспользованных отпусков и премий работникам	813 172	(40 429)	20 576	793 319
Бонусы от поставщиков	(84 385)	58 358	–	(26 027)
Займы	2 744	1 270	–	4 014
Нематериальные активы	(137 755)	(59 777)	–	(197 532)
Запасы	942 209	(139 351)	(39 366)	763 492
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, обесценение авансов выданных и авансов на строительство	63 829	63 926	1 039	128 794
Начисленные обязательства	909 304	656 279	47 301	1 612 884
Обязательства по аренде	6 888 301	990 332	3 430 357	11 308 990
Прочее	116 096	(62 638)	11 671	65 129
<b>ИТОГО ЧИСТЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(6 522 551)</b>	<b>344 666</b>	<b>(1 307 975)</b>	<b>(7 485 860)</b>

	01.01.2020	Различия в признании и погашении, признанные в составе прибыли или убытка	31.12.2020
--	------------	---	------------

### Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитаемых временных разниц

Основные средства	(8 538 465)	(836 280)	(9 374 745)
Право использования	(6 437 964)	(223 357)	(6 661 321)
Начисление неиспользованных отпусков и премий работникам	407 281	405 891	813 172
Бонусы поставщиков	(59 780)	(24 605)	(84 385)
Займы	2 397	347	2 744
Нематериальные активы	(76 608)	(61 147)	(137 755)
Запасы	793 055	149 154	942 209
Резерв под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности, обесценение авансов выданных и предоплат на строительство	70 750	(6 921)	63 829
Начисленные обязательства	799 696	109 608	909 304
Обязательства по аренде	6 432 001	456 300	6 888 301
Прочее	99 149	16 947	116 096
<b>ИТОГО ЧИСТЫЕ ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(6 508 488)</b>	<b>(14 063)</b>	<b>(6 522 551)</b>

Временные разницы, связанные с инвестициями в дочерние компании Группы, в отношении которых не было признано

отложенное налоговое обязательство в представленных периодах, составляют 100 845 682 руб. и 91 811 752 руб.

по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 годов соответственно.

## 22. Торговая и прочая кредиторская задолженность

	31.12.2021	31.12.2020
Торговая кредиторская задолженность	59 887 528	48 730 068
Начисленные обязательства и прочие кредиторы	7 335 805	4 845 792
Начисленные обязательства перед работниками	3 819 954	4 367 684
Кредиторская задолженность за приобретение основных средств	2 987 725	3 522 889
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>74 031 012</b>	<b>61 466 433</b>

Торговая и прочая кредиторская задолженность выражена в следующих валютах:

	31.12.2021	31.12.2020
Российский рубль	72 736 275	60 205 933
Доллар США	1 039 250	1 021 454
Евро	251 626	236 211
Фунт стерлингов	3 861	2 835
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>74 031 012</b>	<b>61 466 433</b>

## 23. Обязательства по договорам

	31.12.2021	31.12.2020
Авансы, полученные за подарочные карты	711 875	582 455
Договорные обязательства, связанные с программами лояльности	296 182	124 588
Авансы, полученные от оптовых клиентов	100 331	83 032
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ НАЛОГИ К УПЛАТЕ</b>	<b>1 108 388</b>	<b>790 075</b>

## 24. Обязательства по прочим налогам

	31.12.2021	31.12.2020
Социальные взносы	1 231 553	1 099 531
Выходной НДС	604 127	-
Подходный налог	324 191	284 232
Налог на имущество	262 755	-
Прочие налоги	33 911	23 985
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ</b>	<b>2 456 537</b>	<b>1 407 748</b>

## 25. Себестоимость продаж

Себестоимость реализованных товаров уменьшается за счет скидок и поощрительных бонусов, полученных от поставщиков.

Себестоимость продаж за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включает

расходы на вознаграждения работникам в размере 10 512 309 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 9 419 920 руб.), из которых социальные расходы составляют 1 468 483 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 1 330 005 руб.).

Себестоимость продаж за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включает стоимость сырья, использованного для собственного производства, в размере 20 579 284 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 17 194 010 руб.).

## 26. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Выплаты сотрудникам	35 435 772	31 264 457
Износ и амортизация (Примечания 7, 10, 12)	21 626 854	18 540 233
Реклама	6 489 346	5 748 928
Коммунальные платежи	5 625 990	4 969 707
Профессиональные услуги	4 489 152	4 318 190
Ремонт и обслуживание	3 885 549	3 523 836
Клининг	3 878 696	3 508 353
Охранные услуги	2 497 105	2 082 074
Налоги, кроме налога на прибыль	1 583 929	1 456 812
Расходы на аренду (Примечание 10)	1 212 296	1 031 359
Прочее	4 722 328	3 670 230
<b>ИТОГО КОММЕРЧЕСКИЕ, ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>91 447 017</b>	<b>80 114 179</b>

Вознаграждения работникам за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включают социальные отчисления в размере 4 769 933 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 3 922 267 руб.). Среднее количество сотрудников, нанятых Группой в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года, составило

49 838 человек (в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 года: 43 323 человека).

Профессиональные вознаграждения за год, закончившийся 31 декабря 2021 года, включают в себя вознаграждение, выставленное ООО «Эрнст энд Янг» за аудит консолидированной

финансовой отчетности в размере 21 684 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 29 222 руб.) и за прочие профессиональные услуги в размере 15 238 руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2020 года: 12 844 руб.).

