

Раскрывая потенциал

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2016



В НАЧАЛЕ 2014 ГОДА МЫ ПОСТАВИЛИ ПЕРЕД СОБОЙ ЦЕЛЬ – УДВОИТЬ ТОРГОВУЮ ПЛОЩАДЬ ЗА ТРИ ГОДА. ЭТО БЫЛ ОДИН ИЗ САМЫХ ВАЖНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ, ЗАЯВЛЕННЫХ КОМПАНИЕЙ В ХОДЕ IPO.

Несмотря на масштабность этой задачи, мы были твердо убеждены в ее реализуемости и четко представляли себе, что для этого нужно. При этом для нас важны не только высокие темпы роста, но и успешное развитие в интересах всех заинтересованных сторон Компании. Уже в ноябре 2016 года мы объявили о досрочном достижении этой цели. Это впечатляющий успех, и мы гордимся тем, что по-прежнему остаемся одной из наиболее эффективных компаний на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами.

Раскрывая потенциал



РОСТ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

За последние три года мы увеличили наши торговые площади более чем вдвое.

→ Подробнее на странице 06



РАСШИРЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ

За период с момента IPO количество наших магазинов удвоилось.

→ Подробнее на странице 08



ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

С момента проведения IPO в 2014 году темпы роста выручки Компании увеличились вдвое.

→ Подробнее на странице 10

Итоги года

Финансовые показатели

306,4 млрд
+21,2%

выручка
(руб.)

67,8 млрд
+20,4%

валовая прибыль
(руб.)

31,8 млрд
+13,1%

скорректированный
показатель
EBITDA (руб.)

11,2 млрд
+8,9%

чистая прибыль
(руб.)

Операционные показатели

- ▶ Общий объем продаж вырос на 21,2% по сравнению с предыдущим годом, сопоставимые продажи – на 3,9%, сопоставимый средний чек – на 4%.
- ▶ Суммарная торговая площадь магазинов сети Компании увеличилась до 1 146 148 кв. м – на 29,9% по сравнению с предыдущим годом.
- ▶ Открытие магазинов «Лента» в восьми новых городах; на конец года список городов присутствия Компании включал 77 населенных пунктов по всей территории России.
- ▶ Число активных участников программы лояльности на конец года – более 10,5 млн, на 25% больше, чем в 2015 г.



Онлайн-версия отчета:
www.lentainvestor.com/ru/investors/annual-reports

Стратегический отчет

- 02 Краткий обзор
- 04 География «Ленты»
- 06 Раскрывая потенциал
- 12 Обращение Председателя Совета директоров
- 14 Отчет Генерального директора
- 16 Бизнес-модель
- 18 Обзор рынка
- 22 Стратегия
- 24 Обзор операционной деятельности
- 36 Обзор финансовой деятельности
- 40 Основные риски и факторы неопределенности
- 48 Корпоративная социальная ответственность

Корпоративное управление

- 67 Вступительное слово Председателя Совета директоров
- 68 Совет директоров
- 70 Правление
- 72 Система корпоративного управления
- 77 Комитеты при Совете директоров
- 90 Взаимодействие с акционерами
- 90 Заявление об ответственности

Финансовая отчетность

- 92 Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности
- 93 Аудиторское заключение независимого аудитора
- 96 Консолидированный отчет о финансовом положении
- 97 Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе
- 98 Консолидированный отчет о движении денежных средств
- 99 Консолидированный отчет об изменении капитала
- 100 Примечания к консолидированной финансовой отчетности

Приложения

- 146 Список городов присутствия на 31 декабря 2016 г.
- 148 Глоссарий
- 149 Дополнительная информация
- 150 Предупреждения

Краткий обзор

САМЫЙ БЫСТРОРАСТУЩИЙ ОПЕРАТОР
ГИПЕРМАРКЕТОВ В РОССИИ

Что мы делаем

«Лента» продает высококачественные продукты, предлагаемые по доступным ценам в ее обширной сети гипермаркетов и супермаркетов. Мы обеспечиваем оптимальное соотношение цены и качества товаров для покупателей и стремимся предоставить лучшие специальные предложения на рынке.

Стратегия Компании

Стратегия роста Компании заключается в стремительном расширении торговой сети с поддержанием высоких показателей сопоставимых продаж. Такая стратегия, наряду с высокой операционной эффективностью, позволяет получать высокую прибыль для финансирования дальнейшего роста бизнеса.

11,9%

доля товаров
собственных торговых
марок «Ленты»
в общем объеме
продаж



191

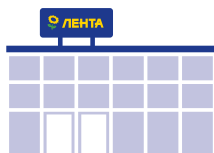
гипермаркет



Под управлением «Ленты» находится 191 гипермаркет по всей территории России. Гипермаркеты Компании расположены преимущественно в городских районах, что обеспечивает удобство доступа, и, как правило, открыты круглосуточно, работая без выходных. Наши магазины представлены в основном в трех форматах, различающихся по площади, — от 3000 до 7000 кв. м, что позволяет нам использовать оптимальный вариант для каждого населенного пункта и обеспечивать ассортимент, наиболее востребованный на местном рынке.

→ Подробнее на странице 25

ДРУГИЕ ДОСТИЖЕНИЯ 2016 Г.



11

Мы приобрели 11 гипермаркетов у розничной сети Kesko. После ребрендинга магазины вновь открылись одновременно, в один день.



480 145

На конец отчетного года общее число держателей социальных карт «Ленты» превысило 1,8 млн человек, 480 145 из которых стали участниками программы в 2016 г.



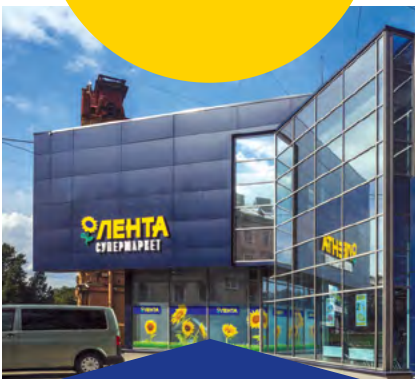
44,8

В 2016 г. общий объем обучения, предоставленного Компанией, составил свыше 1,47 млн человеко-часов — в среднем 44,8 часов на одного сотрудника.

«Лента» – крупнейший оператор гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади, занимающий пятое место среди сетей на рынке продуктовой розницы по общему объему продаж. В 2016 г. мы вновь стали самой быстрорастущей компанией в российском секторе розничной торговли.

49

супермаркетов



Торговая сеть Компании насчитывает 49 супермаркетов, расположенных главным образом в Москве, Санкт-Петербурге и в центральных регионах России. Эти магазины имеют менее крупный формат, рассчитаны на частые посещения и предлагают широкий ассортимент товаров первой необходимости. Они расположены в городских районах, как правило, в пешей доступности (не более 20 минут) для большинства наших покупателей.

→ Подробнее на странице 26

161

транспортное средство
в парке грузового
автотранспорта

Гибкость и экономичность работы нашей логистической сети гарантирует наличие максимально широкого ассортимента товаров в наших магазинах. «Лента» располагает внушительным парком грузового автотранспорта, принадлежащего Компании и насчитывающего 161 единицу, а наши распределительные центры, оборудованные по последнему слову техники, позволяют обслуживать более 250 гипермаркетов и 250 супермаркетов.

→ Подробнее на странице 32

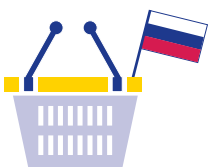
26 000

товарных позиций



Мы предлагаем широкий ассортимент высококачественных товаров с оптимальным соотношением цены и качества, включая фирменную продукцию и более доступные товары, реализуемые под собственными торговыми марками. В гипермаркете формата «стандарт» предлагается около 26 000 товарных позиций (SKU), при этом основной ассортимент представлен во всех магазинах торговой сети Компании, однако значительное количество позиций закупается у местных поставщиков для отражения региональных вкусов и предпочтений.

→ Подробнее на странице 29



95%

95% свежих продуктов питания закупается в России.



17

В 2016 г. «Лента» открыла 17 супермаркетов – рекордный годовой показатель, – доведя их общее количество до 49.



11 000

В 2016 году «Лента» создала около 11 000 новых рабочих мест и приняла на новые должности 19 000 сотрудников.

География «Ленты»

УСКОРЕНИЕ ТЕМПОВ
РАЗВИТИЯ СЕТИ

5 777 км

В 2016 г. «Лента» продолжила расширять географию присутствия.

По итогам отчетного года наша торговая сеть насчитывала 240 магазинов, в том числе 191 гипермаркет и 49 супермаркетов. Мы продолжили наращивать присутствие в городах, где мы уже работаем, одновременно расширяя охват своей торговой сети – в отчетном году магазины «Лента» открылись в восьми новых городах.

На сегодняшний день «Лента» присутствует в 77 городах, в том числе во всех 15 российских городах-миллионниках.

➔ Подробнее на странице 24

НОВЫЕ ГОРОДА ПРИСУТСТВИЯ

- Грозный
- Екатеринбург
- Казань
- Кострома
- Курск
- Новошахтинск
- Орск
- Самара



№ 1

крупнейший
оператор гипермаркетов по
размеру торговой площади

240

магазинов

77

городов присутствия

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ



Новые магазины,
открытые
в отчетном году



Существующие
магазины

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 1. Альметьевск | 40. Новороссийск |
| 2. Армавир | 41. Новошахтинск |
| 3. Астрахань | 42. Новосибирск |
| 4. Балаково | 43. Омск |
| 5. Барнаул | 44. Орел |
| 6. Белгород | 45. Оренбург |
| 7. Бийск | 46. Орск |
| 8. Брянск | 47. Пенза |
| 9. Великий Новгород | 48. Пермь |
| 10. Владимир | 49. Петрозаводск |
| 11. Волгоград | 50. Прокопьевск |
| 12. Вологда | 51. Псков |
| 13. Волжский | 52. Ростов-на-Дону |
| 14. Воронеж | 53. Рязань |
| 15. Грозный | 54. Самара |
| 16. Димитровград | 55. Саранск |
| 17. Екатеринбург | 56. Саратов |
| 18. Железноводск | 57. Смоленск |
| 19. Иркутск | 58. Санкт-Петербург |
| 20. Иваново | 59. Ставрополь |
| 21. Ижевск | 60. Сургут |
| 22. Йошкар-Ола | 61. Сыктывкар |
| 23. Калуга | 62. Таганрог |
| 24. Казань | 63. Тобольск |
| 25. Кемерово | 64. Тольятти |
| 26. Кострома | 65. Томск |
| 27. Краснодар | 66. Тула |
| 28. Красноярск | 67. Тверь |
| 29. Курск | 68. Тюмень |
| 30. Липецк | 69. Уфа |
| 31. Магнитогорск | 70. Ульяновск |
| 32. Москва | 71. Ханты-Мансийск |
| 33. Мурманск | 72. Чебоксары |
| 34. Набережные Челны | 73. Челябинск |
| 35. Нижнекамск | 74. Череповец |
| 36. Нижний Новгород | 75. Энгельс |
| 37. Нижний Тагил | 76. Юрга |
| 38. Новочеркасск | 77. Ярославль |
| 39. Новокузнецк | |

РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ

- | | |
|----------------|-------------------|
| • Екатеринбург | • Ростов-на-Дону |
| • Москва | • Санкт-Петербург |
| • Новосибирск | • Тольятти |



Подробнее на странице 146

Раскрывая потенциал

РОСТ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

1 146 148 кв. м

За последние три года
мы увеличили
наши торговые площади
более чем вдвое.

Самые высокие темпы роста в истории Компании

В то время как у других сетей гипермаркетов отмечается замедление темпов роста, «Лента» продолжает активно наращивать свое присутствие. В 2016 г. на долю Компании пришлось 77% от чистого прироста торговых площадей в сегменте гипермаркетов по сравнению с 35% в 2015 г.

Сегодня нам принадлежит около 20% всех торговых площадей в российском сегменте гипермаркетов

Наш уникальный формат компактных городских магазинов, в которых представлены главным образом продовольственные товары, адаптирован к реалиям российского рынка. Мы также расширили диапазон форматов гипермаркетов для более гибкой работы с различными по охвату зонами обслуживания.

Активное развитие формата супермаркетов

Наши супермаркеты пользуются огромным успехом у покупателей и демонстрируют высокую плотность продаж. В 2016 г. мы открыли рекордное количество супермаркетов – 17, увеличив свои торговые площади почти на 13 000 кв.м. Мы наращиваем динамику открытия новых магазинов, стремясь обеспечить к 2020 г. восьмикратное увеличение торговых площадей в сегменте супермаркетов.



→ Подробнее на странице 25

Раскрывая потенциал

РАСШИРЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ

240 магазинов

За период с момента IPO количество наших магазинов удвоилось, поставлен новый годовой рекорд по открытию новых магазинов.



ЛЕНТА

С 2014 г. мы открыли магазины «Лента» в 30 новых городах

В 2016 г. мы перевыполнили свой первоначальный план по открытию новых магазинов, обеспечив на текущий момент присутствие в 77 городах по всей России. Мы видим на рынке огромный потенциал для развития Компании – как путем органического роста, так и посредством приобретения высококачественных активов, соответствующих стратегии «Ленты».

Сегодня «Лента» присутствует во всех 15 российских городах-миллионниках

Компания тщательно изучает открывающиеся на рынке возможности с точки зрения соответствия ее стратегии, а также доходности соответствующих инвестиций. В среднесрочной перспективе мы продолжим наращивать свое присутствие главным образом в Москве, Санкт-Петербурге и других крупнейших городах России, однако в перспективе мы ориентируемся на значительный долгосрочный потенциал размещения 400 новых гипермаркетов «Лента» в целевых городах – как новых для Компании, так и тех, где она уже присутствует.

Приобретение розничного бизнеса Kesko

В соответствии с нашей стратегией динамичного расширения торговой сети мы значительно усилили свое присутствие на рынке, приобретая одиннадцать гипермаркетов у Kesko. Благодаря покупке этих активов, расположенных в привлекательных, дополняющих охват нашей сети локациях, Компания сумела расширить свое присутствие в регионе с высоким уровнем конкуренции на рынке. Интеграция, ребрендинг и повторное открытие приобретенных магазинов под торговой маркой «Лента» было осуществлено менее чем за неделю.



→ Подробнее на странице 24

Раскрывая потенциал

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

306,4 млрд руб.

С момента проведения IPO в 2014 году темпы роста выручки Компании увеличились вдвое.

На данный момент число активных держателей карты лояльности «Ленты» превысило десять миллионов

Совокупные годовые темпы роста количества участников нашей программы лояльности составили за последние три года 30%, при этом вырос и уровень использования карт постоянного покупателя – доля транзакций, совершенных по карте лояльности, составляет сейчас 93% от объема совокупных продаж. Данные о покупателях, получаемые на основе анализа информации об использовании карт постоянного покупателя, обеспечивают Компании основные конкурентные преимущества при повышении эффективности ее клиентоориентированного бизнеса.

Переход покупателей на более дорогие товары

Многие из наших покупателей, традиционно ориентированных на товары «бюджетной категории», реагируя на активные промоакции Компании по премиальным брендам, переходят на более дорогие товары по мере сокращения ценовой разницы. Именно в этом ценовом сегменте мы позиционируем продукцию под собственным брендом: качественные доступные товары СТМ «Лента» – прекрасная альтернатива по цене и потребительским свойствам, отвечающая запросам этой важной категории покупателей.

Выгодное предложение, обеспечивающее оптимальное соотношение цены и качества

В соответствии со стратегией Компании, мы продолжаем уделять особое внимание поддержанию нашей ценовой политики, отмечая постоянный рост отклика покупателей на наши привлекательные скидки и промоакции. О том, насколько наши покупатели ценят промоакции Компании, говорит тот факт, что по показателю восприятия уровня цен мы занимаем первое или второе место практически во всех городах присутствия «Ленты».



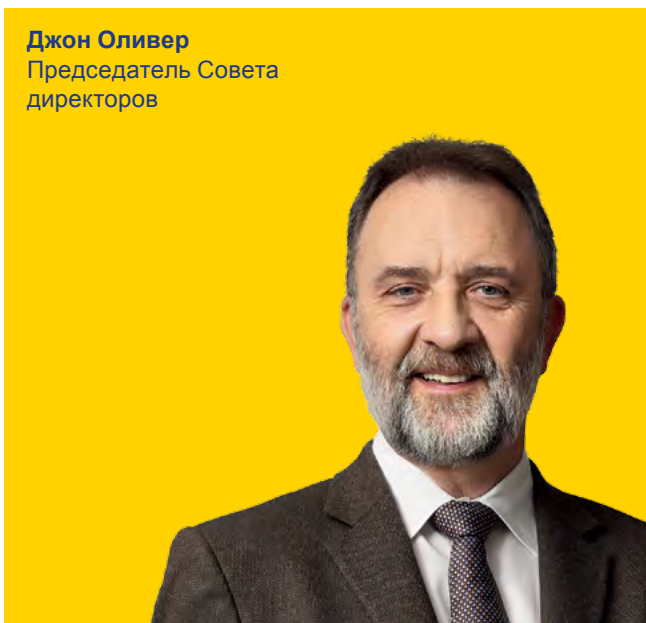
→ Подробнее на странице 29

Обращение Председателя Совета директоров

ПОВЫШАЯ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ТЕМПЫ РОСТА

В 2016 г. «Лента» продолжила успешное развитие, демонстрируя высокие показатели выручки и поддерживая динамику роста, сформировавшуюся за предыдущие три года.

Джон Оливер
Председатель Совета
директоров



На пути устойчивого роста

За три прошедших с момента IPO года мы добились больших успехов. В 2016 г. мы продолжили наращивать объемы продаж, прибыли и денежного потока, усиливая свое присутствие в российских городах, где мы уже работаем, и выходя на рынок новых городов.

За период с 2014 г. мы не только удвоили наши торговые площади, выполнив эту задачу с опережением графика, но и увеличили вдвое масштабы бизнеса самой Компании – как с точки зрения объемов продаж, так и по количеству магазинов нашей торговой сети. С учетом сложной рыночной ситуации, эти результаты свидетельствуют об эффективности нашей работы по планированию, продуманности стратегии Компании, а также гибкости ее бизнес-модели.