## 27. Прочие операционные доходы и расходы

Прочие операционные доходы состоят из следующего:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Продажа вторичного сырья	2 177 095	1 133 736
Штрафы поставщиков	1 930 929	1 152 192
Доходы от аренды	1 852 678	1 475 979
Возмещение расходов по программе ГДР	176 805	331 111
Доходы от рекламы	159 074	609 191
Прибыль от выбытия основных средств	38 836	45 730
Прибыль от расторжения и уменьшения объема договоров аренды (Примечание 10)	33 596	47 244
Страховое возмещение	–	218 038
Прочее	210 034	186 681
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ</b>	<b>6 579 047</b>	<b>5 199 902</b>

Доход, полученный от программы ГДР, представляет собой возмещение, произведенное депозитарием из доходов, взимаемых с держателей ГДР. Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Изменение резерва под обесценение и списание авансов выданных и предоплат на строительство	328 689	67 147
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	298 995	210 299
Компенсация за расторжение договоров с провайдерами	127 366	35 046
Штрафы от государственных органов	80 303	36 774
Изменения в ожидаемых кредитных убытках по дебиторской задолженности	72 572	19 371
Убыток от расторжения и уменьшения объема договоров аренды (Примечание 10)	9 883	5 796
Невозмещаемый НДС	108 636	15 975
Прочее	207 908	132 062
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>1 234 352</b>	<b>522 470</b>

## 28. Процентные расходы

Процентные расходы состоят из следующих статей:

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Процентные расходы по займам	5 754 282	6 795 768
Процентные расходы по арендным обязательствам	3 569 369	2 716 486
<b>ИТОГО ПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>9 323 651</b>	<b>9 512 254</b>

## 29. Резерв по опционам на акции

### Программа долгосрочной мотивации

Группа утвердила план долгосрочной мотивации (LTIP) для некоторых управленцев высшего и среднего звена, в соответствии с которым Группа ежегодно предоставляла премиальные акции в 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 и 2019 годах вместе с уведомлением об условиях вознаграждения участникам.

Денежный размер вознаграждения участникам программы рассчитывался исходя из годового базового оклада на дату предоставления, целевого вознаграждения, коэффициента результатов деятельности Компании и коэффициента индивидуальной оценки результативности.

Справедливая стоимость присужденных акций была рассчитана на основе цены

ГДР на Лондонской фондовой бирже на дату выплаты вознаграждения.

По состоянию на 31 декабря 2021 года транши 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 годов произведены в полном объеме.

### Модификация опциона на акции

В четвертом квартале года, закончившегося 31 декабря 2020 года, необеспеченные вознаграждения в виде траншей 2018 и 2019 годов, выплачиваемые долевыми инструментами среднему и высшему руководству, были преобразованы в фиксированное вознаграждение, но в остальном их условия не изменились. Количество конвертированных инструментов

по фиксированной цене 3,6 долл. США не изменилось. Фиксированное вознаграждение учитывалось как прочие долгосрочные вознаграждения работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19.

На дату конвертации общая сумма фиксированного вознаграждения, подлежащего уплате, в размере 346 393 руб. (в размере, в котором были получены соответствующие услуги) была реклассифицирована из резерва опционов на акции в консолидированном отчете об изменениях капитала в торговую и прочую кредиторскую задолженность.

Ниже представлена информация о выплате вознаграждения в течение года, закончившегося 31 декабря 2021 года.

	Транш 2017	Транш 2019	Итого
<b>Выплаты денежными средствами (3,6 долл. США за ГДР)</b>			
Выплаты денежными средствами в апреле 2020 года	79 843	115 513	<b>195 356</b>
Превышение начисленных расходов над осуществленными выплатами	64 727	29 642	<b>94 369</b>

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

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Расходы в связи с долгосрочными выплатами по программе мотивации, рассчитываемыми долевыми инструментами	–	342 297
Прирост справедливой стоимости, возникающий в результате преобразования долгосрочной программы мотивации, рассчитанной долевыми инструментами, в вознаграждения работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19	–	119 092
<b>ИТОГО</b>	<b>–</b>	<b>461 389</b>

### Права на вознаграждение в результате увеличения стоимости акций

В течение 2013 и 2016 годов Группа предоставила право на повышение стоимости акций (SVAR) некоторым членам высшего руководства в рамках долгосрочной программы мотивации. Каждая SVAR дает владельцу право на получение определенного количества обыкновенных акций СППО «Лента» на основе

увеличения цены акции по сравнению с заранее определенной ценой исполнения при соблюдении условий исполнения.

По состоянию на 31 декабря 2019 года SVAR 2013 года переданы в полном объеме.

В апреле 2020 года срок действия SVAR 2016 года истек. Общий расход по услугам, полученным от работников, ранее признанный в отношении просроченных SVAR, составил 20 486 руб.

	Год, завершившийся 31.12.2021	Год, завершившийся 31.12.2020
Расходы по транзакциям SVAR с расчетами долевыми инструментами	–	2,201

Оценка справедливой стоимости опционов SVAR, предоставленных руководству, проводилась на дату предоставления с использованием модели ценообразования опционов Блэка – Шоулза и с учетом условий предоставления опционов SVAR.

В конце 2020 года была введена новая премия Lenta Top Member Award (LTMA), объединяющая долгосрочную и краткосрочную программы мотивации для руководителей высшего и среднего звена. Вознаграждение учитывалось

как вознаграждение работникам в соответствии с МСФО (IAS) 19. Прочие долгосрочные обязательства представляют собой долгосрочную часть обязательств перед работниками в рамках программы LTMA.

## 30. Обязательства по капитальным затратам

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа имеет договорные обязательства по капитальным затратам в отношении

основных средств и нематериальных активов на общую сумму 4 494 385 руб.

без НДС (31 декабря 2020 года: 4 333 015 руб. без НДС).

## 31. Финансовые инструменты

### Категории финансовых инструментов

	31.12.2021	31.12.2020
<b>Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Денежные средства и их эквиваленты	33 326 489	21 808 874
Торговая и прочая дебиторская задолженность	13 124 546	10 902 839
Прочие внеоборотные финансовые активы	482 524	445 171
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>	<b>46 933 559</b>	<b>33 156 884</b>
<b>Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости</b>		
Долгосрочные банковские кредиты и облигации с фиксированной процентной ставкой	66 912 432	45 941 038
Краткосрочные банковские кредиты и облигации с фиксированной процентной ставкой и краткосрочные обязательства по процентам по долгосрочным банковским кредитам и облигациям	21 502 003	33 010 536
Обязательства по аренде	60 548 145	34 441 507
Торговая и прочая кредиторская задолженность	74 031 012	61 466 433
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ</b>	<b>222 993 592</b>	<b>174 859 514</b>

## Справедливая стоимость

Количественные раскрытия иерархии оценки справедливой стоимости финансовых обязательств Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года представлены ниже:

	31.12.2021	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
<b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b>				
Облигации с фиксированной ставкой	31 164 878	31 164 878	–	–
Банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой	57 154 598	–	57 154 598	–

	31.12.2020	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
<b>Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается</b>				
Облигации с фиксированной ставкой	31 702 693	31 702 693	–	–
Банковские кредиты с фиксированной процентной ставкой	47 814 126	–	47 814 126	–

В отчетные периоды, закончившиеся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, между Уровнем 1, Уровнем 2 и Уровнем 3 оценки справедливой стоимости трансферов не осуществлялось.

Ниже представлено сравнение балансовой стоимости и справедливой стоимости финансовых инструментов Группы по классам, кроме тех, балансовая

стоимость которых является разумным приближением к справедливой стоимости:

	31.12.2021		31.12.2020	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
<b>Финансовые обязательства</b>				
<b>Процентные кредиты и займы</b>				
Банковские кредиты и облигации с фиксированной процентной ставкой	88 414 435	88 319 476	78 951 574	79 516 819
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>88 414 435</b>	<b>88 319 476</b>	<b>78 951 574</b>	<b>79 516 819</b>

Руководство определило, что балансовая стоимость денежных средств и краткосрочных депозитов, торговой дебиторской задолженности, торговой кредиторской задолженности, прочих обязательств приблизительно равна их справедливой стоимости в основном из-за краткосрочности этих инструментов.

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств отражается

в сумме, по которой инструмент может быть обменен в ходе текущей сделки между желающими совершить сделку сторонами, за исключением принудительной или ликвидационной продажи.

Для оценки справедливой стоимости используются следующие методы и допущения:

- Справедливая стоимость процентных займов Группы определяется по методу DCF с использованием

ставки дисконтирования, отражающей ставку займа эмитента на конец отчетного периода. Собственный риск неисполнения обязательств по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года оценивается как незначительный.

- Справедливая стоимость облигаций основана на котировках цен на отчетную дату на Московской бирже, где сделки с облигациями совершаются с достаточной частотой и объемом.

## Изменения в обязательствах, возникающих в результате финансовой деятельности

	31.12.2020	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Приобретение дочерних компаний (Примечание 8)	Прочее	31.12.2021
Долгосрочные займы	45 941 038	41 925 200	–	(20 992 237)	–	38 431	66 912 432
Краткосрочные займы	33 010 536	–	(32 707 263)	20 992 237	168 748	37 745	21 502 003
<b>ИТОГО</b>	<b>78 951 574</b>	<b>41 925 200</b>	<b>(32 707 263)</b>	<b>–</b>	<b>168 748</b>	<b>76 176</b>	<b>88 414 435</b>

	31.12.2019	Поступления от кредитов и займов	Погашения кредитов и займов	Реклассификация	Прочее	31.12.2020
Долгосрочные займы	82 110 441	30 792 775	(10 000 000)	(56 998 068)	35 890	45 941 038
Краткосрочные займы	68 430 816	15 000 000	(107 240 001)	56 998 068	(178 347)	33 010 536
<b>ИТОГО</b>	<b>150 541 257</b>	<b>45 792 775</b>	<b>(117 240 001)</b>	<b>–</b>	<b>(142 457)</b>	<b>78 951 574</b>

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

## 32. Управление финансовыми рисками

Основные финансовые обязательства Группы, кроме производных финансовых инструментов, включают кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основной целью этих финансовых обязательств является финансирование операций Группы и предоставление гарантий для поддержки ее операций. Основные финансовые активы Группы включают кредиты, торговую и прочую дебиторскую задолженность, а также денежные средства и краткосрочные депозиты, полученные непосредственно от ее операций. Группа

также заключает сделки с производными финансовыми инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Высшее руководство Группы осуществляет надзор за управлением этими рисками. Деятельность Группы по управлению финансовыми рисками регулируется соответствующими политиками и процедурами, а финансовые риски выявляются, измеряются и управляются в соответствии с политикой

и целями Группы в отношении рисков. Вся производная деятельность в целях управления рисками осуществляется специалистами, обладающими соответствующими навыками, опытом и контролем. Политика Группы запрещает торговлю производными финансовыми инструментами в спекулятивных целях.

Совет директоров рассматривает и согласовывает политику управления каждым из этих рисков, краткое изложение которых приведено ниже.

### Рыночный риск

Рыночный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться из-за изменений рыночных цен. Рыночный риск включает следующие виды риска: процентный риск, валютный риск и прочие ценовые риски, такие как риск изменения цен на акции. Финансовые инструменты, подверженные рыночному риску, включают кредиты и займы, денежные эквиваленты и производные финансовые инструменты.

### Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость или будущие потоки денежных средств по финансовому инструменту будут колебаться из-за изменений курсов иностранных валют.

В течение лет, закончившихся 31 декабря 2021 и 2020 годов, Группа не привлекала какие-либо суммы займов, номинированных в иностранной валюте, и, как следствие, не подвергалась существенному валютному риску. Единственным остатком, который подвержен валютному риску, является кредиторская задолженность

перед несколькими иностранными поставщиками.

Когда это возможно, Группа старается уменьшить подверженность валютному риску, сопоставляя отчет о финансовом положении, а также статьи доходов и расходов в соответствующей валюте.

### Чувствительность к изменению курсов иностранных валют

В таблице ниже – чувствительность к возможному изменению обменного курса долл. США при неизменности всех остальных переменных.

	Изменение обменного курса доллара США	Влияние на прибыль до налогообложения
2021	15,00%	(123 272)
	–15,00%	123 272
2020	16,00%	(143 763)
	–16,00%	143 763

В таблице ниже показана чувствительность к возможному изменению обменного курса евро при неизменности всех остальных переменных.

	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
2021	15,00%	(33 180)
	-15,00%	33 180
2020	16,00%	(36 367)
	-16,00%	36 367

Разумный диапазон возможного изменения обменного курса иностранной валюты был подготовлен для целей раскрытия информации о рыночном риске в соответствии с МСФО (IFRS) 7 и получен на основе статистических данных, в частности анализа временных рядов.

### Риск изменения процентной ставки

Процентный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться

из-за изменений рыночных процентных ставок. По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года Группа не имеет финансовых инструментов с плавающей процентной ставкой.