Обеспечение высоких результатов в сложных рыночных условиях

В 2016 г. на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами сохранялась сложная ситуация. Тем радостнее мне констатировать, что в этих трудных условиях «Лента» не просто выстояла, но и сохранила высокую динамику роста. Ключевую роль в достижении этого успеха сыграли эффективная бизнес-модель Компании, построенная по принципу «низкая цена/низкие затраты», а также наше умение оперативно реагировать на изменение ситуации, что позволило нам в очередной раз показать отличные результаты.

Покупатели находятся в основе нашего бизнеса, поэтому для нас крайне важно чутко улавливать их настроения, чтобы в точности понимать, чего они ждут от «Ленты». Это особенно актуально в трудные времена, когда покупательские привычки и приоритеты начинают меняться. В этой связи крайне важную роль по-прежнему играют данные, получаемые с помощью карт постоянного покупателя, – они позволяют нам принимать взвешенные решения, адекватно реагировать на подобные изменения и прогнозировать будущие тенденции.



**МЫ ДЕМОНСТРИРУЕМ
ВПЕЧАТЛЯЮЩИЕ УСТОЙЧИВЫЕ
ТЕМПЫ РОСТА, ОБЕСПЕЧИВАЯ
УРОВЕНЬ ПЛОТНОСТИ ПРОДАЖ,
ПРЕВОСХОДЯЩИЙ ПОКАЗАТЕЛИ
СОПОСТАВИМЫХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ
ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ,
И СТАБИЛЬНО ВЫСОКУЮ
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ.**



Корпоративное управление

Я твердо убежден в том, что эффективность корпоративного управления определяется базовыми ценностями и моделями поведения, демонстрируемыми членами Совета директоров. Нам исключительно повезло в том, что Совет директоров «Ленты» состоит из талантливых личностей, четко ориентированных на соблюдение высочайших стандартов деловой этики и практики и способствующих их закреплению личным примером, — задавая тон сверху.

Я считаю, что у нас — самая эффективная управленческая команда в отрасли, обладающая уникальным духом предпринимательства. В свою очередь, члены Совета директоров получают неоценимую поддержку от руководящих сотрудников второго и третьего эшелона — людей, нацеленных на то, чтобы расти в карьерном и профессиональном плане вместе с «Лентой». Мы же, со своей стороны, намерены и дальше инвестировать в это будущее поколение лидеров Компании.

Состав Совета директоров и Правления «Ленты» остается неизменным с момента проведения IPO, демонстрируя самый высокий уровень стабильности среди управленческих команд российских компаний сектора розничной торговли продовольственными товарами.

По мере роста масштабов и уровня сложности нашей деятельности как никогда более важными становятся задачи тщательного подбора кадров, оптимальной организации систем и формирования правильной корпоративной культуры, что призвано обеспечить максимальную реализацию возможностей роста при минимизации существующих рисков. Мы уже можем гордиться лучшими в отрасли стандартами корпоративного управления, но при этом продолжаем стремиться к достижению еще более высоких международных стандартов в этой области.

Повышая ценность предложения и темпы роста

Текущие показатели Компании свидетельствуют об эффективности выбранной нами стратегии. Мы демонстрируем впечатляющие устойчивые темпы роста, обеспечивая уровень плотности продаж, превосходящий показатели сопоставимых федеральных торговых сетей, и стабильно высокую рентабельность. Наша гибкая модель гипермаркетов доказала свою успешность при работе с самым широким диапазоном разных зон обслуживания, а наш пилотный проект по выходу на рынок супермаркетов превратился в важный фактор поддержания стратегического развития.

Улучшения в системе отбора поставщиков, повышение эффективности и снижение капитальных затрат служат залогом высокого уровня доходности инвестиций — в настоящее время и в будущем.

Корпоративная социальная ответственность

Мы нацелены на быстрый рост бизнеса и работаем на рынке с чрезвычайно высоким уровнем конкуренции. Тем не менее весь процесс принятия решений в Компании опирается на принцип «поступать правильно, действуя правильным образом». Наши клиенты доверяют нам, зная, что мы предлагаем высококачественные товары с оптимальным соотношением цены и качества, но при этом они также ожидают от нас и добро-совестного отношения к сотрудникам, поставщикам, населению в городах присутствия и окружающей среде.

Наши покупатели и сотрудники — это еще и наши соседи, поэтому деятельность Компании в области КСО сосредоточена в основном там, где работают наши магазины. Учитывая текущие экономические сложности, мы полностью осознаем свою ответственность в плане оказания социальной поддержки не на словах, а на деле, и действуем соответствующим образом. Это и предоставление продуктов питания наиболее нуждающимся категориям граждан, и строительство объектов социальной инфраструктуры для местного населения, и расширение охвата нашей программы социальных карт среди участников нашей программы лояльности, чье число постоянно растет, а также в рамках нашей сети магазинов и в городах присутствия.

Обеспечение устойчивого развития

Мы хорошо знаем свое дело, и в будущем качество нашей работы обеспечит нам дальнейший рост в сегменте гипермаркетов. Наша цель — войти в тройку крупнейших мультиформатных сетей розничной торговли по объему продаж и стать ведущим игроком в сегменте гипермаркетов в России. При этом ускорение темпов выполнения нашей программы открытия супермаркетов позволит нам стать полноценной мультиформатной розничной сетью уже в ближайшем будущем.

Последовательная реализация нашей стратегии, хорошо зарекомендовавшей себя на практике, обеспечит поддержание сформировавшейся за последние три года высокой динамики развития. Однако поставленные нами цели могут быть реализованы лишь при условии взвешенного финансового планирования, эффективного корпоративного управления и максимальной отдачи сотрудников. Компания будет по-прежнему ориентироваться на поддержание прибыльного роста и баланса между уровнем капитальных затрат и доходностью инвестиций с целью сохранения самых высоких в отрасли показателей возврата на инвестиции. Мы также продолжим работу над поддержанием стабильно высоких финансовых показателей, придерживаясь консервативного подхода к уровню долговой нагрузки.

Я хотел бы поблагодарить всех наших сотрудников за их преданность, целеустремленность и энтузиазм, с которыми они решали задачи, стоявшие перед нами в 2016 г. Я признателен своим коллегам по Совету директоров за мудрые советы, а также членам Правления «Ленты» за столь умелое управление Компанией в такой непростой период. Я также благодарен нашим покупателям, поставщикам и акционерам за их неизменно высокий уровень лояльности и поддержки.

Джон Оливер
Председатель
Совета директоров

Отчет Генерального директора

ГОД НОВЫХ СВЕРШЕНИЙ ДЛЯ «ЛЕНТЫ»

В 2016 г. мы сохранили высокие темпы роста и добились ряда важных достижений, успешно и последовательно реализуя нашу стратегию. На сегодняшний день «Лента» – самый быстрорастущий оператор гипермаркетов в России; на ее долю приходится примерно 20% всех торговых площадей в российском сегменте гипермаркетов. В течение отчетного года мы также ускорили темпы реализации успешной программы Компании по развитию в сегменте супермаркетов.

Ян Дюннинг
Генеральный директор



Еще один год высоких результатов

2016-й стал еще одним непростым годом для Компании, но тем не менее в отчетном году мы сумели добиться замечательных успехов. Рост выручки по итогам года составил 21,2% до 306,4 млрд руб. (в 2015 г.: 252,8 млрд руб.), при этом сопоставимые продажи увеличились на 3,9%.

Несмотря на продолжающиеся в России экономические трудности и снижение доходов потребителей, мы сумели перевыполнить одну из важнейших стратегических целей, установленных в ходе IPO, а именно удвоить суммарную торговую площадь за три года, – и сделали это с опережением графика. Мы открыли 51 гипермаркет (нетто), установив новый рекорд «Ленты» по количеству магазинов, открытых за год, и доведя количество гипермаркетов Компании до 191 на конец года.

Ценностное предложение «Ленты», обеспечивающее оптимальное соотношение цены и качества в формате супермаркетов, строится на тех же принципах, что и в сегменте гипермаркетов.

Формат супермаркетов, изначально призванный дополнить охват гипермаркетов, начинает играть все более важную роль в нашем бизнесе, демонстрируя высокие показатели плотности продаж и роста сопоставимых продаж, а также потенциал экспоненциального развития. В течение года нами было открыто 17 супермаркетов, и, таким образом, к концу отчетного периода их общее количество было доведено до 49. Наша общая торговая площадь в этом сегменте, пользующемся значительной популярностью у покупателей, составила 46 285 кв. м, при этом суммарная торговая площадь вместе с гипермаркетами равна 1 146 148 кв. м.

Работа на рынке с высоким уровнем конкуренции

В связи с неопределенностью макроэкономической ситуации в 2016 г. в секторе розничной торговли продовольственными товарами по-прежнему наблюдался



**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ
КОММЕРЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ
КОМПАНИИ БЫЛА ИЗНАЧАЛЬНО
НАЦЕЛЕНА НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ
РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛНОГО РЫНОЧНОГО
ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ, И МЫ
МОЖЕМ КОНСТАТИРОВАТЬ, ЧТО ОНА
ВЫДЕРЖАЛА ИСПЫТАНИЕ
ВРЕМЕНЕМ.**





высокий уровень конкуренции. Сохраняющийся эффект двойного давления высокой инфляции и падения доходов населения закрепляет сформировавшуюся у покупателей привычку аккуратно расходовать средства. Они по-прежнему стараются ограничивать число походов в магазины и придерживаться списка планируемых покупок, постоянно сравнивая цены в разных сетях в поисках оптимального соотношения цены и качества товаров.

Компания напрямую работает со своей обширной базой покупателей, опираясь на чрезвычайно успешную программу лояльности. Эта программа была запущена 15 лет назад и продолжает стабильно развиваться, превысив в 2016 г. отметку в десять миллионов активных держателей карт постоянного покупателя. С помощью ценных данных о покупках по картам постоянного покупателя, получаемых в рамках нашей Программы изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных, мы можем отслеживать динамику конкурентоспособности нашего предложения и выявлять модели поведения покупателей, а также изменения в их вкусах и предпочтениях.

Эта информация позволяет нам адаптировать ассортимент для обеспечения его оптимальной структуры и маркетинговую деятельность для разработки точечных предложений и промоакций по наиболее популярным среди наших покупателей товарам. В отчетном году нами была зафиксирована исключительно высокая выручка по промоакциям, что подтверждает идеальное соответствие бизнес-модели «Ленты» условиям преобладающей потребительской среды.

Поддержание динамики развития

Эффективность нашей деятельности опирается на несколько ключевых аспектов: привлекательность коммерческого предложения и эффективность коммерческих процессов, низкие цены, высокие стандарты качества выполнения задач, низкие затраты, эффективное использование данных, а также гибкость и предпринимательский подход.

На российском рынке розничной торговли продовольственными товарами наиболее эффективные операторы могут реализо-

вать огромный потенциал развития в сочетании с высокой рентабельностью. Наша хорошо зарекомендовавшая себя бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», позволяет успешно осуществлять реализацию нашей стратегии роста.

«Лента» обладает крайне широким географическим охватом, что делает ее розничной сетью действительно федерального значения. Мы успешно работаем с разными форматами магазинов, что обеспечивает выбор оптимальных вариантов для различных зон обслуживания.

В соответствии с нашей стратегией, в отчетном году мы расширили присутствие в российском сегменте гипермаркетов по всей территории страны. Наиболее крупным регионом в этом бизнес-сегменте остается Сибирский федеральный округ, на который приходится почти 20% от суммарной торговой площади Компании в сегменте гипермаркетов.

В течение отчетного года мы открыли гипермаркеты в восьми новых населенных пунктах и расширили свое присутствие в крупнейших городах России, доведя общее количество городов присутствия Компании до 77. После открытия новых магазинов в Екатеринбурге, Самаре и Казани мы обеспечили охват всех 15 российских городов-миллионников.

Компания также укрепила свои позиции в сегменте супермаркетов, увеличив суммарную торговую площадь в этом формате на 38% до 12 774 кв. м. Для поддержания столь исключительной динамики развития мы открыли в Москве новый распределительный центр, способный обслуживать более 150 магазинов.

В декабре 2016 г. также были вновь открыты после ребрендинга одиннадцать новых гипермаркетов в Санкт-Петербурге, приобретенных в составе российских активов розничного бизнеса Kesko. С учетом их местоположения, размеров и дизайна, эти магазины хорошо дополняют нашу торговую сеть и прекрасно соответствуют стратегии «Ленты», позволяя нам значительно усилить свою сеть в данном регионе.



Оставаясь предпочтительным партнером для своих поставщиков, в отчетном году мы приложили значительные усилия для поддержания высокого уровня эффективности нашей закупочной деятельности. Компания значительно сократила затраты в цепи поставок и имеет все возможности для логистической поддержки очередной волны программы по открытию новых магазинов.

Последовательная коммерческая стратегия Компании была изначально нацелена на обеспечение реализации полного рыночного потенциала Компании, и мы можем констатировать, что она выдержала испытание временем. В ходе проведения IPO в начале 2014 г. мы поставили перед собой цель удвоить торговую площадь за три года. Многие эксперты считали, что это слишком масштабная цель, однако мы были твердо убеждены в ее реализуемости и четко представляли себе, что именно для этого нужно. Тот факт, что мы выполнили свои обещания и последовательно продолжаем реализацию нашей стратегии в сложной макроэкономической ситуации на фоне падения доходов потребителей, свидетельствует о высокой квалификации и целеустремленности нашей эффективной стабильной управленческой команды.

Перспективы

Мы уже работаем над новыми проектами, намеченными на 2017 г., и составляем планы на 2018 и последующие годы. Компания планирует увеличить свои торговые площади приблизительно на 200 000 кв. м. и открыть примерно 30 новых гипермаркетов и около 50 супермаркетов как в регионах, где мы уже работаем, так и в новых регионах. Обеспечение высоких темпов развития – важная задача, однако это не означает, что мы стремимся к росту любой ценой. Помимо всего прочего, рост должен быть прибыльным и устойчивым – в интересах наших покупателей, деловых партнеров и акционеров. Мы смотрим в будущее, оставаясь, как и прежде, твердо уверенными в правильности бизнес-модели и стратегии «Ленты», а также в силах наших сотрудников.

В 2017 г. мы нацелены на дальнейшее поддержание высокого уровня доходности инвестиций и повышение стоимости бизнеса в интересах акционеров в долгосрочной перспективе, сохраняя стабильное финансовое положение и обеспечивая продуманный баланс между показателями роста и рентабельности. Мы продолжим работать над повышением привлекательности нашего предложения для покупателей и укреплять свои позиции в качестве одной из наиболее эффективных мультиформатных сетей розничной торговли продовольственными товарами в России.

Ян Дюннинг

Генеральный директор

Бизнес-модель

ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ
СТОИМОСТИ

ВЫГОДНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

**Дифференцированное выгодное предложение**

Повышение качества жизни покупателей за счет экономии

ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА НИЗКИЕ ЦЕНЫ
МОДЕЛЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ**Низкий уровень затрат**

Удобная для покупателей стандартная планировка магазинов / низкие цены

- 82% объектов в собственности, 18% – в аренде

**Ценовое лидерство**

- Карта постоянного покупателя
- Тщательно продуманные, регулярные и эффективные промоакции
- Регулярное сопоставление цен

**Широкий выбор товаров для всей семьи**

- Ассортимент, составленный с учетом вкусов взыскательных покупателей
- Наличие необходимых товарных позиций
- Акцент на новой и местной продукции

**Доступность магазинов**

- Универсальный магазин в шаговой доступности
- Наличие товаров с добавленной стоимостью



Форматы магазинов

**Гипермаркет**

- Стандартный
- Компактный
- Суперкомпактный

**Супермаркет**

Логистическая сеть

**Интегрированная логистическая сеть**

на базе сети распределительных центров

**Наш автопарк**

161 собственный грузовой автомобиль

**Существующая мощность**

250+ гипермаркетов
250+ супермаркетов

**Семь собственных распределительных центров****Надежная ИТ-инфраструктура**

Основа устойчивого развития – корпоративная социальная ответственность

В основе предложения «Ленты» для покупателей по-прежнему остается выгодное соотношение цены и качества. В соответствии со своей коммерческой стратегией, Компания поддерживает восприятие уровня цен покупателями на стабильно высоком уровне.

КАРТА ПОСТОЯННОГО ПОКУПАТЕЛЯ «ЛЕНТЫ»

Рост сопоставимых продаж



Анализ данных обеспечивает эффективность по следующим направлениям:

- ▶ Прямые маркетинговые промоакции
- ▶ Ценообразование
- ▶ Категорийный менеджмент
- ▶ Взаимовыгодные отношения с поставщиками



Сбор информации

Сбор информации о каждом покупателе в каждой точке продаж, что позволяет делить покупателей на группы с учетом их предпочтений в рамках десяти сегментов и удовлетворять потребности всех групп.



Карта постоянного покупателя «Ленты»

- ▶ Количество активных держателей карт **10,5 млн**
- ▶ Ценовые преимущества для покупателей **5%**
- ▶ Доля продаж по картам лояльности **93%**

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Обеспечение развития «Ленты»

Основным приоритетом Компании по-прежнему остается развитие бизнеса для достижения долгосрочных целей. Наша высоко зарекомендовавшая себя стратегия позволяет уверенно управлять Компанией и развивать ее даже в сложной экономической ситуации.



Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж



Укрепление занятых позиций



Реализация потенциала развития



Развитие форматов магазинов

→ Подробнее на странице 22

СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ

Торговая площадь тыс. кв. м **+29,9%**

2016	1 146
2015	882
2014	701

Объем совокупных продаж млрд руб. **+21,2%**

2016	306,4
2015	252,8
2014	194,0

Скорректированный показатель EBITDA млрд руб. **+13,1%**

2016	31,8
2015	28,1
2014	21,4

Прибыль на акцию* тыс. руб. **+2,7%**

2016	0,115
2015	0,112
2014	0,105

Число сотрудников** ПШЕ **+18,9%**

2016	45 689
2015	38 414
2014	35 100

*Пять ГДР представляют интерес в одной акции.

**ПШЕ (полных штатных единиц на конец отчетного периода).

→ Подробнее на странице 48

Обзор рынка

ПРИВЛЕКАТЕЛЬ- НЫЙ РЫНОК ДЛЯ КРУПНЕЙ- ШИХ ИГРОКОВ

Российский рынок розничной торговли продовольственными товарами фрагментирован, особенно по сравнению с рынками других стран. Тем не менее, он остается привлекательным для игроков федерального уровня, предлагая хорошие возможности для роста.