## Кредитный риск

Кредитный риск – это риск того, что контрагент может не выполнить свои обязательства перед Группой своевременно, что приведет к финансовым убыткам для Группы. Финансовые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, состоят в основном из денежных средств на банковских счетах и денежных средств в пути, кредитов и дебиторской задолженности.

### Торговая дебиторская задолженность

Группа не имеет значительной концентрации кредитного риска. Концентрация кредитного риска в отношении дебиторской задолженности ограничена в связи с тем, что база клиентов и поставщиков Компании

является большой и не связанной между собой. Кредит предоставляется только контрагентам, проходящим строгие процедуры утверждения. Группа торгует только с признанными, кредитоспособными третьими лицами. Политика Группы заключается в том, что все клиенты, которым предоставляются условия кредита, имеют историю покупок у Группы. Группа также требует от этих клиентов предоставления определенных документов, таких как учредительные документы и финансовая отчетность. Кроме того, остатки дебиторской задолженности отслеживаются на постоянной основе, в результате чего подверженность Группы кредитному риску незначительна. Продажа розничным клиентам осуществляется наличными, дебетовыми картами или с помощью основных кредитных карт.

### Денежные средства и их эквиваленты

Кредитный риск, связанный с инвестиционной деятельностью, управляется казначейством Группы в соответствии с политикой Группы. Инвестирование свободных средств осуществляется только с утвержденными контрагентами. Денежные средства размещаются в финансовых учреждениях, которые на момент внесения депозита считаются имеющими минимальный риск дефолта.

Максимальный уровень кредитного риска торговой дебиторской задолженности на отчетную дату равен балансовой стоимости, представленной в отчете о финансовом положении. Максимальный размер кредитного риска по денежным средствам и их эквивалентам на отчетную дату составляет 32 850 678 руб. (31 декабря 2020 года: 21 532 580 руб.).

## Риск ликвидности

Группа отслеживает риск нехватки средств с помощью инструмента планирования повторяющейся ликвидности. Этот инструмент учитывает сроки погашения его финансовых активов и обязательств и прогнозируемые денежные потоки от операций. Цель Группы состоит в том, чтобы поддерживать непрерывность финансирования и гибкость за счет

использования банковских овердрафтов и банковских кредитов. Каждый год Группа анализирует свои потребности в финансировании и ожидаемые денежные потоки, чтобы определить свои потребности в финансировании.

В таблице ниже представлены сроки погашения финансовых обязательств

Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года на основе предусмотренных договором недисконтированных денежных потоков по финансовым обязательствам на основе самой ранней даты, на которую Группа должна произвести платеж. Таблица включает как процентные, так и основные денежные потоки.

### 31 декабря 2021 года

	Менее 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Займы	26 925 594	72 073 987	–	98 999 581
Обязательства по аренде	2 757 782	38 664 212	40 680 931	82 102 925
Торговая и прочая кредиторская задолженность	74 031 012	–	–	74 031 012
<b>ИТОГО</b>	<b>103 714 388</b>	<b>110 738 199</b>	<b>40 680 931</b>	<b>255 133 518</b>

### 31 декабря 2020 года

	Менее 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Займы	37 062 819	49 167 294	–	86 230 113
Обязательства по аренде	5 765 364	20 666 697	28 338 092	54 770 153
Торговая и прочая кредиторская задолженность	61 466 433	–	–	61 466 433
<b>ИТОГО</b>	<b>104 294 616</b>	<b>69 833 991</b>	<b>28 338 092</b>	<b>202 466 699</b>

## Управление капиталом

Группа управляет своим капиталом, чтобы гарантировать, что предприятия Группы смогут продолжать свою деятельность в обозримом будущем, одновременно максимизируя прибыль для заинтересованных сторон за счет оптимизации баланса заемных и собственных средств.

Группа периодически пересматривает свои потребности в капитале, чтобы определить меры по балансированию своей общей структуры капитала за счет взносов акционеров в капитал или новых выпусков акций, возврата капитала

акционерам, а также выпуска новых долговых обязательств или погашения существующих долговых обязательств. Группа руководствуется в своих решениях установленной финансовой политикой, которая предусматривает коэффициенты заемных средств, процентное покрытие, соблюдение ковенантов, адекватность баланса между долгосрочной и краткосрочной задолженностями, требования к диверсификации источников финансирования. Дивиденды должны быть объявлены на основе требований к капиталу бизнеса и со ссылкой на постоянное соблюдение финансовой политики.

Структура капитала Группы состоит из заемных средств, которые включают займы, раскрытые в Примечании 20, обязательства по аренде за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также собственный капитал, относящийся к акционерам материнской компании, включая выпущенный капитал, резервы и нераспределенную прибыль.

Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

	31.12.2021	31.12.2020
Займы	88 414 435	78 951 574
Обязательства по аренде	60 548 145	34 441 507
Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 17)	(33 326 489)	(21 808 874)
Чистый долг	115 636 091	91 584 207

Чистый долг не является показателем МСФО, и поэтому его расчет может различаться между компаниями, однако

он является одним из ключевых показателей, которые обычно используются инвесторами и другими пользователями

финансовой отчетности для оценки финансового состояния Группы.

## 33. Условные обязательства

### Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Группа осуществляет торговлю продуктами, потребители которых чувствительны к изменениям общих экономических условий, влияющих на потребительские расходы. Будущие экономические условия и другие факторы, включая вспышку коронавирусной инфекции, введенные санкции, доверие потребителей, уровень занятости, процентные ставки, уровень потребительского долга и доступность потребительского кредита, могут сократить потребительские расходы или изменить покупательские привычки. Общее замедление темпов роста российской или мировой экономики, а также неопределенность экономических перспектив могут негативно сказаться на покупательских привычках и результатах деятельности Группы.

Россия продолжает экономические реформы и развитие своей правовой, налоговой и нормативно-правовой базы в соответствии с требованиями рыночной экономики. Будущая стабильность российской экономики во многом зависит от этих реформ и изменений, а также от эффективности экономических, финансовых и монетарных мер, предпринимаемых правительством.

Глобальное распространение COVID-19 может оказать значительное и продолжительное влияние на глобальные экономические условия, сбои в цепочке поставок, увеличение количество отсутствий сотрудников на рабочем месте и негативно повлиять на операционную деятельность.

С 2020 года российские власти приняли ряд мер для смягчения влияния COVID-19 на российскую экономику. Спектр мер очень широк и включает, среди прочего, отсрочку налоговых и арендных платежей, приостановление выездных проверок, продление различных государственных лицензий и разрешений, кредитные каникулы и банковские кредиты по льготным ставкам. Розничная торговля продуктами питания не вошла в список наиболее пострадавших секторов. Группа включена в список системообразующих предприятий. Правительство России предусмотрело следующие меры поддержки компаний, входящих в перечень системообразующих: бюджетные субсидии, отсрочки по уплате налогов и налоговых авансов, государственные гарантии по кредитам и займам. Группа не обращалась за мерами поддержки, предоставляемыми Правительством.

COVID-19 и штамм COVID-19 Omicron продолжают влиять на операции, хотя и меньше, чем в предыдущие периоды. Поведение потребителей при совершении покупок и, следовательно, трафик по-прежнему трудно предсказать, и Группа несет дополнительные расходы на профилактику COVID-19, защитное оборудование и средства дезинфекции для сотрудников и клиентов, маски и перчатки, а также услуги по уборке. Потребительский спрос на продукты питания стабилен. Группа провела оценку влияния COVID-19 на обесценение нефинансовых активов (Примечания 7, 10) и кредитный риск в отношении дебиторской задолженности (Примечание 15).

Несмотря на то, что полное финансовое влияние кризиса в долгосрочной перспективе невозможно предсказать с высокой степенью уверенности, руководство твердо верит в положительный результат для деятельности Группы.

Руководство полагает, что оно принимает надлежащие меры для поддержания устойчивости бизнеса Группы в текущих обстоятельствах.

на 31 декабря 2021 года (31 декабря 2020 года: 89 974 руб.). Руководство считает, что нет каких-либо исключительных событий или судебных разбирательств, которые могли бы существенно повлиять на бизнес, финансовые

результаты, чистые активы или финансовое положение Группы, которые не были раскрыты в данной консолидированной финансовой отчетности.

### Налоговая и правовая среда в Российской Федерации

Правительство Российской Федерации продолжает реформировать бизнес и коммерческую инфраструктуру в условиях перехода к рыночной экономике. В результате законы и правила, касающиеся бизнеса, продолжают быстро меняться. Эти изменения характеризуются плохой проработкой, расширенным толкованием и произвольным применением властями. В частности, налоги подлежат проверке

и расследованию рядом органов, которые по закону уполномочены налагать штрафы и пени. Хотя Группа считает, что она адекватно отразила все налоговые обязательства, основываясь на своем понимании налогового законодательства, вышеуказанные факты могут создавать налоговые риски для Группы.

Руководство также оценивает максимальный размер возможных налоговых

рисков в размере 3 267 036 руб. (31 декабря 2020 года: 2 123 772 руб.). Руководство продолжает внимательно следить за любыми событиями, связанными с этими рисками, и регулярно проводит переоценку риска и соответствующих обязательств, резервов и раскрытия информации.

### Вопросы охраны окружающей среды

Правоприменение природоохранного законодательства в Российской Федерации развивается, а правоприменительная позиция государственных органов постоянно пересматривается. Группа периодически оценивает свои обязательства в соответствии

с природоохранным законодательством. По мере определения обязательств они признаются немедленно. Потенциальные обязательства, которые могут возникнуть в результате изменений в существующих правилах, гражданском процессе или законодательстве,

не могут быть оценены, но могут быть существенными. В нынешних условиях правоприменения в соответствии с действующим законодательством руководство считает, что существенная ответственность за ущерб окружающей среде отсутствует.

## 34. События после отчетной даты

В феврале 2022 года Компания получила контроль над ООО «Новый Импульс-50» путем приобретения 100% доли у материнской компании «Севергрупп». ООО «Новый Импульс-50» – интернет-магазин, работающий под торговой маркой «Утконос». В результате сделки Группа планирует создать ведущую платформу интернет-магазинов, охватывающую все основные торговые миссии и сегменты рынка.

Стоимость приобретения составляет 20 млн руб. Приобретение 100%

акций ООО «Новый Импульс-50» МКПАО «Лента» будет финансироваться за счет выпуска дополнительных обыкновенных акций МКПАО «Лента» в количестве 23 590 795 штук путем закрытого размещения акций в пользу ООО «Севергрупп» по цене 1 087 руб. за акцию. Другие акционеры Общества могут участвовать путем осуществления преимущественного права приобретения дополнительных акций. 11 февраля 2022 года внеочередное Общее собрание акционеров одобрило предлагаемое увеличение уставного капитала

МКПАО «Лента» путем размещения дополнительной эмиссии акций по закрытой подписке.