Сохраняющаяся сложная ситуация для сетей розничной торговли и потребителей

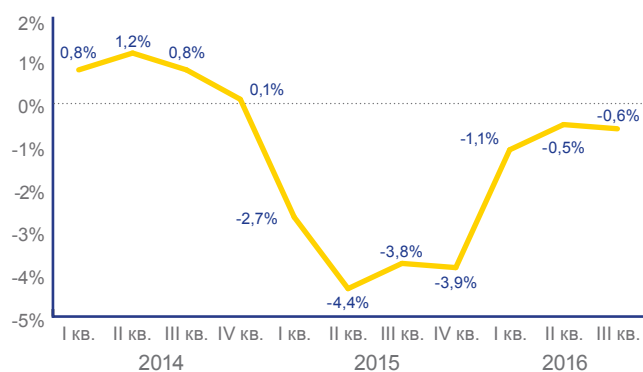
В 2016 г. рыночная конъюнктура оставалась сложной. Покупатели продолжали переходить на более доступные по цене товары, пытаясь максимально эффективно использовать и без того сократившийся потребительский бюджет.

Российская экономика находится в состоянии рецессии с начала 2015 г. и в отчетном периоде продолжала испытывать серьезные проблемы. ВВП страны снизился, что стало следствием давления целого ряда различных внутренних и международных факторов, включая экономические санкции и снижение цен на нефть. Однако темпы падения этого показателя замедлились, причем российские потребители, судя по всему, постепенно приспосабливаются ко своим стесненным обстоятельствам.

В реальном выражении за последние два года потребительские расходы в России сократились на 17%, а доходы населения – на 11% за три года. Несмотря на снижение продуктовой инфляции до 5%, динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами замедлилась к концу 2016 г. до нуля.

Динамика рецессии в российской экономике с I кв. 2014 г.

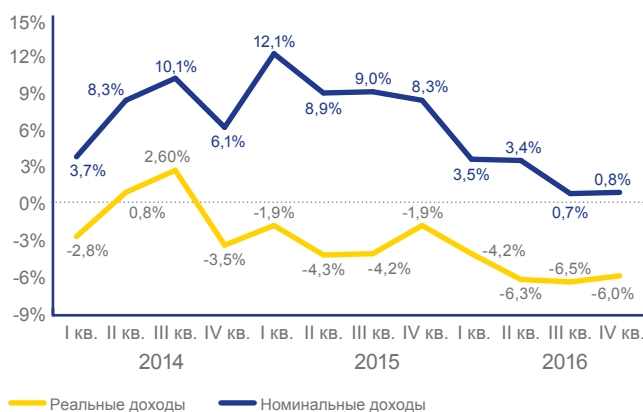
Квартальная динамика реального ВВП, в % год-к-году



Источник: Росстат

Снижение реальных доходов населения на 11% за три года

Квартальная динамика доходов населения, в % год-к-году



Источник: Росстат

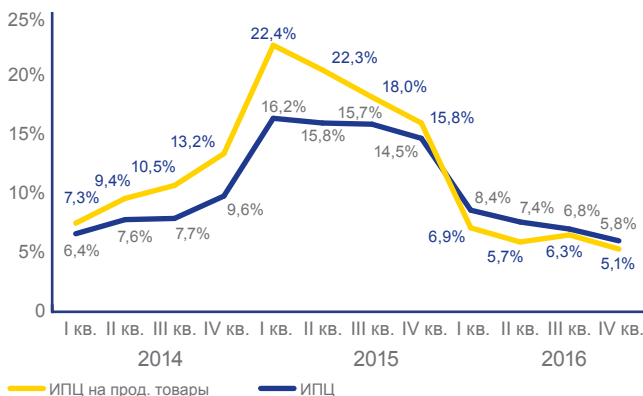


ПОТРЕБИТЕЛИ ОДАЮТ ПРЕДПОЧТЕНИЕ РОЗНИЧНЫМ СЕТЯМ, В ОТНОШЕНИИ КОТОРЫХ ОНИ МОГУТ БЫТЬ УВЕРЕНЫ, ЧТО ИМ ПРЕДЛАГАЮТ КАЧЕСТВЕННЫЕ ТОВАРЫ ПО ДОСТУПНЫМ ЦЕНАМ. ЭТО ДАЕТ ПРЕИМУЩЕСТВО НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ ИГРОКАМ РЫНКА, ТАКИМ КАК «ЛЕНТА».



Замедление темпов продуктовой инфляции до 5%

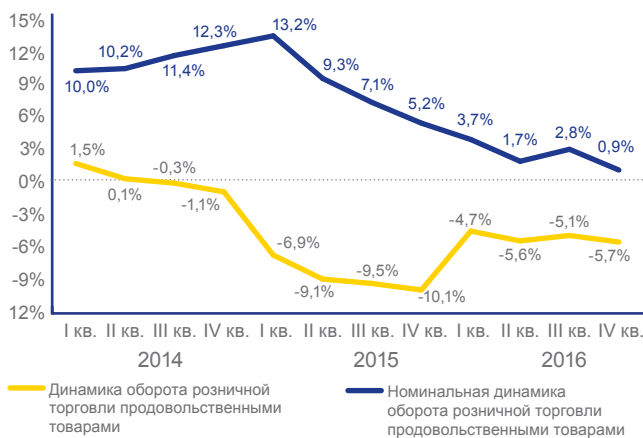
Квартальная динамика ИПЦ, в % год-к-году



Источник: IHS, Росстат

Снижение до нуля динамики оборота розничной торговли продовольственными товарами

Квартальная динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами, в % год-к-году



Источник: Росстат

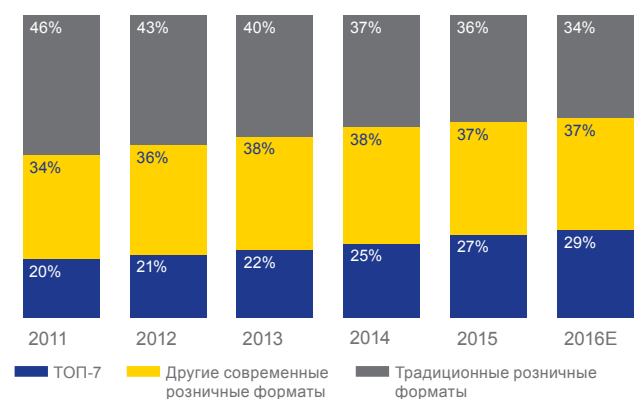
Привлекательный рынок для сетей федерального значения

Российский рынок розничной торговли продовольственными товарами фрагментирован, особенно по сравнению с рынками других стран. Тем не менее, он остается привлекательным для игроков федерального уровня, предлагая хорошие возможности для роста.

В 2016 г. на рынке сохранялась жесткая конкуренция между розничными сетями, выражавшаяся в активном применении скидок и промоакций. При этом потребители также отдадут предпочтение розничным сетям, в отношении которых они могут быть уверены, что им предлагают качественные товары по доступным ценам. Это дает преимущество наиболее эффективным операторам, таким как «Лента», которые могут адаптироваться к изменениям на рынке, предлагая покупателям высочайший уровень обслуживания и оптимальное соотношение между ценой и качеством товаров.

Доля рынка крупнейших розничных сетей быстро растет...

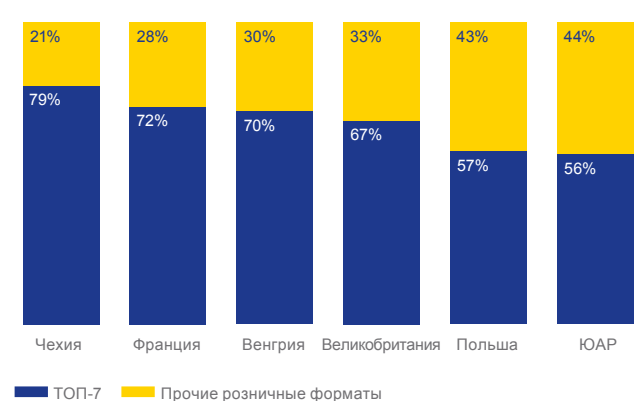
Доля продаж в секторе продуктовой розницы, %



Источник: данные Компании, INFOline, Euromonitor

...при этом доля рынка крупнейших игроков остается фрагментированной по сравнению с рынками других стран

Доля продаж в секторе продуктовой розницы (2016Г), %



Источник: данные Компании, INFOline, Euromonitor

Обзор рынка (продолжение)

Частично в связи со сложной экономической ситуацией традиционные розничные форматы продолжают терять свою долю рынка. Большинство менее крупных розничных сетей современного формата замедлили темпы роста или прекратили расширяться, при этом многие из них начали закрывать или продавать свои магазины. Активное строительство торговых центров практически прекратилось. Сегодня чистый прирост торговой площади осуществляется практически полностью за счет «федеральных» сетей (сетей, присутствующих в большинстве регионов РФ). Тенденции, зафиксированные в отчетном году, указывают на характер изменений в иерархии между семью ведущими компаниями сектора розничной торговли продовольственными товарами. Два крупнейших игрока отрасли активно наращивают темпы роста, в то время как динамика развития остальных компаний сектора замедлилась.

Прирост торговой площади обеспечивается крупными сетями федерального значения

Доля новой торговой площади, %



Источник: данные Компании, INFOline, Euromonitor



НЕСМОТЯ НА ПОВСЕМОСТНОЕ ПРИСУТСТВИЕ НА БОЛЬШИНСТВЕ ДРУГИХ РОЗНИЧНЫХ РЫНКОВ, СУПЕРМАРКЕТЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ ОСТАЮТСЯ НЕДОСТАТОЧНО РАЗВИТЫМ СЕКТОРОМ В РОССИИ. ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, ЭТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ «ЛЕНТЕ» СЕРЬЕЗНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА.



Наращивание присутствия в сегменте гипермаркетов и расширение предложения в сегменте супермаркетов

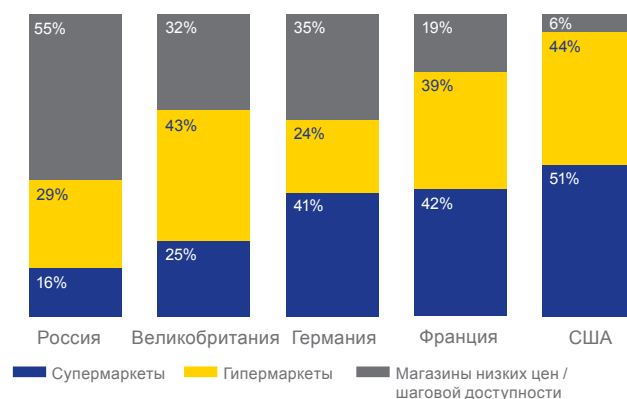
Уровень проникновения современных розничных форматов на российском рынке не соответствует тому, что наблюдается в остальных странах Европы или в большинстве других стран мира. Однако несмотря на сохраняющиеся сложности в макроэкономической ситуации и потребительской среде, мы считаем, что в данном секторе присутствует реальный потенциал.

Гипермаркеты зарекомендовали себя в качестве привлекательного для потребителей формата, однако покупателя необходимо убедить в том, что ему выгоднее потратить чуть больше времени и доехать до гипермаркета, чем посетить ближайший магазин менее крупного формата. И это удастся «Ленте», которая предлагает выгодное сочетание широкого ассортимента и оптимального соотношения цены и качества товаров. Последовательная коммерческая стратегия «Ленты» тактически адаптирована к работе на нестабильном рынке, что позволяет нам успешно привлекать и удерживать новых покупателей.

Несмотря на повсеместное присутствие на большинстве других розничных рынков, супермаркеты по-прежнему остаются недостаточно развитым сегментом в России. По нашему мнению, это обеспечивает «Ленте» серьезный потенциал для роста, поскольку запросы многих российских покупателей (выбор, качество, цена товаров и уровень обслуживания) эволюционируют в сторону формата супермаркетов комплексного обслуживания с выгодным предложением — в полном соответствии с уже сформировавшейся на более развитых рынках тенденцией.

Доля супермаркетов выше в других странах

Доля в % от совокупной торговой площади



Источник: данные Компании, INFOline, Euromonitor

В сегменте супермаркетов присутствует ряд крупных игроков, тем не менее он еще более фрагментирован, чем рынок в целом.

Гипермаркеты:**доля пяти крупнейших игроков – 67%**Суммарная торговая площадь: 5,8 млн кв. м
Прирост торговой площади в 2016 г.: +6%Источник: данные Компании, данные агентства INFOLine на 31 декабря 2016 г.
(по результатам исследования с охватом 190 крупнейших сетей розничной торговли)**Магазины шаговой доступности / низких цен:****доля пяти крупнейших игроков – 75%**Суммарная торговая площадь: 11,0 млн кв. м
Прирост торговой площади в 2016 г.: +13%Источник: данные Компании, данные агентства INFOLine на 31 декабря 2016 г.
(по результатам исследования с охватом 190 крупнейших сетей розничной торговли)**Супермаркеты:****доля пяти крупнейших игроков — 36%²**Суммарная торговая площадь: 3,2 млн кв. м
Прирост торговой площади в 2016 г.: +3%Источник: данные Компании, данные агентства INFOLine на 31 декабря 2016 г.
(по результатам исследования с охватом 190 крупнейших сетей розничной торговли)

«Лента» видит целый ряд возможностей для успешного развития в сегменте супермаркетов за счет эффективного использования своего опыта работы в сегменте гипермаркетов. Полное восстановление экономики на фоне текущей сложной ситуации неизбежно займет длительное время. Однако в промежуточный период тяжелая экономическая ситуация содействует более стремительным изменениям в структуре потребительских расходов и структуре рынка в пользу более крупных и более эффективных операторов.

1 Ашан, Ашан Сити и Наша Радуга, по данным INFOLine.

2 Исключая магазины SPAR в России.

3 Включая 8 супермаркетов (11 000 кв.м торговой площади) в Калининграде на площадках, приобретенных у «Седьмого Континента» в декабре 2016 г.

Стратегия

ПОВЫШАЯ ЦЕННОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ТЕМПЫ РОСТА



Стратегические приоритеты



Обеспечение
прибыльного роста
сопоставимых продаж



Укрепление
занятых позиций



Реализация
потенциала развития



Развитие форматов
магазинов

Работая в условиях сложной торговой конъюнктуры, мы продолжили реализацию своей эффективной стратегии, укрепляя занятые позиции, привлекая новых покупателей в магазины, открываемые в новых городах и городах, где мы уже работаем, и успешно развивая свой бизнес.

Краткий обзор

Дальнейшие инвестиции в бизнес-модель «Ленты», построенную по принципу «низкая цена / низкие затраты», позволяет нам сохранять конкурентные преимущества и наращивать продажи в существующих магазинах. Обладая постоянно растущей базой лояльных покупателей, Компания сохраняет ценовое лидерство, используя комплексный эффект целого ряда факторов и мероприятий, в том числе новаторство при организации промоакций, продуманный категорийный менеджмент и Программу изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных (Big Data Customer Insight Programme).

Приоритетным направлением работы для нас является укрепление позиций в регионах, где «Лента» уже работает. Наличие значительного количества участков под застройку и портфеля разрабатываемых проектов по строительству новых магазинов дает нам обширные возможности по усилению позиций Компании в таких городах присутствия. При этом дополнительные преимущества обеспечиваются высокими уровнями узнаваемости нашего бренда, а также наличием уже сложившихся отношений с местными поставщиками, подрядчиками и населением.

Несмотря на продолжающиеся трудности в российской экономике, мы по-прежнему видим значительный потенциал для успешного и прибыльного развития бизнеса «Ленты» на обширном фрагментированном рынке Российской Федерации. На настоящий момент во многих городах России, в том числе крупных, по-прежнему наблюдается относительно низкий уровень проникновения современных форматов розничной торговли, особенно гипермаркетов. Это позволяет нам рассматривать выход на рынки новых городов в качестве ключевой стратегической возможности развития нашего бизнеса.

Наш тщательно проработанный набор форматов в сегменте гипермаркетов позволяет учитывать потребности покупателей на конкретном местном рынке в городах с различной спецификой. Аналогичным образом, дополняющие сегмент гипермаркетов форматы супермаркетов «Ленты» позволяют планировать и строить магазины, максимально соответствующие специфике конкретной площадки и предполагаемому уровню трафика, что обеспечивает высокие показатели рентабельности. Стандартизация дизайна форматов позволяет также обеспечивать высокую динамику реализации планов Компании по расширению торговой сети.

Результаты за 2016 г.

В условиях преимущественно сложной потребительской среды мы продолжили наращивать востребованный покупателями «Ленты» ассортимент, предлагая товары по ценам, которые для них доступны. Мы тщательно корректировали ассортимент товаров и специальные предложения с тем, чтобы наши покупатели могли максимально эффективно использовать свой выделенный на покупки бюджет, и наши усилия себя оправдали – сопоставимые продажи Компании выросли на 3,9%, а рост сопоставимого среднего чека составил 4%.

→ Подробнее на странице 24

В 2016 г. мы продолжали укреплять позиции во всех ключевых российских регионах, повышая уровень проникновения магазинов «Ленты» – и наращивая долю рынка – в городах, где наша сеть уже представлена, чему способствовало наличие стабильно растущей базы лояльных покупателей. В течение отчетного года 80% новой торговой площади было открыто в городах, где мы уже работаем, в том числе 11 новых магазинов, приобретенных у компании Kesko в Санкт-Петербурге.

→ Подробнее на странице 25

В 2016 г. мы сохранили высокую динамику расширения сети розничной торговли «Ленты» по всей территории России. Были открыты гипермаркеты в 27 городах страны, в том числе 8 – в абсолютно новых для «Ленты» населенных пунктах, и сегодня общее число городов присутствия Компании составляет 77, в том числе все 15 городов России с населением более 1 млн человек. Компания уверенно перевыполнила свой план по удвоению торговой площади за трехлетний период – до декабря 2016 г.

→ Подробнее на странице 24

Мы разработали три новых варианта компактного формата гипермаркетов, что дополнительно повысило гибкость при выборе оптимального варианта. В отчетном году была сформирована специальная группа, отвечающая исключительно за развитие нашего крайне успешного направления супермаркетов. Мы также продолжили работу по обновлению и актуализации витрин и планов выкладки товаров в торговом зале с целью поддержания привлекательности ассортимента и выделения основных продуктовых категорий.

→ Подробнее на странице 25

Перспективы

В 2017 г. мы ставим себе целью открыть около 30 новых гипермаркетов и примерно 50 новых супермаркетов. Эти магазины появятся как в новых регионах, так и в городах, где уже присутствуют магазины «Ленты», при этом суммарная торговая площадь Компании увеличится в общей сложности примерно на 200 000 кв. м.