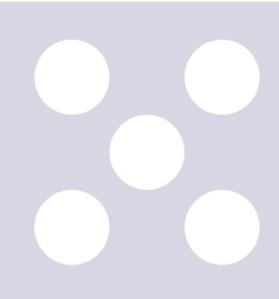
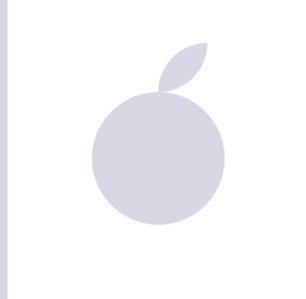
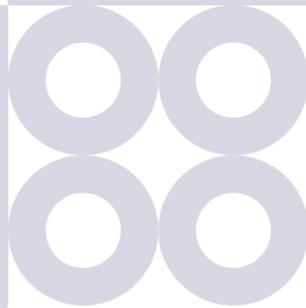
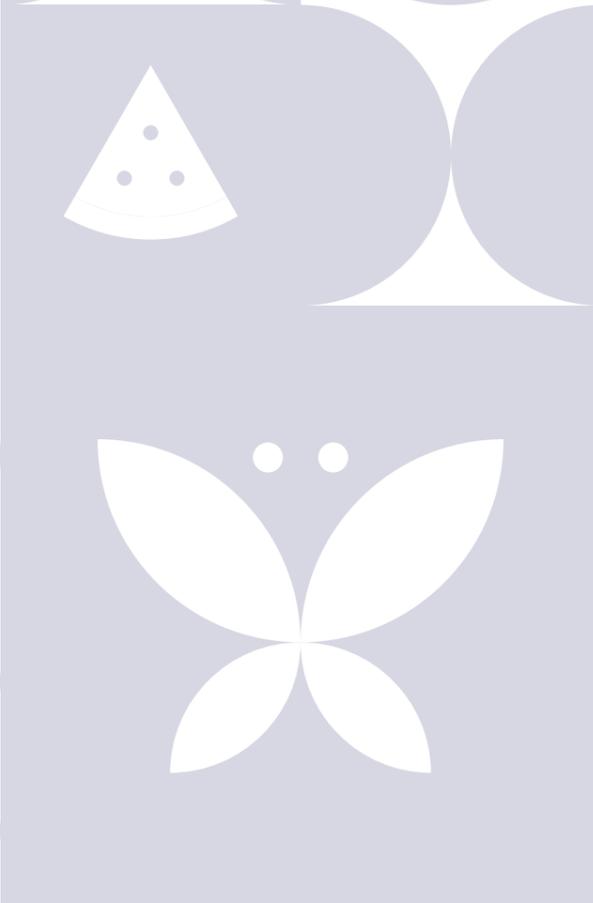
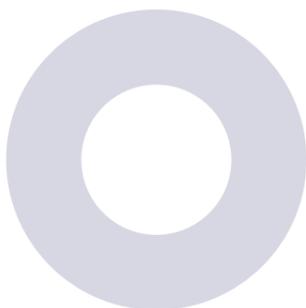
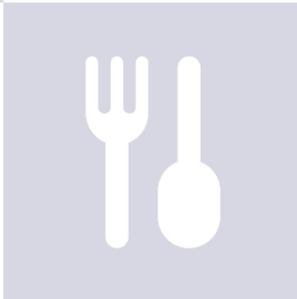
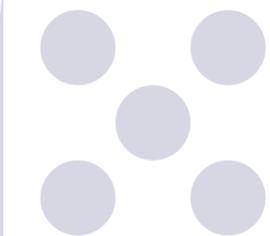
Группа находится в процессе расчета предварительной стоимости приобретенных чистых активов и распределения покупной цены. Группа завершит распределение цены покупки в течение 12 месяцев с даты приобретения, которое еще не завершено на дату утверждения данной консолидированной финансовой отчетности.

### Условные обязательства по судебным рискам

Компании Группы вовлечены в ряд судебных исков и споров, возникающих в ходе обычной деятельности. Руководство оценивает максимальный риск, связанный с такими исками и спорами, в 577 399 руб. по состоянию

04

# Приложения



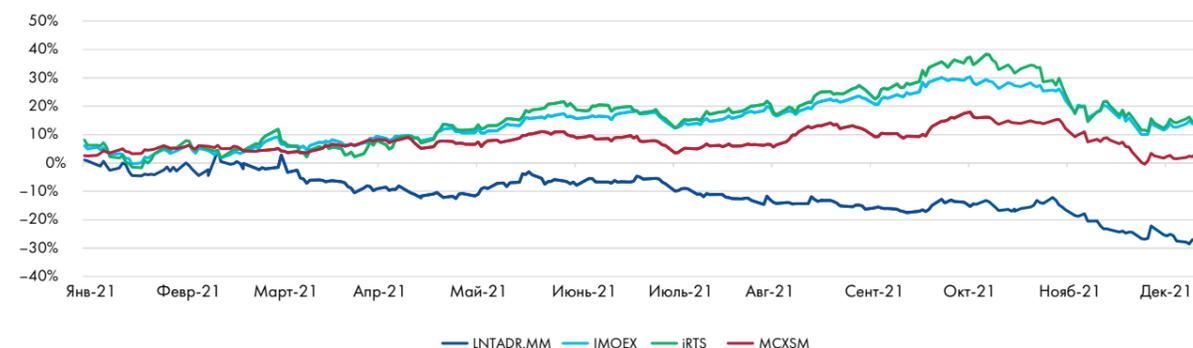
## Акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2021 года уставный капитал «Ленты» составляет 97 585 932 объявленные и выпущенные обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,0912632 руб.

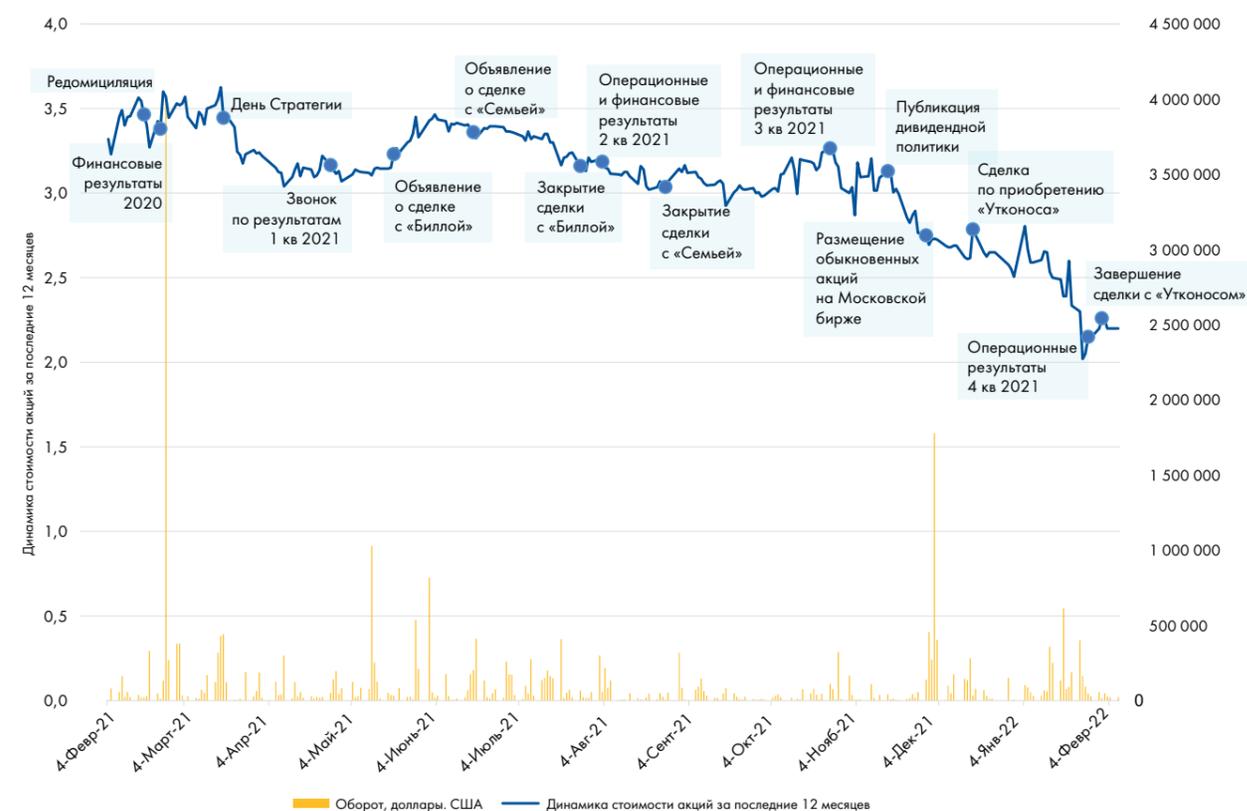
Все акции «Ленты» имеют равные права голоса и права на распространение. Владельцы ГДР имеют право на получение дивидендов и участие в Общем собрании акционеров. Права на акции, представленные ГДР, включая право голоса, ограничены условиями Депозитарного договора и соответствующими требованиями российского законодательства.

Структура собственного капитала на 31.12.2021	Доля акционерного капитала, %
ООО «Севергрупп»	77,99
Акции, выкупленные у акционеров	0,93
Институциональные инвесторы и сотрудники	21,08
<b>Итого</b>	<b>100,00</b>

## Динамика курса акций за последние 12 месяцев



## Динамика стоимости акций за последние 12 месяцев



## Дочерние предприятия и ассоциированные компании

На 31 декабря 2021 года Компания имела следующие дочерние предприятия и ассоциированные компании

	Страна регистрации	Основной вид деятельности	Доля владения, %	
			31.12.2021	31.12.2020
ООО «Лента»	Россия	Ретейл	100	100
ООО «Лента-2»	Россия	Инвестиционный холдинг	100	100
Лтд «Лента Глобал»	Кипр	Инвестиционный холдинг	100	100
ООО «ТРК Волжский»	Россия	Инвестиционный холдинг	100	100
ООО «ТК Железнодорожный»	Россия	Владение имуществом	100	100
ООО «Билла»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Билла Риэлти»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья Ритейл»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Большая семья»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья-Логистика»*	Россия	Логистика	100	-
ООО «Смак»*	Россия	Производство	100	-
ООО «Восторг»*	Россия	Производство	100	-
ООО «Семья»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Новая семья»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Борчанинова»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Веденеева»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Карбышева»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Гашкова»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на М. Рыбалко»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Крупской»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Парковом»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Садовом»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья фреш»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Пушкина»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Мира, 41»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья в Добрянке»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Мега»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Универсам-1»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Универсам-2»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья Опт»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Героев Хасана»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья на Сибирской»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Семья у дома»*	Россия	Ретейл	100	-
ООО «Домой доставим»	Россия	Доставка	25	-

\* Компании, приобретенные в 2021 году.

## Перечень городов присутствия Компании на 31 декабря 2021 года<sup>1</sup>

- Ачинск
- Альметьевск
- Архангельск
- Армавир
- Астрахань
- Балаково
- Барнаул
- Белгород
- Бийск
- Братск
- Брянск
- Чебоксары
- Челябинск
- Череповец
- Черкесск
- Дмитровград
- Екатеринбург
- Энгельс
- Грозный
- Иркутск
- Иваново
- Ижевск
- Калуга
- Каменск-Уральский
- Казань
- Кемерово
- Ханты-Мансийск
- Кострома
- Краснодар
- Красноярск
- Курган
- Курск
- Липецк
- Магнитогорск
- Майкоп
- Москва
- Мурманск
- Набережные Челны
- Нижневартовск
- Нижнекамск
- Нижний Новгород
- Нижний Тагил
- Новочеркасск
- Новокузнецк
- Новороссийск
- Новошахтинск
- Новосибирск
- Ноябрьск
- Обнинск
- Омск
- Орел
- Оренбург
- Орск
- Пенза
- Пермь
- Петрозаводск
- Прокопьевск
- Псков
- Ростов-на-Дону
- Рязань
- Самара
- Саранск
- Саратов
- Шахты
- Смоленск
- Санкт-Петербург
- Ставрополь
- Стерлитамак
- Сургут
- Сыктывкар
- Таганрог
- Тобольск
- Тольятти
- Томск
- Тула
- Тверь
- Тюмень
- Уфа
- Ульяновск
- Великий Новгород
- Владимир
- Волгоград
- Вологда
- Волжский
- Воронеж
- Ярославль
- Йошкар-Ола
- Юрга
- Железноводск

<sup>1</sup> С 1 мая 2015 года «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу – все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

## Глоссарий

При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш» («наши») относятся к МКПАО «Лента» либо, если это предусмотрено контекстом, к деятельности «Ленты» в целом.