В более долгосрочной перспективе наша цель – стать одной из трех крупнейших мультиформатных сетей розничной торговли продовольственными товарами и самым крупным игроком в сегменте гипермаркетов в России. Мы добьемся этой цели за счет сохранения ориентации на прибыльный рост и тщательного баланса между уровнем капитальных затрат и доходностью инвестиций, призванного и далее обеспечивать поддержание самых высоких в отрасли показателей деятельности в сочетании с хорошими балансовыми показателями.

Также в наших планах двукратное увеличение торговой площади к 2020 г. Получаемые нами подробные аналитические данные о предпочтениях покупателей и наша гибкость в выборе формата позволяют выбирать оптимальные места для размещения магазинов «Ленты» – в перспективе мы видим возможность открытия на территории России более 400 гипермаркетов с расположением, обеспечивающим время в пути до магазина не более 10–15 мин на автомобиле для большинства покупателей. Аналогичным образом, мы имеем хорошие возможности получить в сегменте супермаркетов значительно большую долю рынка с учетом повышения требований покупателей – наше оптимальное соотношение цены и качества в этом формате позволит Компании в полной мере реализовать потенциал этого роста.

На всех этапах процесса развития нашей торговой сети мы будем вести постоянную работу над совершенствованием процессов в области отбора поставщиков, повышением операционной эффективности и снижением капитальных затрат.

Обзор операционной деятельности

ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ

На российском рынке розничной торговли представлены наиболее эффективные операторы, имеющие значительный потенциал дальнейшего развития и привлекательный уровень рентабельности. В 2016 г. «Лента» сохранила высокую динамику роста, добившись впечатляющих результатов.



ИТОГИ ГОДА

- Общая выручка выросла на 21,2% и составила 306,4 млрд руб. (в 2015 г.: 252,8 млрд руб.).
- Сопоставимые продажи увеличились на 3,9%.
- Прирост суммарной торговой площади за 2016 г. составил 29,9%.



Общая выручка выросла на 21,2% и составила 306,4 млрд руб. (в 2015 г.: 252,8 млрд руб.). Сопоставимые продажи увеличились на 3,9%, рост сопоставимого среднего чека составил 4,0% при одновременном снижении трафика на 0,1%.

В 2016 г. как розничные компании, так и покупатели столкнулись с довольно сложной торговой конъюнктурой. Несмотря на это, бизнес-модель «Ленты» подтвердила свою устойчивость, продолжив адаптироваться к непредсказуемым изменениям конъюнктуры розничного рынка, а покупатели высоко оценили результаты усилия Компании, направленные на оптимизацию расходования их бюджетов. Компания вновь доказала надежность и гибкость своей бизнес-модели, которая дает возможность не только противостоять самым сложным обстоятельствам, но и благополучно развиваться на их фоне. «Лента» продолжила отвоевывать позиции у конкурентов, и в результате динамика числа уникальных покупателей превысила темпы роста выручки как в новых магазинах, так и в магазинах сопоставимой базы (базы LFL) во всех регионах присутствия.

Продолжая активно следовать своей стратегии роста, Компания открыла магазины в восьми новых городах. На конец года список городов присутствия Компании включал 77 населенных пунктов по всей территории России. В результате чистого прироста торговой площади на 263 765 кв. м за счет открытия новых магазинов суммарная торговая площадь «Ленты» выросла до 1 146 148 кв. м (на 29,9% по сравнению с предыдущим годом). Соответственно, Компания успешно превзошла собственный прогноз 2014 г. по удвоению торговой площади за трехлетний период – к концу 2016 г.



КОМПАНИЯ ВНОВЬ ДОКАЗАЛА НАДЕЖНОСТЬ И ГИБКОСТЬ СВОЕЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, КОТОРАЯ ДАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ НЕ ТОЛЬКО ПРОТИВОСТОЯТЬ СЛОЖНЫМ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМ, НО И БЛАГОПОЛУЧНО РАЗВИВАТЬСЯ НА ИХ ФОНЕ.





При планировании открытия новых магазинов используется четко регламентированный подход: каждое новое потенциальное место расположения магазина рассматривается с использованием жестких критериев отбора и оценки, которые позволяют определить прогнозируемую доходность инвестиций с помощью углубленного анализа зоны обслуживания, основанного на наших собственных моделях.

Большинство магазинов Компании принадлежит ей на праве собственности, при этом решение о приобретении или аренде принимается с учетом конкретных условий, характерных для населенного пункта и места расположения магазина. Основное преимущество права собственности – возможность вести строительство магазинов по собственным проектам, эффективность которых оптимизирована, а размеры и планировки объектов точно соответствуют параметрам зон обслуживания. Кроме того, владение на праве собственности защищает Компанию от инфляционного роста расходов на аренду, а также от риска расторжения договоров аренды магазинов. Важно отметить, что строительство собственных магазинов позволяет более быстрыми темпами расширять свое присутствие в перспективных зонах обслуживания с высокой доходностью, где имеются свободные участки под строительство и отсутствуют предложения по сдаче в аренду подходящих магазинов. При этом увеличение количества объектов в собственности требует большего объема капитальных затрат. Как правило, подавляющее большинство гипермаркетов Компании находятся в собственности, а супермаркеты преимущественно взяты в аренду, поскольку возможности арендовать гипермаркеты на привлекательных условиях более ограничены по сравнению с арендой супермаркетов.

Опираясь на свои возможности в области развития магазинов крупных и малых форматов и управления ими, «Лента» продолжает изыскивать новые варианты обслуживания покупателей, позволяя им совершать покупки в нашей сети любыми способами и в любое время.



РАСШИРЕНИЕ ТОРГОВОЙ СЕТИ КОМПАНИИ ПУТЕМ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СДЕЛОК ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ АКТИВОВ

В декабре «Лента» открыла 11 магазинов, выкупленных у оператора продуктовой розницы Kesko, ранее работавшего под брендом «К-рука». Данная сделка полностью соответствует стратегии «Ленты», учитывая высокое качество магазинов Kesko, сопоставимость их форматов с форматами розничной торговли Компании, дополняющее существующую сеть расположение новых магазинов и эффективный персонал с высокой мотивацией.

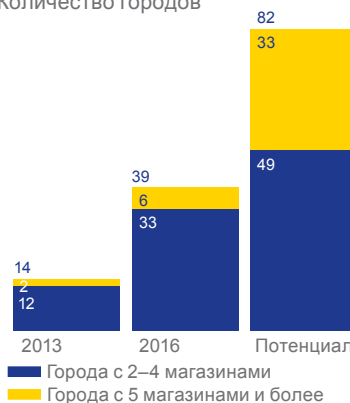
Интеграция вновь приобретенных магазинов прошла безупречно: их ребрендинг и открытие заняли всего шесть дней и потребовали лишь незначительных затрат, что свидетельствует об успешном взаимодействии между сотрудниками обеих компаний. Одиннадцать новых гипермаркетов «Ленты» были открыты в разных районах Санкт-Петербурга и Ленинградской области в один день, расширив присутствие Компании в регионе с высоким уровнем конкуренции.

Укрепление позиций в регионах присутствия

Наращивание доли рынка в регионах присутствия – основной компонент стратегии Компании. Мы тщательно выбираем оптимальное местоположение магазинов с учетом данных о покупателях и аналитики, а наличие различных вариантов форматов магазинов дает возможность выбрать наиболее подходящие тип и размер магазина с учетом местной специфики. Адаптивность к различным зонам обслуживания обеспечивает высокую плотность сети магазинов в городах присутствия Компании.

Увеличение числа магазинов «Ленты» в городах присутствия¹

Количество городов



¹ С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области. К Санкт-Петербургу отнесены все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

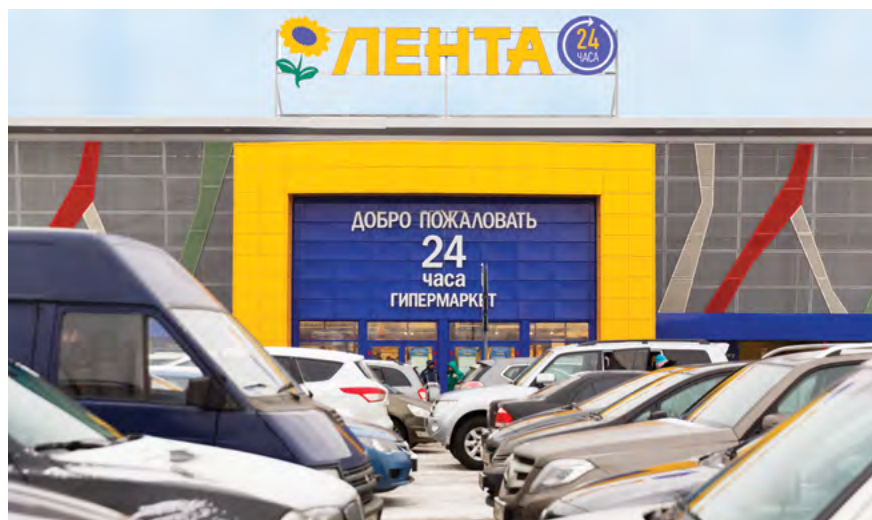
Источник: данные Компании

В течение 2016 г. Компания ускорила темпы роста благодаря тому, что почти 80 % новых торговых площадей были открыты в городах текущего присутствия. Несмотря на то, что это оказывает давление на трафик в наших действующих магазинах, в долгосрочной перспективе мы получим более сильные рыночные позиции за счет близости к покупателям.

Гипермаркеты

Большинство гипермаркетов Компании открыты круглосуточно, работая без выходных. Как правило, они располагаются в жилых районах с хорошей транспортной доступностью или в непосредственной близости от них. «Лента» управляет гипермаркетами трех форматов: стандартный (как правило, с торговой площадью 7 000 кв. м), компактный (как правило, 5 000 кв. м) и суперкомпактный (как правило, 3 000 кв. м). Теперь гипермаркеты компактного формата представлены в трех дополнительных вариантах, способствуя повышению гибкости Компании и показателей рентабельности инвестиций в расширенном диапазоне зон обслуживания. Независимо от своих размеров, все гипермаркеты Компании предлагают широкий выбор продуктов питания и непродовольственных товаров, при этом постоянные покупатели обычно совершают в них покупки 1–2 раза в неделю.

Обзор операционной деятельности (продолжение)



В 2016 г. «Лента» открыла 51 гипермаркет (с учетом закрывшихся), таким образом доведя общее количество гипермаркетов Компании до 191 на конец года. В результате Компания перевыполнила первоначальный план органического роста путем открытия не менее 40 гипермаркетов и пересмотренный прогноз по открытию не менее 50 гипермаркетов к концу года. В это число вошли 11 магазинов в Санкт-Петербурге, приобретенных в рамках покупки продуктового розничного бизнеса Kesko в России – крупнейшей сделки в истории «Ленты». Магазины Kesko были интегрированы в «Ленту» и вновь открыты под ее брендом всего за шесть дней.

В результате открытия новых магазинов размер дополнительной торговой площади гипермаркетов (с учетом закрывшихся) составил 250 991 кв. м, что выше значений прошлого года для данного формата на 29,6 %.

51

новый
гипермаркет
открыт (нетто)

В 2016 г. Компания открыла гипермаркеты в 27 населенных пунктах. Восемь из них появились в Екатеринбурге, Самаре и Казани – новых городах для «Ленты». Одним из заметных пополнений портфеля активов Компании стало открытие первого гипермаркета в Грозном. В настоящее время наши гипермаркеты расположены в 77 населенных пунктах. География Компании включает все пятнадцать городов России с населением более одного миллиона человек. За последние три года размер торговой площади гипермаркетов в данных городах увеличился примерно на 140 %, из которых более 50 % роста пришлось на Санкт-Петербург и почти 70 % – на Москву.

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, «Лента» отмечает существенный потенциал роста магазинов формата гипермаркетов и появление все новых возможностей развития Компании. Компания сохраняет обширный портфель по строительству новых гипермаркетов и будет поддерживать сложившуюся динамику роста в 2017 г. и последующие периоды путем тщательного определения приоритетных возможностей с точки зрения стратегической зрелости и доходности. В среднесрочной перспективе мы по-прежнему будем в первую очередь ориентироваться на Москву, Санкт-Петербург и другие крупнейшие города, продолжая при этом расширение сети в городах, где «Лента» уже ведет операционную деятельность, а также в новых для сети менее крупных городах.



НОВЫЕ СУПЕРМАРКЕТЫ В ОЖИВЛЕННЫХ РАЙОНАХ МОСКВЫ

«Лента» ускоренными темпами развивает магазины в формате супермаркетов, пользующихся успехом. В рамках данной стратегии в январе 2017 г. Компания заключила договоры аренды с ООО «Эдисон-энерго», входящим в ADG Group, для открытия 36 супермаркетов. Новые магазины будут располагаться во вновь создаваемых районных торгово-развлекательных центрах на месте бывших кинотеатров Москвы в самом сердце спальных районов с высокой плотностью населения.

Районные центры с большим количеством магазинов будут обеспечивать потребности живущих поблизости покупателей в развлечениях и основных услугах, а также образовательные, социальные и культурные потребности, приобретая таким образом популярность у местных жителей. «Лента» заключила договоры аренды на общую площадь в размере 47 000 кв. м для новых супермаркетов; открытие первого магазина запланировано на конец 2018 г.

Супермаркеты

Будучи первоначально стратегическим дополнением к гипермаркетам, супермаркеты утвердились в качестве одного из основных и набирающих все большую важность форматов для «Ленты». Они располагаются в шаговой доступности в спальных районах Москвы, Санкт-Петербурга и других городов центральных регионов России и предназначены для обслуживания повседневных потребностей покупателей. Такое расположение магазинов по месту жительства потребителей позволяет Компании расширять свою долю на рынках розничной торговли местного уровня, где открытие гипермаркетов не представляется целесообразным. В 2016 г. Компания увеличила число новых супермаркетов в два раза.

Средний размер торговой площади супермаркетов «Ленты» составляет примерно 900 кв. м. Магазины данного формата демонстрируют высокие показатели продаж на квадратный метр: в 2016 г. рост сопоставимых продаж составил 5,5 %, а сопоставимого трафика – 1,9 %. Рост сопоставимого среднего чека составил 3,5 %.

Компания открыла первый пилотный супермаркет в Москве в 2013 г. В 2016 г. «Лента» открыла 17 супермаркетов – рекордный годовой показатель, – доведя их общее количество до 49. Благодаря открытию этих магазинов Компания превысила собственные первоначальные прогнозные показатели, согласно которым число супермаркетов должно было увеличиться не менее чем в два раза по сравнению с 2015 г. Прирост торговой площади в формате супермаркетов составил 12 774 кв. м – 38,1%.

В январе 2017 г. Компания заключила договоры аренды с ООО «Эдисонэнерго», входящим в состав девелоперской компании ADG Group, которая реализует проект по созданию сети районных торгово-развлекательных центров в жилых районах Москвы. Договоры предусматривают аренду 36 помещений для супермаркетов «Ленты», которые станут частью будущих центров, общей площадью около 47 000 кв. м (включая приблизительно 30 300 кв. м торговой площади). Первый новый магазин в таком формате планируется открыть в конце 2018 г.

В декабре 2016 г. Компания также подписала соглашение о покупке восьми площадок в Новосибирске, которые будут использованы под строительство супермаркетов «Лента».

Формат супермаркета подтвердил свою привлекательность для покупателей. Постепенно эффект масштаба, созданный «Лентой» и другими федеральными розничными сетями, вынудит большинство местных операторов продуктовой розницы покинуть рынок. В связи с этим Компания ожидает появление существенных возможностей для органического и неорганического роста в сегменте супермаркетов, соответствующих бизнес-модели Компании и установленным критериям расположения магазинов. В соответствии с принятой стратегией, «Лента» планирует наращивать темпы развития магазинов данного формата и уже в феврале 2017 г. открыла первый супермаркет в Сибирском федеральном округе.

Компания создала профильную рабочую группу по развитию супермаркетов, которая сформировала хорошо проработанный портфель проектов открытия новых магазинов. Наша цель – увеличить торговую площадь супермаркетов в восемь раз к 2020 г. В связи с этим, начиная с 2017 г. Компания намерена развивать сеть магазинов на базе своих действующих распределительных центров. Мы обладаем достаточным потенциалом для открытия более 100 супермаркетов в течение следующих трех лет в одной только Москве.

«

**НЕСМОТЯ НА СЛОЖНУЮ
ЭКОНОМИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ,
«ЛЕНТА» ОТМЕЧАЕТ СУЩЕСТВЕННЫЙ
ПОТЕНЦИАЛ РОСТА МАГАЗИНОВ
ДАННОГО ФОРМАТА
И ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ
КОМПАНИИ.**

»

17

новых супермаркетов
открыто в течение 2016 г.
(рекордный
годовой показатель)



Обзор операционной деятельности (продолжение)



Карта постоянного покупателя «Ленты»

«Лента» предлагает своим покупателям успешную программу лояльности с использованием карт постоянного покупателя, которая давно пользуется популярностью: 93 % всех покупок в наших магазинах совершается с использованием данных карт. Помимо предоставления скидок на покупки, карта служит инструментом сбора ценной информации о потребительском поведении в режиме реального времени. Держатели карт получают скидку на покупки не менее 5 % при предъявлении карты, а также эксклюзивную возможность воспользоваться специальными предложениями со скидками до 50 %. Кроме того, наиболее нуждающимся и незащищенным категориям граждан предлагается социальная карта, дающая дополнительные скидки в размере от 3 % до 8 %.

В 2016 г. программа лояльности прошла очередной значительный этап: количество активных держателей карт за год достигло 10,5 млн человек, что свидетельствует о существенном росте данного показателя на 25 % по сравнению с прошлым годом. Эффективность программы систематически проверяется путем проведения подробного исследования покупателей, при этом российские покупатели считают программу лояльности «Ленты» лучшей из предлагаемых на рынке в данной категории.

Компания обеспечивает сбор данных по всем покупкам, совершаемым с использованием карт постоянного покупателя. Анализ данной информации позволяет Компании отслеживать результаты продаж продуктов во всех своих магазинах, получать представление об изменении вкусов и привычек покупателей и информировать их о привлекательных индивидуальных предложениях. В рамках данной работы мы благодарим покупателей за покупки с помощью электронных рассылок, призванных обеспечить и успешно обеспечивающих повышение их лояльности, увеличение трафика и размера потребительской корзины.

Компания часто делает рассылки с привлекательными предложениями всем доступным для связи покупателям, включая предложения скидок на отдельные виды и категории товаров и информацию о снижении цен на все товары в магазине, в котором обслуживается покупатель. В отчетном году мы запустили ряд новых пилотных проектов по картам постоянного покупателя, в том числе специальные предложения к дню рождения покупателя, кампании по борьбе с оттоком покупателей и промоакции, основанные на региональной специфике.

В новом году «Лента» планирует внедрить дополнительные мероприятия для владельцев карт постоянного покупателя, включая усовершенствованные методы поощрения новых покупателей и поздравительные программы для новоселов.



Программа изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого объема данных

В 2008 г. «Лента» начала сбор данных по операциям, совершаемым покупателями, а через четыре года запустила Программу изучения покупательских предпочтений на основе анализа больших данных (Big Data). В результате реализации программы Компания обеспечила себе значительное конкурентное преимущество и смогла сохранить свою позицию одной из самых быстро развивающихся компаний на российском рынке розничной торговли продовольственными товарами. Мы используем данные о покупателях во всех основных операционных процессах «Ленты» в целях повышения уровня продаж и эффективности деятельности, в том числе в области ценообразования, организации промоакций, определения ассортимента и реализации персонализированных проектов.

Программа изучения покупательских предпочтений на основе анализа больших данных позволяет Компании отслеживать тенденции в покупках, например, частоту совершения покупок в магазинах «Ленты» и объемы покупок при каждом посещении магазина. Благодаря полученным данным о покупках, совершенных с использованием карт постоянного покупателя «Ленты», Компания также внедрила новый подход к формированию представления о потребительском поведении.



В 2008 Г. «ЛЕНТА» НАЧАЛА СБОР ДАННЫХ ПО ОПЕРАЦИЯМ, СОВЕРШАЕМЫМ ПОКУПАТЕЛЯМИ, А ЧЕРЕЗ ЧЕТЫРЕ ГОДА ЗАПУСТИЛА ПРОГРАММУ ИЗУЧЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА БОЛЬШИХ ДАННЫХ.



В результате подробного анализа Компания выявила десять основных групп покупателей в зависимости от уровня расходов, частоты совершения покупок и видов приобретаемых товаров. Соответственно, мы можем напрямую учитывать конкретные потребности и предпочтения каждой группы покупателей, предоставляя им персонализированные скидки и привлекательные предложения, способствующие укреплению взаимодействия с Компанией, наращиванию объема продаж и повышению лояльности. Данная классификация по группам также помогает Компании оптимизировать и планировать ассортимент товаров, мероприятия по мерчендайзингу и рекламную деятельность.

Эффективность бизнес-модели Компании обеспечивается за счет использования передовых инструментов аналитики, а дальнейшее расширение аналитического функционала дополнительно укрепит лидирующие позиции Компании в данной области. В новом году «Лента» планирует расширить использование данных об операциях, совершаемых покупателями, как для внутренних нужд, так и совместно с внешними партнерами. В рамках этой работы предусмотрен ряд мероприятий, включая оценку эффективности различных каналов продвижения, таких как рекламные щиты, вывески на фасадах магазинов и каталоги.

Ассортимент товаров

В стандартном гипермаркете «Ленты» представлено около 26 000 товарных позиций (SKU), что обеспечивает покупателям достаточно широкий выбор, который, однако, значительно меньше ассортимента ряда конкурентов. Это позволяет нам получать значительную выгоду от эффективного использования ассортимента, как на уровне магазинов, так и по всей цепочке поставок. Благодаря тщательно продуманному ассортименту товаров, размещаемых по оптимальной схеме выкладки, покупатели всегда могут быстро найти нужные им товары, даже если они спешат, что повышает ощущение комфорта от посещения наших магазинов.



Все магазины «Ленты» предлагают широкий ассортимент товаров высокого качества, обеспечивая оптимальное соотношение цены и качества. При этом Компания в разной степени варьирует ассортимент товарных категорий в зависимости от специфики конкретного региона присутствия, поскольку вкусы и предпочтения покупателей в различных регионах России очень разнообразны. Такая определяемая географией присутствия гибкость служит для «Ленты» одним из основных факторов дифференциации.

В 2016 г. продажи свежих продуктов питания достигли 39,8% общего объема продаж в супермаркетах и гипермаркетах. Доля продаж бакалейных товаров составила 48,1%. На долю непродовольственных товаров, в том числе одежды, товаров для дома и сезонных товаров, приходится 12,1% общего объема продаж. Совокупный рост продаж продуктов питания (свежих продуктов питания и бакалейных товаров) составил 21,5%. Продажи непродовольственных товаров увеличились на 18,8%. Доля продаж непродовольственных товаров в гипермаркетах составила 12,5% от общего объема продаж и только 3,0% общего объема продаж в супермаркетах.



+21,5%

совокупный рост продаж продуктов питания (свежих продуктов питания и бакалейных товаров)

Обзор операционной деятельности (продолжение)



Централизация производства продуктов питания по-прежнему играет основную роль в повышении эффективности затрат Компании. Кроме того, метод централизации производства позволяет нам закупать ингредиенты и сырье напрямую у поставщиков, поддерживать высочайшие стандарты качества и обеспечивать постоянное наличие самых свежих продуктов. Наибольшей популярностью среди покупателей свежих продуктов питания собственного производства пользуются хлебобулочные изделия, салаты и продукты кулинарии, объем продаж которых достиг 39 млрд руб., что составило около 13 % общего объема продаж Компании – на 18 % больше, чем в 2015 г.

Объем собственного производства очищенных овощей вырос с 5 до 153 тонн в месяц, а количество магазинов, в которые поставляются данные продукты, увеличилось с 6 до 40. Таким образом, представленный ими ассортимент расширился с 6 до 17 товарных позиций. В 2016 г. мы освоили производство салатов по-корейски и квашеной капусты и продолжаем наращивать потенциал централизованного производства путем включения таких продуктов, как очищенные картофель, морковь, свекла и овощные смеси.

Компания разработала новые технологии выпечки хлебобулочных изделий из полуфабрикатов и внедрила их в 13 «материнских» магазинах, которые в свою очередь снабжают 30 «дочерних» магазинов. Данное решение позволяет быстро пополнять запасы товаров в магазинах и стабильно поддерживать их качество, а также оптимизировать затраты «дочерних» магазинов и экономно использовать их площади, не оснащая дополнительным оборудованием. Кроме того, Компания открыла централизованное производство мясной продукции в «материнском» магазине в Омске (Сибирский федеральный округ): магазин производит 80 товарных позиций, которые герметично упаковываются в модифицированной газовой среде и передаются на реализацию в другие четыре магазина, расположенные в черте города.

Такой подход позволяет нам успешно адаптироваться к работе в самых разных зонах обслуживания, поддерживая сбалансированный ассортимент предлагаемых по разумным ценам продуктов без ущерба для качества обслуживания. В будущем году Компания планирует внедрить свою технологию выпечки хлебобулочных изделий из полуфабрикатов в девяти «материнских» магазинах, обслуживающих 17 «дочерних» объектов.

В отчетном году мы внедрили систему регулярной самооценки качества, используемую во всех магазинах «Ленты». Основой для данной системы послужила усовершенствованная программа внутреннего аудита качества, при этом каждый магазин проходит проверку ежеквартально.

Товары под собственными торговыми марками

Стремясь к получению конкурентных преимуществ, мы предлагаем нашим покупателям обширный ассортимент товаров первой необходимости под собственными торговыми марками (СТМ) по оптимальным ценам. В целях уменьшения неблагоприятного воздействия на потребительский бюджет Компания дополнительно снизила цены на собственные продукты высокого качества за счет внедрения расфасовки меньшего объема.

В сегменте FMCG «Лента» предлагает продукты под двумя основными торговыми марками: «365 дней» и «Лента». Под маркой «365 дней» выпускаются 722 товарных позиции по самым доступным ценам в соответствующих категориях. Под маркой «Лента» представлены 583 товарных позиции средней ценовой категории, предлагающие высокое качество по более конкурентоспособным ценам.



Расширение ассортимента товаров СТМ является приоритетной задачей «Ленты». В ноябре 2016 г. Компания объявила о выпуске в продажу продуктов питания СТМ для детей, в том числе готовых завтраков, мармелада и печенья. Совместно с «Уолт Дисней Компани СНГ» (российский офис компании Disney) Компания реализовала кобрендинговый проект, в рамках которого выпускает продукты питания в упаковке с изображением известных анимационных героев Disney. «Лента» стала первой российской компанией сектора продуктовой розницы, создавшей такое партнерство.

Мы продолжили разработку непродовольственных товаров под рядом собственных торговых марок: товары для дома под маркой Home Club, бытовая техника Lentel, товары для сада и дачи Giardin, одежда и аксессуары Friend Made. Кроме того, Компания представила товары под новыми собственными марками: игрушки Bigga и спортивные товары Actico. В 2016 г. соотношение товаров под собственными торговыми марками и фирменной продукции в общем объеме продаж осталось неизменным в результате проведения интенсивных промоакций в поддержку премиальных брендов.



Ценовое лидерство и промоакции

Потребительская среда по-прежнему характеризуется высоким уровнем конкуренции. Для сохранения своего ценового лидерства мы ведем тщательный мониторинг ценообразования у других компаний розничной торговли местного и федерального уровня (зачастую два раза в неделю, иногда ежедневно). Суть нашего основного ценового предложения — обеспечить оптимальное соотношение цены и качества, и наши покупатели высоко ценят преимущества бизнес-модели «Ленты», построенной по принципу «низкая цена / низкие затраты». Неизменно высокая прибыль «Ленты» объясняется простой, но очень эффективной концепцией, основанной на высоких уровнях трафика, плотности продаж и низких затратах. Благодаря тесному сотрудничеству с нашими поставщиками мы в состоянии сохранять низкий уровень затрат, создавая дополнительную выгоду для покупателей.

Компания тщательно планирует все свои промоакции и непрерывно дорабатывает их, опираясь на обратную связь от покупателей и показатели продаж. Стремясь максимально повысить узнаваемость нашего бренда, привлечь новых покупателей и обеспечить их лояльность, при разработке промоакций мы также принимаем во внимание модели покупательского поведения и предпочтения покупателей в регионах. В 2016 г. 38,5% объема продаж были обеспечены за счет проведения промоакций.

В отчетном году Компания продолжила проводить адресные промоакции и запустила несколько новых проектов, используя результаты Программы изучения покупательских предпочтений на основе анализа больших данных для проведения промоакций в СМИ с массовой аудиторией (Big Media) и крупных распродаж (Crazy Day). На сегодняшний день мы определили наиболее эффективные промоакции для повышения объема продаж в целом, продаж по определенным товарным позициям, охвата покупателей, а также для постоянных и новых покупателей. В 2016 г. мы рассылали нашим покупателям поздравления с днем рождения, приглашая их воспользоваться нашими специальными предложениями, а также приложили много усилий к возврату покупателей, которые отказались от покупок или уменьшили объем покупок в нашей сети. Реализация мероприятий по данным направлениям привела к двукратному росту объема продаж.

В СОТРУДНИЧЕСТВЕ С DISNEY: «ЛЕНТА» СНОВА В АВАНГАРДЕ

В ноябре 2016 г. «Лента» и российский офис компании Disney объявили о запуске новой линейки продуктов питания для детей, выпускаемой в кобрендинге под собственной торговой маркой. «Лента» стала первой компанией на российском рынке продовольственных товаров, запустившей подобный совместный проект, который ознаменовал новый перспективный этап развития собственных торговых марок сети.

В ассортимент новой линейки первоначально входит шесть наименований продукции. Вся продукция линейки отвечает высоким стандартам качества «Ленты» и строгим требованиям Disney в области контроля качества и продуктовой безопасности. На предприятиях, где производится продукция, проведена проверка на соответствие международным стандартам труда, а все производители новой линейки сертифицированы по стандарту ISO 22000, определяющему требования к безопасности пищевой продукции.



Обзор операционной деятельности (продолжение)

Логистическая сеть

Динамичное развитие «Ленты» основывается на развитой, гибкой и высокоэффективной логистической сети. Расширение географического охвата рынка по всей России требует решения ряда сложных логистических задач: в магазинах нашей сети всегда должен быть представлен оптимальный запас необходимых товаров, доставленных в нужное время. Соответственно, Компания организует снабжение своих магазинов как за счет поставок через собственные распределительные центры, так и за счет прямых поставок наших поставщиков.

Распределительные центры «Ленты» используют самые современные технологии и обеспечивают максимальную эффективность работы. Ресурсы распределительных центров позволяют обслуживать более 250 гипермаркетов и 250 супермаркетов. В отчетном году Компания продолжила инвестировать в развитие собственной логистической сети, открыв седьмой распределительный центр стоимостью 2 млрд руб. Он расположен в Москве и ориентирован на работу с супермаркетами. Площадь центра составляет 31600 кв. м. Он располагает ресурсами для обслуживания более 150 супермаркетов в Москве и городах центральных регионов России, таким образом выступая новым фактором развития магазинов данного формата.



В 2016 г. уровень централизации поставок для формата гипермаркетов вырос до 50,1 % (в 2015 г.: 45,2 %), а централизация поставок для формата супермаркетов составила 64,5 % (в 2015 г.: 67,9 %). Среднее расстояние транспортировки товаров уменьшилось на 9 % до 579 км/паллет по сравнению с 635 км/паллет в 2015 г.

Компания располагает внушительным парком грузового автотранспорта, что позволяет нам осуществлять жесткий контроль работы важнейшего элемента нашей логистической сети. За отчетный год собственный грузовой автотранспорт «Ленты» обеспечил 53,6 % всех поставок в наши магазины (в 2015 г.: 39,3 %). По состоянию на конец 2016 г. транспортный парк «Ленты» увеличился на 45 %, составив 161 грузовой автомобиль в собственности Компании.

53,6%

поставки,
осуществляемые
собственным грузовым
автопарком

Закупки и партнерство с поставщиками

Прочные взаимоотношения с поставщиками – важнейший элемент реализации масштабных планов развития Компании. В 2016 г. «Лента» продолжила тесное взаимодействие со своими основными поставщиками, а также различными региональными и местными производителями, число которых постоянно растет. Благодаря динамичному развитию Компании потенциальные поставщики считают сотрудничество с «Лентой» крайне привлекательной возможностью, поскольку это открывает перспективы роста для их бизнеса. Многие из наших поставщиков предлагают выгодные условия закупок, что находит отражение в ценах для наших покупателей.

В 2016 г. Компания создала специальное подразделение по закупкам. Это специализированное подразделение отвечает за ряд функциональных направлений, в том числе отбор поставщиков на международном уровне, внедрение единой системы проведения коммерческих тендеров и эффективное решение вопросов, связанных с обеспечением баланса цен и качества товаров и мощностей логистической сети.



Все поставщики «Ленты» должны соответствовать высоким стандартам Компании по безопасности и качеству продукции и соблюдать все требования действующего законодательства, в том числе к упаковке товара и информации для потребителей на маркировке. В 2016 г. Компания сосредоточила усилия на повышении качества поставляемых фруктов и овощей, а также товаров, поставляемых в рамках прямого импорта. Мы устанавливаем высокие стандарты для поставщиков и пользуемся у них репутацией добросовестного и надежного партнера: в ноябре 2016 г. по результатам опроса, проведенного ведущей исследовательской компанией Advantage, «Лента» признана партнером № 1 для поставщиков среди крупнейших российских компаний сектора розничной торговли.

В 2016 г. с динамичным расширением торговой сети Компании общее количество ее поставщиков выросло на 12,9% до 3 178. Более 95% всей продукции, представленной в магазинах «Лента», было закуплено в России, в том числе 19,5% – у локальных поставщиков. В 2016 г. на продукцию местных поставщиков пришлось примерно 46% от всего объема продаж свежих продуктов питания в магазинах нашей торговой сети.

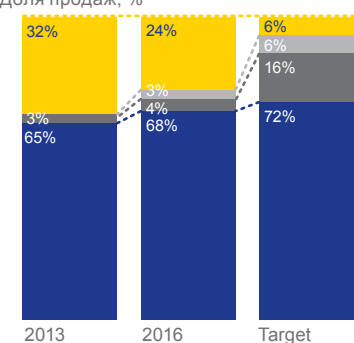
Компания продолжает активный поиск новых партнеров. Потенциальные поставщики могут обратиться в «Ленту» напрямую, однако мы также ведем работу по подбору производителей, которые могут помочь Компании расширить и улучшить ассортимент нишевых продуктов, пользующихся популярностью у покупателей в конкретных регионах. Для оптимизации затрат и сокращения сроков доставки продуктов до магазинов Компания организует прием товаров у большинства производителей в ближайших к ним распределительных центрах, откуда они затем распределяются в рамках нашей федеральной торговой сети по каналам собственной логистической сети «Ленты».

В 2016 г. Компания начала заключать долгосрочные соглашения с производителями сельскохозяйственной продукции. Благодаря такой схеме прямой закупки фруктов и овощей Компания существенно повысила показатели рентабельности по данной категории продукции, для которой характерен высокий уровень конкуренции. В 2017 г. мы планируем сосредоточить усилия на развитии этого направления.