**LFL** – сопоставимые показатели

**Активный держатель карты постоянного покупателя** – покупатель, сделавший за последние 12 месяцев не менее двух покупок в одном из магазинов торговой сети Компании, используя карту постоянного покупателя «Ленты»

**Акции** – обыкновенные акции Компании

**BVO** – Британские Виргинские острова

**ГДР** – глобальные депозитарные расписки

**ЕГАИС** – единая государственная автоматизированная информационная система учета объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции

**Капзатраты** – капитальные затраты

**Кв. м** – квадратный метр (квадратные метры)

**Общая/суммарная торговая площадь** – площади внутри магазинов торговой сети Компании, используемые для продажи товаров, за исключением площадей, предоставленных в аренду третьим сторонам, площадей, используемых для изготовления продукции собственного производства, складских помещений и пространства между входом в магазин и рядом касс

**Операционные расходы** – расходы на реализацию, общие и административные расходы, представляющие собой крупную статью непроизводственных расходов в отчете о прибылях и убытках

**Отчет P&L** – отчет о прибылях и убытках

**Показатель доступности товара на полке** – количество имеющихся в наличии в магазинах товарных позиций с положительной балансовой стоимостью в процентном отношении от общего количества активных товарных позиций, готовых к продаже, рассчитываемое исходя из среднего показателя ежедневного наличия товара во всех открытых магазинах

**Посещаемость/трафик** – количество чеков, выданных за рассматриваемый период

**СГТР** – совокупный среднегодовой темп роста

**Совет директоров** – совет директоров МКПАО «Лента»

**Средний чек** – показатель, рассчитываемый путем деления общего объема продаж без учета НДС во всех магазинах торговой сети в течение соответствующего года на число чеков в этом году

**Средняя плотность продаж** – отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год

**Товарная позиция (SKU)** – единица складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара

**Товары повседневного спроса (FMCG)** – быстрораскупаемые и относительно недорогие потребительские товары

**Чек** – квитанция, выдаваемая покупателю при расчете за корзину / приобретенные товары (сумма, потраченная покупателем на покупки при посещении магазина)

**MAU** – ежемесячная активная аудитория (пользователи) приложения

**NPS** – индекс потребительской лояльности

## Прочая информация

В настоящем Годовом отчете представлена определенная информация в отношении операционных и финансовых показателей деятельности гипермаркетов и супермаркетов «Ленты», определяемых следующим образом.

### Скорректированный показатель EBITDA

Показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, такие, как изменения бухгалтерских оценок и единовременные затраты по неосновной деятельности.

### Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA

Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от выручки.

### Скорректированный показатель EBITDAR

Скорректированный показатель EBITDAR до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений.

### Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR

Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR в процентах от выручки.

### Сопоставимые продажи

Мы различаем продажи, относящиеся к новым магазинам, и продажи, относящиеся к уже существующим магазинам. Мы рассматриваем продажи, осуществленные магазинами до конца полного 12-го календарного месяца

с начала их деятельности, как продажи, относящиеся к новым магазинам. Соответственно, расчет сопоставимых продаж начинается со сравнения результатов полного 13-го календарного месяца работы магазина с результатами первого полного календарного месяца его работы, исходя из предположения, что данный магазин впоследствии не был закрыт, а его торговая площадь не была расширена или сокращена.

Количество магазинов в сопоставимой группе на 31 декабря 2020 года и 31 декабря 2019 года составляло 372 (247 гипермаркетов и 125 супермаркетов) и 351 (230 гипермаркетов и 121 супермаркет) соответственно. «Рост сопоставимого среднего чека», «рост сопоставимой средней цены одной позиции в чеке», «рост сопоставимой посещаемости» и «сопоставимая средняя плотность продаж» рассчитываются с использованием той же методики, что используется при расчете сопоставимых продаж.

### Прочие показатели

Чистый долг рассчитывается как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженностей (включая кредиты, займы и обязательства по финансовой аренде, капитализированным платежам и начисленным процентам) за вычетом денежных средств и их эквивалентов.

Соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA представляет собой отношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA.

Соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентных расходов представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDA к чистым расходам на уплату процентов, которые рассчитываются как процентные расходы за вычетом процентного дохода.

Соотношение скорректированного показателя EBITDAR и чистых процентных расходов, суммированных с расходами на аренду, представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDAR к сумме чистых расходов на уплату процентов и расходов на аренду.

Под денежной рентабельностью инвестированного капитала понимается отношение скорректированного показателя EBITDA к среднему вложенному капиталу.

Средний вложенный капитал представляет собой среднее значение балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на начало года и балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на конец года. Соотношение скорректированных операционных расходов и продаж представляет собой процентное отношение операционных расходов без учета расходов на аренду земли, оборудования и помещений, износ и амортизацию и единовременных расходов к объему выручки.

# Предупреждения

## Заявления прогнозного характера

Настоящий документ содержит определенные «прогнозные заявления», к которым относятся все заявления, не являющиеся происшедшими в прошлом фактами и относящиеся к нашим планам, финансовому положению, целям и задачам, стратегиям, будущей операционной деятельности и показателям деятельности, а также допущения, на которых основаны такие заявления.

На прогнозный характер заявлений обычно указывает использование в них таких слов, как «оценивает», «ожидает», «полагает», «намеревается», «планирует», «может», «будет», «должен», «прогнозирует», «предполагает», «ставит целью», «стремится», «может быть», «мог бы», «продолжает» и других аналогичных выражений. Эти заявления прогнозного характера основываются на существующих представлениях

руководства Компании в отношении будущих событий и результатов деятельности. Эти представления отражают тщательно взвешенное суждение руководства, но при этом связаны с факторами неопределенности и подвержены влиянию ряда известных и неизвестных рисков, а также иных не зависящих от нас факторов, возникновение которых может стать причиной существенного отличия фактических результатов Компании от показателей, представленных в соответствующих заявлениях прогнозного характера.

## Данные по рынку и отрасли

Заявления, касающиеся конкурентоспособности Компании, а также российского сектора розничной торговли продовольственными товарами, отражают нашу точку зрения, а также в некоторых случаях информацию и статистические данные из закрытых и открытых

источников, таких как годовые отчеты, отраслевые публикации, исследования рынка, пресс-релизы, отчетность, подаваемая в соответствии с положениями законодательства о ценных бумагах в различных юрисдикциях, официальные данные, публикуемые российскими государственными органами, а также данные, опубликованные международными организациями и иными сторонними источниками.

## Округление

Некоторые численные показатели, представленные в настоящем отчете, приведены в округленных значениях. Соответственно, цифры, представленные в отношении одной и той же категории в различных таблицах, могут незначительно отличаться, а числа, указанные в качестве итоговых значений в некоторых таблицах, могут не являться арифметической суммой предшествующих чисел.

# Заметки