Ориентация на заключение прямых договоров / работу с местными поставщиками

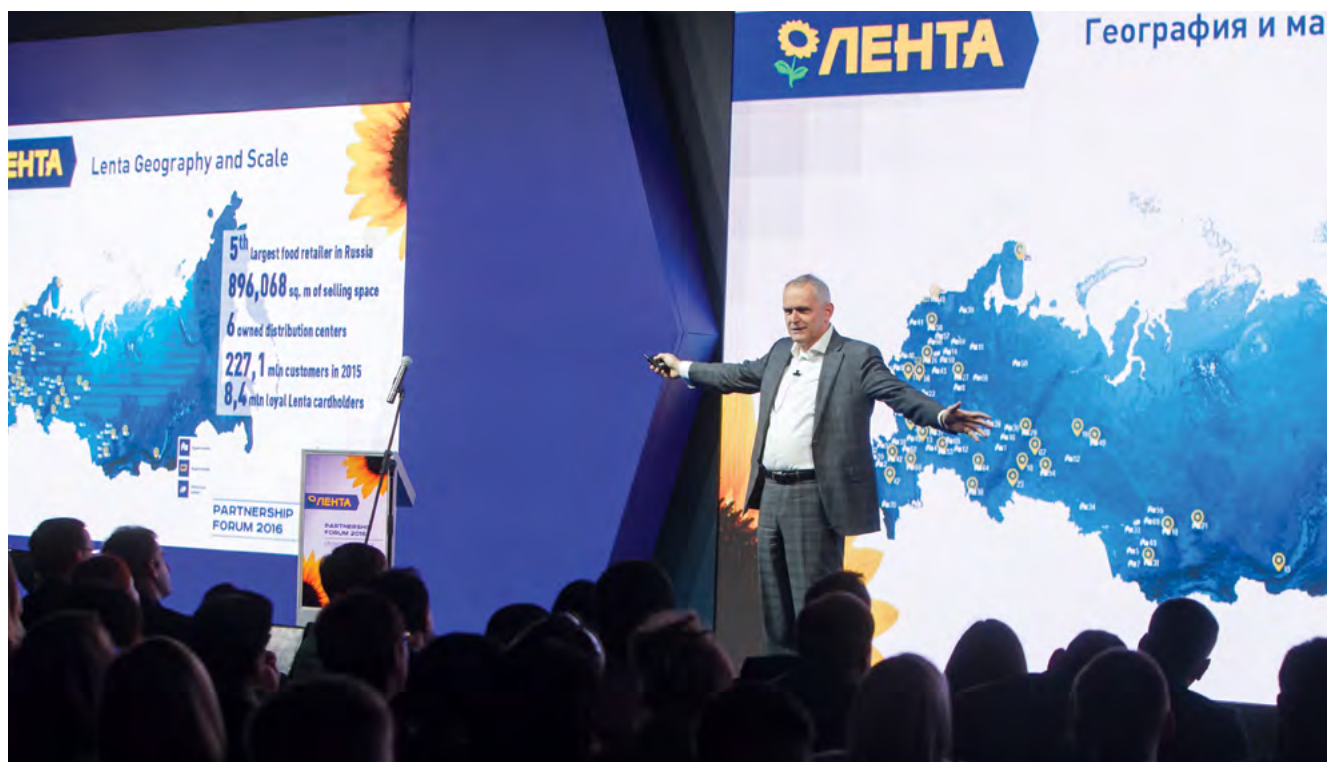
Доля продаж, %



Источник: данные Компании

	2016 г.	2015 г.	Изменение по сравнению с 2015 г.
Общее количество поставщиков:	3 178	2 816	12,86%
прямой импорт	248	233	6,44%
закупки в России	2 930	2 583	13,43%
Доля в общем объеме поставок, %			
прямой импорт	4,24%	3,38%	0,86 п.п.
закупки в России	95,76%	96,62%	-0,86 п.п.

Обзор операционной деятельности (продолжение)



В 2016 г. в рамках «ФОРУМА ПАРТНЕРОВ», ПРОВОДИМОГО «ЛЕНТОЙ» ДЛЯ ОСНОВНЫХ ПОСТАВЩИКОВ И ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ СО ВСЕЙ РОССИИ, СОСТОЯЛОСЬ ОБСУЖДЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДАЛЬНЕЙШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РОСТА.

В настоящее время Компания закупает широкий ассортимент продуктов из 24 стран. В 2016 г. объем прямого импорта фруктов и овощей увеличился на 250 % до более чем 62 000 тонн, при этом средняя доля прямого импорта превысила 20 %. Покупатели оценили гораздо более высокое качество таких продуктов питания, и объемы импорта продолжают расти.

В отчетном году Компания определила и согласовала на уровне всех своих структурных подразделений бизнес-процессы, относящиеся к прямому импорту бакалейных товаров. Для пяти категорий товаров были запущены новые проекты, которые были хорошо приняты покупателями. В 2017 г. мы намерены продолжить анализ возможностей совместного бизнес-планирования с нашими крупнейшими партнерами, обмениваясь аналитическими данными по покупательским предпочтениям с целью внедрения инноваций и увеличения продаж. В 2016 г. в рамках проводимого «Лентой» для основных поставщиков и производителей со всей России ежегодного «Форума партнеров» состоялось обсуждение возможностей дальнейшего развития сотрудничества и роста.



В декабре 2016 г. Компания подписала соглашение о намерениях с ООО «Евро-торг», крупнейшим белорусским ритейлером, в рамках которого стороны намерены изучить возможности для организации совместных закупок продовольственных и непродовольственных товаров. Хотя подобная форма партнерства распространена на зарубежных рынках, на территории СНГ такое сотрудничество не имеет аналогов. Кроме того, Компания заключила партнерские отношения с компанией Agrokor, одним из крупнейших операторов розничной торговли в Европе и ведущим производителем продуктов питания в Сербии, что позволило нам более эффективно организовать доставку свежих продуктов питания и непродовольственных товаров нашим покупателям по самым выгодным ценам.

ИТ-инфраструктура

Вся операционная деятельность «Ленты», от управления запасами и цепочкой поставок до управления персоналом и финансами, опирается на комплекс передовых бизнес-приложений. С учетом амбициозных задач Компании по дальнейшему развитию бизнеса, наша ИТ-стратегия ориентирована на использование масштабируемых и отказоустойчивых решений и на быструю адаптацию бизнес-систем на изменения рынка. Помимо прочих приложений для поддержки своей хозяйственно-экономической деятельности Компания использует продукты SAP, Oracle и JDA.

В отчетном году мы завершили внедрение платформы SAP Mobile Platform (SMP) во всех магазинах сети. Данное решение помогло повысить продуктивность работы персонала в магазинах, сократив время, затрачиваемое на стандартные задачи. Также в магазинах было установлено новое торговое программное обеспечение, обеспечившее Компании целый ряд преимуществ, в том числе повышение надежности и функциональности обслуживания покупателей и работы операционных подразделений, а также снижение затрат на техническое обслуживание. Новая система также позволила сократить время внедрения нового функционала, появление которого обусловлено дальнейшим развитием бизнеса. В декабре 2016 г. «Лента» заключила долгосрочный договор с компанией SAP, в рамках которого нам предоставляется полный доступ к новейшим решениям и технологиям разработки SAP.

Компания ввела в эксплуатацию новый центр данных в Москве, обеспечивающий бесперебойную работу систем, имеющих критически важное значение для функционирования нашей торговой сети при отказе другого центра данных.



Мы также закончили внедрение в полном объеме решений JDA Demand и JDA Fulfillment, предназначенных для управления всем ассортиментом «Ленты» и позволяющих повысить эффективность пополнения запасов и централизацию размещения заказов у поставщиков.

Мерчендайзинг

Компания тщательно подходит к организации планировки магазинов, чтобы сделать процесс совершения покупок максимально комфортным. Все магазины имеют одинаковую планировку и предусматривают логичное размещение товарных категорий, что позволяет покупателям легче ориентироваться. Планировка магазинов организована таким образом, чтобы привлечь внимание покупателей к свежим продуктам питания. В центре зала размещаются привлекательно оформленные витрины с фруктами и овощами, а товары, предлагаемые в рамках самых активных промоакций и специальных предложений, располагаются на видных местах, в том числе рядом со входом.



В 2016 г. компания продолжила обновлять и совершенствовать планировку действующих форматов магазинов, чтобы обеспечить их привлекательность для покупателей.



В 2016 г. Компания продолжила обновлять и совершенствовать планировку действующих форматов магазинов, чтобы обеспечить их привлекательность для покупателей. Усовершенствованная планировка позволяет эффективнее привлекать внимание к основным видам товаров, например, к детским и сезонным товарам, свежим продуктам питания и товарам, предлагаемым по промоакциям. Мы также успешно завершили испытания пилотных касс самообслуживания и внедрили их на территориях магазинов.

В отчетном году Компания значительно усовершенствовала схему выкладки товаров в торговом зале, повысив наглядность и доступность ассортимента товаров под собственной торговой маркой «365 дней» и повысив эффективность выкладки некоторых товарных категорий, включая косметику, консервированные продукты и обувь.



Обзор финансовой деятельности

ЕЩЕ ОДИН ГОД ВЫСОКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Существенный рост прибыли достигнут за счет увеличения объема продаж, расширения торговой площади и повышения производительности.

Яхо Лемменс
Финансовый директор



Уважаемые акционеры!

Несмотря на сложную экономическую ситуацию, в 2016 г. «Лента» в очередной раз продемонстрировала высокие финансовые результаты. Динамичный рост наряду со стабильно высокой производительностью позволили Компании добиться существенного увеличения прибыли, при этом сохраняя консервативный уровень балансовых показателей.

Общая выручка увеличилась на 21 %. Скорректированный показатель EBITDA повысился на 13 % и составил 31,8 млрд руб., при этом чистая прибыль увеличилась на 9 % до 11,2 млрд руб., а коэффициент чистого долга вырос до 2,8х EBITDA.

Валовая прибыль **+20,4%**
млрд руб.

2016	67,8
2015	56,3
2014	43,7

Чистая прибыль **+8,9%**
млрд руб.

2016	11,2
2015	10,3
2014	9,1

ДИНАМИЧНЫЙ РОСТ НАРЯДУ
СО СТАБИЛЬНО ВЫСОКОЙ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ
ПОЗВОЛИЛИ КОМПАНИИ ДОБИТЬСЯ
СУЩЕСТВЕННОГО УВЕЛИЧЕНИЯ
ПРИБЫЛИ, ПРИ ЭТОМ СОХРАНЯЯ
КОНСЕРВАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ
БАЛАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

Выручка

В 2016 г. выручка Компании составила 306,4 млрд руб., увеличившись на 21,2% (в 2015 г. — на 30,3%). Росту выручки способствовало дальнейшее существенное увеличение торговой площади — на 29,9% по сравнению с 25,8% в 2015 г. Сопоставимые продажи выросли на 3,9% в результате увеличения сопоставимого среднего чека на 4,0%. При этом сопоставимый трафик сократился на 0,1%.

Динамика роста торговой площади

Тыс. кв. м

+29,9%

2016	1 146,1
2015	882,4
2014	701,2

Рост по сравнению с предыдущим годом	Первая половина 2016 г.	Вторая половина 2016 г.	2016 г.	2015 г.
Совокупная выручка	21,9%	20,6%	21,2%	30,3%
Сопоставимые продажи	5,2%	2,9%	3,9%	9,1%
Сопоставимый трафик	2,1%	-2,0%	-0,1%	3,9%
Сопоставимый чек	3,0%	5,0%	4,0%	5,0%

Валовая рентабельность

Нам удалось заметно улучшить условия сотрудничества с поставщиками, повысить эффективность цепочки поставок и собственную производительность «Ленты». При этом повышение данных показателей было нивелировано инвестициями в ценовое предложение, которые были призваны частично защитить наших покупателей от воздействия инфляции. Это привело к незначительному снижению валовой рентабельности на 0,2 п. п. до 22,1%.

Увеличение плотности нашей сети распределительных центров позволило уменьшить среднее расстояние транспортировки товаров на 9% до 579 км/паллет по сравнению с 635 км/паллет в 2015 г., что, наряду с повышением уровня централизации до 50,8%, привело к снижению логистических расходов в процентах от выручки до 1,2% в 2016 г. по сравнению с 1,3% в 2015 г. Рентабельность продукции собственного производства выросла на 42 б. п. за счет внедрения концепции централизации, основанной на принципе «материнских» и «дочерних» магазинов.

Операционные расходы

Операционные расходы увеличились на 0,9 п. п. по сравнению в 2015 г. и составили 15,2%. При этом скорректированные операционные расходы (за исключением расходов на аренду земли, оборудования и помещений, расходов на амортизацию и единовременных затрат по неосновной деятельности) в 2016 г. выросли на 0,5 п. п. до 11,4%.

Наблюдался существенный постоянный рост производительности. Повышение операционной эффективности магазинов позволило повысить производительность труда несмотря на увеличение количества магазинов, находящихся на этапе развития, и сохранить уровень расходов на персонал в процентах от выручки (5,7% в 2015 г.).

Несмотря на постоянное повышение операционной эффективности, прочие затраты в составе скорректированных операционных расходов (включая маркетинговые расходы, расходы на коммунальные услуги и прочие расходы на содержание объектов недвижимости, но исключая расходы на аренду и амортизацию) в 2016 г. снизились на 0,5 п. п. и составили 5,7% от выручки. Такая динамика обусловлена увеличением маркетинговых расходов на укрепление лояльности покупателей и привлечение дополнительного трафика в сочетании с ростом тарифов на коммунальные услуги и расходов на содержание объектов недвижимости, связанных с увеличением количества магазинов, а также увеличением затрат на поддержание динамичного органического развития торговой сети «Ленты» и приобретение 11 гипермаркетов у компании Kesko.

Расходы на аренду в процентах от выручки остались практически без изменений на уровне 1,1% за счет увеличения доли новой торговой площади в собственности «Ленты». Расходы на амортизацию увеличились на 0,3 п. п. до 2,5% от выручки в результате динамичного расширения торговой сети.

**306,4
млрд руб.**

общая выручка

**67,8
млрд руб.**валовая
прибыль**23,7
млрд руб.**операционная
прибыль

Обзор финансовой деятельности (продолжение)

Показатель EBITDA

Скорректированный показатель EBITDA (т.е. опубликованный показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, изменения бухгалтерских оценок и разовые расходы и доходы по неосновной деятельности) в 2016 г. достиг 31,8 млрд руб. (прирост на 13,1 % по сравнению с 2015 г.), а рентабельность по скорректированному показателю EBITDA составила 10,4 %.

млн руб.	2016 г.	2015 г.	Изменения, % 2015–2016 гг.
Скорректированный показатель EBITDA	31 759	28 080	13,1%
Разовые расходы и разовые доходы ¹	369	61	—
Опубликованный показатель EBITDA²	31 390	28 018	12,0%

¹ Разовые расходы и доходы в 2016 г. представляют собой оплату профессиональных услуг, связанных с деятельностью в области слияний и поглощений. В 2015 г. они представляли собой оплату консультационных услуг, преимущественно связанных с оптимизацией юридической структуры Группы и разработкой схем мотивации сотрудников, а также расходы и доходы, относящиеся к публичным размещениям ценных бумаг Lenta Ltd, проведенным в марте и октябре 2015 г.

² Опубликованный показатель EBITDA (указанный в Примечании 6 к финансовой отчетности по МСФО) включает все операционные доходы и расходы, за исключением процентов, налогов, расходов на износ и амортизацию и некоторых прочих расходов.

Проценты

Чистые процентные расходы незначительно снизились — с 9,3 млрд руб. в 2015 г. до 9,2 млрд руб. в 2016 г. — в основном вследствие снижения процентных ставок, которое привело к существенному увеличению общего объема кредитов и займов для финансирования программы открытия новых магазинов, развития логистической сети и приобретения магазинов Kesko.

Компании удалось уменьшить стоимость долга в течение года с 12,5 % в первые три месяца 2016 г. до 11,2 % в последнем квартале в основном благодаря совокупному эффекту от продолжающегося снижения ставок MosPrime и улучшения условий по долгосрочным кредитным линиям. Средневзвешенная стоимость долга «Ленты» в 2016 г. снизилась до 11,9 % (на 180 б.п. по сравнению с 2015 г.).

Налоги

Эффективная ставка налога на прибыль увеличилась с 20,1 % в 2015 г. до 23,0 % в 2016 г. Основной причиной такого роста стала разовая постоянная разница по сделке с Kesko и внутригрупповой кредит, который сгенерировал в 2015 г. подлежащий вычету убыток, а в 2016 г. — облагаемый налогом доход.

Чистая прибыль

Чистая прибыль увеличилась на 8,9 % до 11,2 млрд руб. по сравнению с 10,3 млрд руб. в 2015 г. вследствие роста показателя EBITDA, который был частично нивелирован ростом амортизационных отчислений и налога на прибыль. Рентабельность по чистой прибыли снизилась до 3,7 % (в 2015 г.: 4,1 %). Несмотря на практически неизменные чистые процентные расходы, на показатель рентабельности по чистой прибыли повлияло повышение эффективной ставки налога, преимущественно за счет разовых эффектов.

Капитальные затраты

Капитальные затраты «Ленты» выросли на 73,0 % по сравнению с уровнем 2015 г. (31,4 млрд руб.) и составили 54,3 млрд руб. Такая динамика преимущественно обусловлена непрерывным динамичным органическим развитием торговой сети (дополнительные инвестиции в покупку земли и строительство гипермаркетов) наряду с увеличением доли торговой площади в собственности «Ленты» и приобретением продуктового розничного бизнеса Kesko в России за 11,4 млрд руб. В 2016 г. капитальные затраты «Ленты» финансировались из операционного денежного потока и за счет кредитных средств.

Денежный поток

Чистые денежные средства от операционной деятельности до уплаты чистых процентных расходов и налога на прибыль составили 27,9 млрд руб., увеличившись на 7,7 % по сравнению с 25,9 млрд руб. в 2015 г. главным образом вследствие роста показателя EBITDA, который был частично нивелирован увеличением оборотного капитала. Торговая кредиторская задолженность росла более медленными темпами, чем стоимость запасов и торговая дебиторская задолженность в результате принятия нового закона о торговле. Дополнительным фактором влияния стал заметный рост уровня налогов к возмещению — с 1,3 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. до 3,9 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2016 г., — за счет НДС к возмещению, связанного с высоким уровнем капитальных затрат в 2016 г.

Краткий отчет о движении денежных средств

млн руб.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.	Рост по сравнению с предыдущим годом
Прибыль до налогообложения	14 553	12 872	13,1%
Денежные средства от операционной деятельности до изменения оборотного капитала	32 578	28 288	15,2%
Изменения в оборотном капитале	(4 668)	(2 378)	96,3%
Денежные средства от операционной деятельности	27 910	25 911	7,7%
Чистые процентные расходы	(7 902)	(9 090)	-13,1%
Налог на прибыль	(289)	(896)	-67,7%
Чистые денежные средства от операционной деятельности	19 719	15 924	23,8%
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(54 257)	(31 370)	73,0%
Денежные потоки от финансовой деятельности	25 120	25 865	-2,9%
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	(9 418)	10 420	—
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	13 038	22 456	-41,9%

Чистый долг и долговая нагрузка

По состоянию на 31 декабря 2016 г. чистый долг «Ленты» составил 89,2 млрд руб. По итогам года соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA находилось на уровне 2,8х (по состоянию на конец 2015 г.: 1,9х). Соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентных расходов составило 3,4х. Рост долговой нагрузки связан с капитальными затратами на расширение торговой сети и приобретение магазинов Kesko в декабре 2016 г.

Все заимствования Компании выражены в российских рублях и в основном являются долгосрочными со средним сроком погашения 2,3 года. На конец 2016 г. общий долг составил 102,2 млрд руб. (в 2015 г.: 76,1 млрд руб.). По состоянию на 31 декабря 2016 г. Компания располагала свободными денежными средствами в размере 13,0 млрд руб.

«Лента» располагает 44,2 млрд руб. неиспользованных краткосрочных и долгосрочных кредитных линий.

Несмотря на вероятность некоторого улучшения торговой конъюнктуры, в наступившем году для розничных компаний и их клиентов сохранится сложная экономическая обстановка. Однако зарекомендовавшая себя бизнес-модель «Ленты», построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», и устойчивое финансовое положение Компании создают все условия для достижения успеха в сложившейся ситуации; мы продолжим укреплять свои позиции при постоянном жестком контроле затрат для обеспечения прибыльного роста. Мы сохраним

Краткий бухгалтерский баланс

млн руб.	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Основные средства	147 812	104 016
Прочие внеоборотные активы	13 761	11 023
Запасы	27 491	22 782
Торговая и прочая дебиторская задолженность	17 036	13 647
Денежные средства и их эквиваленты	13 038	22 456
Авансы выданные	2 670	2 265
Прочие оборотные активы	4 362	2 203
Итого активы	226 170	178 392
Капитал	58 369	47 130
Долгосрочные кредиты и займы	66 956	65 149
Прочие долгосрочные обязательства	7 362	5 254
Торговая и прочая кредиторская задолженность	56 172	48 820
Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	35 245	10 773
Прочие краткосрочные обязательства	2 066	1 265
Итого обязательства и капитал	226 170	178 392
Чистый долг / Скорректированный показатель EBITDA	2,8х	1,9х

ориентацию на высокие показатели рентабельности новых инвестиций, поддерживая высокий уровень балансовых показателей в 2017 г. и в последующие периоды.

Яхо Лемменс
Финансовый директор

Основные риски и факторы неопределенности (продолжение)

Управление рисками

Согласно нашему определению, «риск – это неопределенное будущее событие, которое может повлиять на способность Компании достигать своих целей». Понимание того, как различные риски могут влиять на наш бизнес, – неотъемлемая часть процесса принятия решений в «Ленте». Мы постоянно ведем мониторинг всех рисков, которые могут оказать существенное влияние на операционную деятельность Компании, принимая по мере необходимости меры для управления такими рисками и их минимизации, и постоянно оцениваем ситуацию для прогнозирования появления новых рисков.

Процесс управления рисками в Компании охватывает все функциональные подразделения и состоит из четырех основных этапов:

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



1-й этап. Идентификация рисков

Для построения полных профилей рисков два раза в год Компания проводит стратегическую оценку рисков по принципу «сверху вниз». Эта оценка дополняет ежеквартальную оценку, выполняемую по принципу «снизу вверх» в функциональных подразделениях Компании для выявления рисков на различных уровнях операционной деятельности. Кроме того, идентификация рисков включена в основные бизнес-процессы, в том числе в процессы бюджетирования, бизнес-планирования, капитальных вложений и управления эффективностью.

2-й этап. Оценка рисков

Оценка рисков выполняется для определения вероятности их реализации и возможных последствий их влияния. Она проводится для текущего и целевого уровней рисков, позволяя руководству принимать взвешенные решения в отношении надзора за рисками и «приватизации» управления конкретными рисками. Оценка рисков выполняется с трехлетним горизонтом на основе собственных критериев оценки рисков, предусматривающих использование четырехбалльных шкал для определения вероятности реализации и уровня риска.

3-й этап. Реагирование на риски

При превышении риском приемлемого уровня, возможно, потребуется принятие мер для приведения текущего уровня риска к целевому. Ответственность за управление рисками несут их владельцы, а подробная информация о всех запланированных мероприятиях по управлению рисками и сроках их выполнения представлена в планах реагирования на риски.

4-й этап. Мониторинг рисков, отчетность и информирование руководства

Данный этап предусматривает своевременную реализацию мероприятий по отслеживанию, сбору и распространению информации о рисках для обеспечения руководству возможности получения и анализа информации об изменениях рисков. Мероприятия данного этапа позволяют лучше понять ситуацию и дают возможность принимать решения по реагированию на риски, в том числе по вмешательству руководства с целью предотвращения реализации риска либо минимизации последствий его влияния, если риск все же материализуется.

Весь вышеописанный процесс управления рисками опирается на общую структуру управления с четко определенными функциями и обязанностями в области управления рисками на всех уровнях Компании. Общую ответственность за эффективное управление рисками в рамках всего бизнеса несет Совет директоров Компании. Комитет по аудиту при Совете директоров осуществляет надзор за организацией деятельности по управлению рисками в Компании и подвергает ее критическому анализу. Руководство Компании осуществляет надзор за рисками в хозяйственной деятельности и два раза в год проводит оценку рисков по принципу «сверху вниз», представляемую для анализа Комитету по аудиту и Совету директоров. Руководители функциональных подразделений в рамках всего бизнеса отвечают за выполнение мероприятий по управлению рисками по своим направлениям деятельности.

Новая политика Компании в области управления рисками

В контексте продолжающегося развития Компании мы пришли к пониманию необходимости формирования и внедрения более структурированного подхода к управлению рисками в рамках нашего бизнеса. В 2016 г. мы приняли новую политику в области управления рисками с четким изложением принципов и стандартов, обязательных к применению в рамках всей Компании, а также общим подходом и минимальными требованиями, предъявляемыми к мероприятиям по управлению рисками в «Ленте». Политика вводит общий понятийный аппарат для обсуждения связанных с рисками вопросов и обеспечивает целый ряд преимуществ, в том числе:

- обеспечение принятия взвешенных решений для поддержания стабильности результатов и повышения эффективности деятельности за счет возможности исключения нежелательных неожиданностей и реализации открывающихся возможностей;
- выявление основных рисков, способных оказать существенное влияние на бизнес, и управление этими рисками;
- четкое распределение ответственности и обязанностей в области управления рисками;
- более точное представление об основных механизмах контроля, их эффективности и недостатках в системе контроля;
- четкая процедура, определяющая для функциональных подразделений порядок информирования Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров о существенных рисках;



- формирование в рамках всего бизнеса культуры постоянного учета рисков и упреждающего управления рисками;
- предоставление Совету директоров и Комитету по аудиту гарантий в отношении наличия в Компании процессов и моделей поведения, обеспечивающих постоянное выявление существенных рисков, понимание их характера и эффективное управление такими рисками.

За политику Компании в области управления рисками отвечает Финансовый директор «Ленты»; политика пересматривается ежегодно. Соблюдение указанной политики обязательно на всех уровнях управления в Компании; руководство по применению соответствующих процессов и инструментария представлено на специальном интранет-портале по управлению рисками. Информирование и обучение персонала в области управления рисками проводится с охватом всех сотрудников Компании с учетом их конкретных функций и должностных обязанностей. На конец отчетного года 50 сотрудников Компании (большинство подчиняется непосредственно Правлению) прошли обучение по идентификации рисков в рамках всего бизнеса, и были определены «владельцы» основных рисков.

С внедрением новой политики в Компании теперь функционирует комплексная надежная система, обеспечивающая неизменно высокие стандарты управления рисками в рамках всей операционной деятельности «Ленты».

Структура рисков

В 2016 г. произошёл ряд событий и изменений, способных оказать значительное влияние на наш бизнес.

С учетом по-прежнему низкого потребительского спроса мы продолжали уделять основное внимание своему коммерческому предложению, обеспечивая себе возможность и далее привлекать покупателей. Благодаря детальному изучению покупательских предпочтений мы смогли усовершенствовать свою систему формирования индивидуальных специальных предложений и обеспечить соответствие наших стандартных промоакций текущим запросам покупателей. Рост доли промоакций в объеме совокупных продаж говорит о повышении степени их актуальности для покупателей, поскольку фактическое количество товаров, предлагаемых по промоакциям, осталось тем же, что и прежде. Кроме того, благодаря Программе изучения покупательских предпочтений на основе анализа большого

объема данных мы смогли улучшить свой ассортимент, повысив долю местной продукции. Благодаря успешным инициативам в области отбора поставщиков нам удалось в значительной степени нивелировать эффект ценового давления и последствия роста доли продаж по промоакциям.

В июле 2016 г. были приняты поправки в закон о торговле, согласно которым совокупный размер вознаграждения, выплачиваемого поставщиком продовольственных товаров торговой организации, не может превышать 5% от цены приобретенных продовольственных товаров; кроме того, были сокращены и сроки оплаты. Новым законодательным требованиям должны соответствовать все новые соглашения, заключенные после 13 июля 2016 г., а соглашения, заключенные до этой даты, необходимо было привести в соответствие с новыми требованиями к 1 января 2017 г. «Лента» обеспечила своевременное завершение всех ежегодных переговоров и подписание всех ценовых соглашений с поставщиками. Кроме того, еще приблизительно в середине 2015 г. мы перевели значительную часть закупок свежих продуктов питания на модель «чистой цены» (без выплаты поставщиком вознаграждения). Во втором полугодии 2016 г. были пересмотрены для применения в 2017 г. ценовые соглашения со всеми действующими поставщиками с целью обеспечить новые условия на уровне не менее, а по возможности более выгодном, чем в 2016 г. Указанная задача была успешно выполнена.

Открытие большого количества новых магазинов может привести к снижению стандартов и ухудшению показателей работы магазинов. В 2016 г. было открыто 52 новых магазина, в 2015 г. – 32; соответственно, значительная доля нашей торговой сети приходится на совсем новые магазины. В течение отчетного года на уровне руководства был внедрен предусматривающий участие всех функциональных подразделений процесс регулярного анализа работы неэффективных магазинов с целью выявления вероятных причин низких показателей (коммерческие, операционные, маркетинговые, кадровые). По результатам такого анализа отвечающая за его проведение группа разрабатывает план действий по повышению эффективности работы конкретного магазина и в дальнейшем активно отслеживает процесс его выполнения.

Основные риски и факторы неопределенности (продолжение)

К числу положительных изменений в отчетном году следует отнести продолжающееся снижение процентных ставок. Это привело к снижению процентного риска, относящегося к развитию Компании, обеспечение которого требует, помимо использования собственных денежных потоков, привлечения дополнительных источников финансирования.

Процесс управления рисками тесно связан с выполнением стратегических задач Компании. Нами было выделено 16 основных рисков, которые могут оказать негативное воздействие на способность Компании обеспечить достижение ее целей. Ниже представлено описание этих рисков, возможных последствий их влияния и мер по минимизации каждого риска. Каждому риску присвоен высокий, средний или низкий уровень в зависимости от его потенциального влияния на выполнение стратегических приоритетных задач Компании.

Основные стратегические задачи:

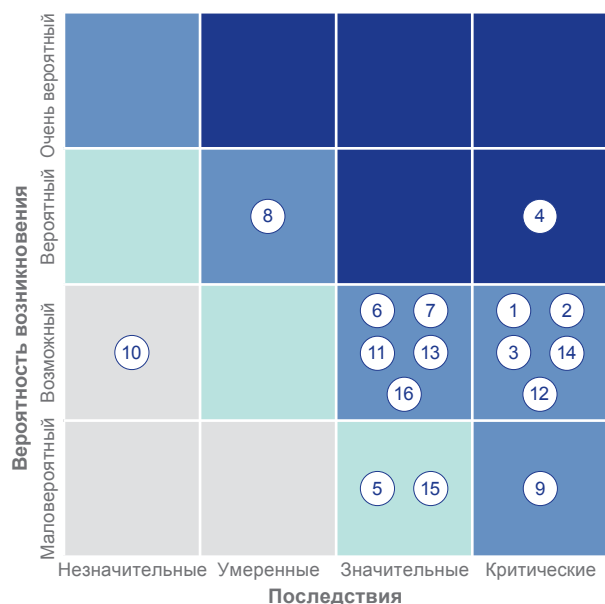
-  Обеспечение прибыльного роста сопоставимых продаж
-  Укрепление занятых позиций
-  Реализация потенциала развития
-  Развитие форматов магазинов

Категории рисков

- Стратегические
- Операционные
- Финансовые
- Нормативно-правовые

Наименование риска	№ на матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Введение новых правил и норм, существенно повышающих расходы на обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований	1	Государственные органы могут ввести правила и нормы, регулирующие деятельность магазинов в таких аспектах, как обеспечение доступности магазинов для инвалидов или стандарты для производителей продуктов питания, что может привести к возникновению значительных дополнительных затрат на обеспечение соблюдения новых нормативно-правовых требований и/или корректировку бизнес-модели Компании.	  
Регулирование цен/нормы прибыли предприятий розничной торговли	2	Неверное понимание государственными органами специфики сектора розничной торговли может привести к принятию новых законов о торговле, неблагоприятных для отрасли, например, регулирующих цены или наценки на товар, что приведет к снижению продаж и показателей рентабельности и/или необходимости менять бизнес-модель.	  
Значительный спад в экономике РФ	3	Не исключены дальнейший спад в российской экономике, снижение курса рубля и рост инфляции, что заставит потребителей снизить расходы на покупки и приведет к уменьшению объема продаж.	  
Рост конкуренции	4	«Лента» может столкнуться с заметным усилением конкуренции на фоне использования конкурентами крайних мер, реализации ими программ консолидации, либо появления у крупного конкурента новой управленческой команды или дополнительных источников финансирования. Это может привести к ценовой войне и, соответственно, повлиять на показатели роста и рентабельности «Ленты».	  

Основные риски



Условные обозначения: ○ Текущий уровень риска: оценка риска после применения мер внутреннего контроля

Изменения в 2016 г.

Меры по снижению риска

Категории рисков



В 2016 г. «Лента» начала готовиться к выполнению новых установленных законом обязательств по переводу в цифровой формат и контролю сертификатов качества в цепи поставок свежих продуктов питания.

Отслеживание законодательных инициатив и участие в текущем лоббировании совместно с ассоциацией компаний розничной торговли.

Стратегический



Обременительные первоначальные поправки в закон о торговле были приняты вопреки рекомендациям поставщиков, предприятий розничной торговли и некоторых министерств. Присутствует постоянный риск того, что в регулирование розничной торговли в РФ будут внесены изменения, которые могут повлиять на потребителей и компании розничной торговли. Соответственно, участники отрасли повысили уровень мониторинга новых законодательных инициатив.

Отслеживание законодательных инициатив и участие в текущем лоббировании совместно с ассоциацией компаний розничной торговли.

Стратегический



В 2016 г. полного восстановления российской экономики не произошло. Намелились позитивные тенденции изменения уровня реальной заработной платы, однако реальные доходы населения продолжают снижаться, что говорит о том, что оно ориентируется на накопление средств, либо погашение долгов, дополнительно сталкиваясь с ростом тарифов ЖКХ и прочих фиксированных платежей, — все это приводит к снижению покупательского спроса.

Активное отслеживание динамики основных экономических показателей.

Стратегический



Тенденции, зафиксированные в отчетном году, указывают на характер изменений в иерархии между семью ведущими компаниями сектора розничной торговли продовольственными товарами. Два крупнейших игрока отрасли активно наращивают темпы роста, в то время как остальные компании сектора отстают от них, демонстрируя низкую динамику развития.

Активный мониторинг поведения конкурентов и изменений в конкурентной среде, анализ структурных изменений на рынке.

Стратегический

«Лента» стала крупнейшим игроком отрасли (по размеру суммарной торговой площади) в сегменте гипермаркетов; при этом на фоне рекордного прироста торговой площади у Компании в отчетном году темпы прироста у других игроков сектора резко снизились.

Основные риски и факторы неопределенности (продолжение)

Наименование риска	№ на матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Конкурентные закупки	5	«Лента» может не получить доступ к продукции по «самой низкой цене» вследствие стремления конкурентов к вертикальной интеграции бизнеса или наличия у них «более хороших» отношений с производителями.	
Местоположение новых магазинов	6	Стремление к выполнению целевых показателей по ускоренному развитию торговой сети может привести к ошибкам в выборе местоположения новых магазинов. Это приведет к снижению показателя средней выручки в расчете на один магазин и невыполнению «Лентой» прогнозных целевых показателей по выручке.	 
Снижение стандартов	7	Непрерывный процесс расширения торговой сети может привести к непоследовательному применению коммерческих и операционных стандартов Компании и в результате – к снижению качества продуктового предложения (показатели ассортимента, цены и качества товаров) либо стандартов обслуживания покупателей – до уровня, когда это может негативно повлиять на рентабельность и бренд «Ленты».	
Наличие товаров в необходимых объемах	8	Формирование «рынка поставщика» может привести к возникновению трудностей с закупкой полного ассортимента товаров, необходимого для удовлетворения покупательского спроса, либо к тому, что поставщики просто не обеспечат поставку необходимого количества товаров, в результате чего «Лента» будет терять объемы продаж и покупателей.	
Ошибки информационных систем и кража данных	9	Техническая неисправность (например, при контроле за изменениями) может нарушить работу одной из ключевых систем цепи поставок, что приведет к нехватке товарных запасов или ошибкам в ценообразовании и в результате – к потере выручки и, возможно, долгосрочной лояльности покупателей. Кибератака или кража могут привести к потере персональных данных или ценной коммерческой информации и в результате – к негативному освещению в СМИ, потере коммерческих преимуществ, штрафам или расследованиям регулирующих органов.	
Преимущество руководства	10	Нехватка на российском рынке труда специалистов с необходимым опытом работы и нежелание зарубежных специалистов переезжать в Россию могут привести к тому, что «Лента» не сможет привлечь управленцев с квалификацией и опытом работы, необходимыми для реализации планов развития. Это приведет к возникновению дополнительной нагрузки на руководство и воспрепятствует надлежащей реализации стратегии.	   
Пищевые отравления	11	Отсутствие программ адаптации и постоянного санитарно-гигиенического аудита независимых поставщиков продукции с высоким уровнем риска (например, мясные, рыбные, молочные продукты) может привести к продаже загрязненных продуктов питания, результатом чего могут быть отравление покупателей со смертельным исходом, негативное освещение в СМИ, расследования регулирующих органов и ущерб для репутации Компании.	

Изменения в 2016 г.	Меры по снижению риска	Категории рисков
↑ Введенный в 2014 г. запрет на импорт продовольственных товаров определенных категорий привел к дефициту на рынке молока, а также некоторых фруктов и овощей, вследствие чего компании розничной торговли были вынуждены искать новых поставщиков. Сохраняется отсутствие доступа к некоторым видам продукции высокого качества (например, в категориях молочных продуктов и продуктов мясопереработки). Хотя ситуация в российском секторе сельского хозяйства и фермерства значительно улучшилась, запрет также привел к росту цен для потребителей вследствие ограниченности конкуренции среди поставщиков на некоторых рынках (например, мяса и молочной продукции), на которых поставщики обычно ориентируются на мировые цены.	В конце 2015 г. в «Ленте» была создана отдельная группа для работы с поставщиками. Это привело к увеличению доли местных поставщиков и началу долгосрочного сотрудничества с местными сельскохозяйственными предприятиями. Кроме того, увеличились объемы прямых поставок импортной продукции, поскольку в некоторых случаях новый закон о торговле дает определенные преимущества этой схеме закупок.	Стратегический
↓ Вследствие недавнего кризиса резко ослабла конкуренция за участки для строительства торговых центров. Все основные конкуренты Компании в сегменте гипермаркетов существенно снизили динамику своей экспансии. Это привело к понижению уровня конкуренции за земельные участки под застройку и расширило выбор участков для строительства, доступных для «Ленты». С другой стороны, замедление темпов экономического развития означает, что в некоторых городах, особенно в небольших, новые магазины могут демонстрировать пониженную динамику наращивания продаж до целевого уровня.	В «Ленте» действует эффективный, использующий строгие критерии процесс утверждения капитальных вложений, а также эффективный процесс постинвестиционного мониторинга. С учетом этого, в сложившихся условиях на протяжении последних двух лет капитальные вложения Компании были в основном ориентированы на более крупные города, а также более перспективные в текущей ситуации населенные пункты, где уже есть магазины «Лента», и менее крупные города с высоким уровнем благосостояния населения. «Лента» экспериментирует с моделями реализации проектов с низким уровнем капитальных затрат и бережливым управлением, ориентированными на повышение рентабельности существующих магазинов, а также возможное рентабельное открытие магазинов в менее крупных новых городах.	Стратегический
↑ В 2016 г. «Лента» обеспечила рекордный прирост торговой площади и существенно увеличила численность штата.	Действующая в Компании комплексная программа развития руководящих кадров обеспечивает наличие высококвалифицированных директоров для управления новыми магазинами и единообразное понимание наших операционных стандартов в рамках всей Компании. Кроме того, в «Ленте» действуют использующие строгие критерии процедуры обеспечения качества в магазинах и применяются коммерческие КПЭ, контролируемые ежедневно и еженедельно. Сотрудники операционных подразделений и коммерческих отделов совместно работают над обеспечением соответствия цен, предложения и обслуживания корпоративным стандартам, а также их адаптации к требованиям местного рынка. Кроме того, регулярно проводятся заседания высшего руководства, посвященные поддержанию коммерческих и операционных стандартов «Ленты».	Операционный
↔ См. риск № 5.	См. риск № 5.	Операционный
↑ «Лента» использует сложные бизнес-системы для автоматизации и поддержки процессов принятия повседневных решений. Нарушение работы основных систем может оказать значительное влияние на бизнес. «Лента» располагает большими объемами данных, в частности она все более активно использует данные о покупателях. Хотя информация о покупательских привычках не является конфиденциальной финансовой информацией, ее не следует раскрывать третьим сторонам.	В Компании задействованы комплексные процедуры для обеспечения бесперебойной работы информационных систем. В 2016 г. был проведен комплексный внешний аудит контроля информационных систем и кибербезопасности; в 2017 г. будут выполнены мероприятия, рекомендованные по результатам аудита. Раз в два года будет выполняться углубленный аудит.	Операционный
↓ «Лента» становится все более привлекательным работодателем по сравнению с большинством других компаний благодаря предлагаемому возможностям карьерного роста, присутствующим в динамично развивающейся компании. В 2016 г. в рамках дальнейшего совершенствования программ повышения квалификации руководящих кадров была начата реализация программы «Лента-Лидер» для подготовки отдельных руководителей к переводу на должности более высоких уровней управления.	Благодаря высоким темпам роста и стандартам «Лента» получила статус предпочтительного работодателя в секторе розничной торговли продовольственными товарами, что обеспечивает постоянный приток новых квалифицированных кадров. Качественная программа обучения и хорошо проработанные процессы ежегодной оценки эффективности обеспечивают выявление и профессиональное развитие перспективных сотрудников внутри компании. Низкая в сравнении с рынком текучесть кадров говорит об эффективности управления указанным риском. В «Ленте» есть четкий план преемственности для высшего руководства.	Операционный
↔ Доля закупок у местных производителей растет. Однако стандарты безопасности в пищевой отрасли зачастую гораздо ниже, чем в «Ленте», а ответственность часто в основном ложится на предприятие розничной торговли, а не на поставщика. Количество магазинов с собственным производством и соответствующие риски растут.	Сотрудники Службы обеспечения качества и коммерческих отделов «Ленты» совместно работают над выявлением поставщиков с наибольшей вероятностью поставки товаров ненадлежащего качества. Новые поставщики проходят аудит, а поставщики, нуждающиеся в повышении стандартов, бесплатно получают консультации специалистов «Ленты». Аудит на основе анализа рисков проходят все действующие поставщики Компании. Для обеспечения надлежащего соблюдения стандартов при наличии собственного производства в магазинах аудит проводится собственными силами.	Операционный

Основные риски и факторы неопределенности (продолжение)

Наименование риска	№ на матрице рисков	Последствия	Влияние риска на выполнение стратегических задач
Налоговый риск	12	Налоговая система в России постоянно меняется, и новые правила зачастую сформулированы нечетко, что приводит к неопределенности налоговой позиции.	
Изменение процентных ставок	13	Часть кредитов в долговом портфеле «Ленты» имеет плавающую процентную ставку, вследствие чего присутствует вероятность значительного повышения расходов на выплату процентов и нарушения ковенантов.	
Источники финансирования	14	Для поддержания динамики роста «Ленте», помимо собственных денежных потоков, необходимы также дополнительные источники финансирования. Нарушение работы банковской системы или слишком высокий уровень долговой нагрузки может сделать невозможным привлечение средств для реализации плана развития.	
Обеспечение соблюдения нормативно-правовых требований и внутренних стандартов по деятельности магазинов	15	Несоблюдение норм охраны труда и техники безопасности, ошибки покупателей или персонала, некачественное проектирование при строительстве магазинов и организации их систем может иметь катастрофические последствия (например, обрушение крыши) и в результате привести к групповым несчастным случаям со смертельным исходом и травмами, негативному освещению в СМИ и штрафам. Кроме того, нарушение норм охраны труда и окружающей среды может привести к закрытию магазинов по распоряжению соответствующих государственных органов.	
Взятки	16	Специфика сложившейся в России деловой среды может побуждать сотрудников к совершению поступков, не соответствующих принципам деловой этики (предлагать или принимать взятки), что приведет к нарушению положений антикоррупционного законодательства, расследованиям со стороны правоохранительных органов и негативному освещению в СМИ.	

ЗАЯВЛЕНИЕ О ДОЛГОСРОЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Долгосрочная цель «Ленты» – стать одной из трех крупнейших мультиформатных сетей розничной торговли продовольственными товарами в России. Кроме того, «Лента» нацелена на сохранение позиций крупнейшего игрока в сегменте гипермаркетов в России по размеру суммарной торговой площади и объему совокупных продаж.

Наша бизнес-модель, построенная по принципу «низкая цена / низкие затраты», ориентирована на обеспечение лидирующих позиций по плотности продаж путем последовательной реализации стратегии постоянного предложения товаров по низким ценам в сочетании с тщательно проработанными регулярными промоакциями. Низкие затраты обеспечиваются сочетанием высокой плотности продаж и эффективных бизнес-процессов и дизайна магазинов, позволяющим оптимизировать работу магазинов и затраты в цепи поставок. Свою роль играет расширение масштабов деятельности, позволяющее успешно вести переговоры с поставщиками о более выгодных условиях сотрудничества.

Работая в секторе розничной торговли, «Лента» ежедневно получает значительные и сравнительно точно прогнозируемые объемы денежных средств. Мы предпочитаем иметь в собственности большинство гипермаркетов нашей торговой сети,

поскольку это дает нам возможность строить магазины нашего формата и таким образом поддерживать низкий уровень затрат в операционной деятельности и цепи поставок. Кроме того, строительство собственных магазинов дает нам также возможность лучше контролировать процесс открытия новых магазинов. Однако такой рост отличается высокой капиталоемкостью и кроме использования собственных денежных потоков также требует привлечения дополнительных источников финансирования. Для восполнения нехватки финансирования мы обращаемся к банкам и финансовым рынкам. Поэтому наша стратегия заключается в поддержании высоких балансовых показателей для обеспечения доступа к рынкам капитала с целью привлечения средств для финансирования роста. Кроме того, в рамках работы по управлению долгосрочной экономической эффективностью мы следим за тем, чтобы взятые Компанией кредиты имели сравнительно большой срок погашения и ограниченный риск повышения процентных ставок.

Основной риск для «Ленты» заключается в последствиях влияния значительных изменений в структуре потребительских расходов из-за изменения экономической ситуации или снижения привлекательности нашего коммерческого предложения. Мы видим, что наша модель быстро находит отклик в тех городах, где мы начинаем вести деятельность. Однако сильные экономические потрясения будут влиять на наш бизнес (равно как и бизнес других компаний розничной

Изменения в 2016 г.	Меры по снижению риска	Категории рисков
 Налоговые органы, судя по всему, стали занимать в судах более жесткую позицию по вопросам структурирования налогообложения, и суды встают на их сторону.	Компания будет следить за изменениями в законодательстве и судебной практике и при необходимости менять используемую структуру налогообложения.	Финансовый
 После периода роста в конце 2014 г. процентные ставки существенно снизились. Текущий спред между процентными ставками и темпами инфляции приводит к тому, что эффективная процентная ставка на российском рынке одна из самых высоких в мире, однако в перспективе она должна снизиться.	«Лента» следит за тем, чтобы разумная часть долгового портфеля имела фиксированную ставку, либо обеспечивает защиту от риска повышения ставок путем фиксации максимума процентной ставки. Для оценки процентного риска в Компании ежеквартально проводится стресс-тестирование.	Финансовый
 «Ленте» удалось договориться с большинством банков о существенном увеличении лимитов кредитования, так что лимиты превышают потребности Компании в финансировании.	Компания сформировала диверсифицированный портфель кредиторов, что позволило ей снизить зависимость от ограниченного числа источников финансирования. Компания следит за тем, чтобы для нее были утверждены лимиты с большим запасом и имелись невыбранные средства по открытым кредитным линиям. Кроме того, «Лента» регулярно проводит стресс-тестирование прогнозных потребностей в финансировании и долговой нагрузки с использованием самых разных негативных сценариев, чтобы убедиться в наличии у Компании достаточных объемов финансирования и возможности обеспечить соблюдение ковенантов по долговой нагрузке даже при самых пессимистичных сценариях.	Финансовый
 С учетом высоких темпов реализации программы расширения торговой сети Компании увеличивается риск неблагоприятных происшествий в период перед открытием новых магазинов. Растет число новых, сравнительно малоопытных специалистов, участвующих в управлении нашими магазинами и процессами, связанными с работой магазинов.	Обеспечен жесткий контроль за соблюдением строительных стандартов. Комплексное обучение и четкие процедуры обеспечивают доскональное понимание всеми сотрудниками Компании процессов в области охраны окружающей среды, охраны труда и техники безопасности. Положение дел в этой сфере в рамках всей деятельности Компании регулярно проверяет Комитет по аудиту. Согласована и выполняется четкая программа инвестиций с целью устранить отклонения от соответствующих стандартов.	Нормативно-правовой
	В «Ленте» действует четкая Политика деловой этики. Третьи стороны, сотрудничающие с «Лентой», проинформированы об этой политике и должны соблюдать ее принципы.	Нормативно-правовой

торговли) и нашу способность генерировать необходимые денежные потоки. Это, в свою очередь, повлияет на уровень масштабы наших целей, применимый к программе расширения торговой сети Компании.

У «Ленты» большой горизонт планирования. В соответствии с нашими долгосрочными целями по развитию Компании, он охватывает текущий год и четыре последующих года. Мероприятия по обеспечению долгосрочной экономической эффективности зависят от того, на каком этапе находится строительство новых магазинов. Мы пристально следим за ходом проектов строительства, поскольку сокращение капитальных затрат – основной (и самый надежный) способ поддержания денежного потока в ситуации, когда операционный денежный поток оказывается меньше, чем ожидалось. Максимальный эффект в таких случаях дает отмена запланированных проектов до принятия обязательств по финансированию, тогда как прекращение капитальных вложений в уже ведущееся строительство новых магазинов означает отсутствие отдачи в ближайшем будущем от производимых инвестиций.

Принимая во внимание все вышеуказанные факторы, Совет директоров проводит оценку долгосрочной экономической эффективности бизнеса 4–6 раз в год, когда руководство Компании предлагает на рассмотрение обязательства по капитальным затратам на строительство новых магазинов.

Главный фактор, влияющий на доступ Компании на рынки капитала для финансирования роста, – ее высокие балансовые показатели. Поэтому основное внимание в ходе анализа уделяется влиянию рисков на уровень долговой нагрузки. Руководство моделирует влияние различных сценариев реализации рисков на продажи, EBITDA и операционный денежный поток, а также совокупное влияние нескольких сценариев при их одновременной реализации. Далее выполняется анализ полученных значений уровня долговой нагрузки, чтобы убедиться, что при любом сценарии сохраняется достаточный запас прочности для выполнения ковенантов по кредитам, и Совет директоров был уверен, что мы можем сократить отток денежных средств для финансирования капиталовложений в объеме, достаточном для поддержания долгосрочной экономической эффективности бизнеса.

Совет директоров пришел к выводу, что горизонт планирования, охватывающий текущий год и четыре последующих года, позволяет проводить эффективную оценку долгосрочной экономической эффективности «Ленты». Совет директоров оценил экономическую эффективность «Ленты» в этом периоде с учетом текущего положения и возможного влияния описанных выше сценариев. Исходя из результатов тестирования, Совет директоров заключил, что с разумной уверенностью можно ожидать, что на протяжении этого периода Компания сможет продолжать деятельность и исполнять свои обязательства в установленные сроки.

Корпоративная социальная ответственность

НАШИ ПРИОРИТЕТЫ

Корпоративная социальная ответственность – неотъемлемая часть деятельности Компании, влияющая практически на все принимаемые нами решения, от выбора местоположения магазинов до закупок продукции, представленной на полках. Эта концепция, заключающаяся в стремлении всегда «поступать правильно», – в отношении наших покупателей, сотрудников, поставщиков, местного населения и окружающей среды – означает не только соблюдение этических норм ведения бизнеса, но и гарантию устойчивого развития «Ленты» в долгосрочной перспективе.



«Лента» на ежедневной основе осуществляет тесное взаимодействие с миллионами покупателей, а также с представителями деловых кругов, некоммерческих и государственных организаций. Многолетний опыт работы на российском рынке позволяет нам не только понимать социальные потребности наших покупателей и партнеров, но и влиять на формирование их позиции по актуальным социальным проблемам.

Наш подход к корпоративной социальной ответственности опирается на глубокое понимание потребностей местных сообществ во всех регионах присутствия «Ленты». Работа Компании в области социальной ответственности строится вокруг шести основополагающих приоритетов.

В 2016 г. в рамках каждого из этих приоритетов мы поставили перед собой цели, ориентированные прежде всего на обеспечение дальнейших инвестиций в развитие сотрудников, взаимодействие с местными сообществами, партнерами и поставщиками, поддержку оптимального соотношения цены и качества товаров, представленных в наших магазинах, а также дальнейшую реализацию проектов в области защиты окружающей среды.

НАШИ ПРИОРИТЕТЫ



ПРИВЛЕЧЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЛУЧШЕГО ПЕРСОНАЛА В РОЗНИЦЕ

→ Подробнее на странице 51



НИЗКИЕ ЦЕНЫ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ

→ Подробнее на странице 55



РАБОТА С МЕСТНЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ

→ Подробнее на странице 56



ЗАБОТА ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

→ Подробнее на странице 58



ПОДДЕРЖКА МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

→ Подробнее на странице 60



ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ

→ Подробнее на странице 64



Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

Ценности «Ленты»

Ценности «Ленты» включают ряд основополагающих принципов, определяющих все аспекты нашей деятельности и методы работы. Наряду с Политикой деловой этики они формируют основу нашего подхода к корпоративной социальной ответственности и содействуют реализации наших масштабных планов долгосрочного устойчивого роста.

Удовлетворение запросов потребителя

Удовлетворенность покупателей была и остается основой нашего развития и совершенствования – мы стремимся предоставлять наилучший сервис нашим покупателям, постоянно принимая во внимание их пожелания по продуктам и услугам.

Низкие цены

«Лента» – лидер в области низких цен. Оставаясь неизменным лидером по уровню цен, Компания намерена и далее предлагать покупателям качественные товары за меньшую цену по сравнению с конкурентами. Мы стремимся максимально сокращать затраты, что позволяет создавать дополнительную выгоду для покупателей.



Высокое качество товаров

В магазинах Компании продаются только сертифицированные товары, при хранении которых обеспечивается соблюдение самых высоких санитарно-гигиенических требований.

Наши сотрудники

Мы абсолютно уверены, что добиться высокого уровня удовлетворенности покупателей невозможно без поддержания штата хорошо обученных и мотивированных сотрудников.

Уважение к каждому

Компания гордится тем, что уважает мнение своих покупателей, поставщиков и сотрудников и поощряет конструктивную критику и дружеские взаимоотношения.

Командная работа

Только работая вместе, мы сможем удовлетворить потребности наших покупателей. Компания поощряет открытость, основанную на взаимном доверии, когда любой сотрудник может легко попросить помощи у коллеги и каждый может быть уверен, что его мнение будет услышано.

Новаторство и новые идеи

В основе успеха нашей деятельности лежит постоянный поиск новых идей и решений. Нередко такие идеи предлагаются нашими сотрудниками. Мы считаем, что постоянное внедрение новых идей – обязательное условие поддержания наших ведущих позиций по сравнению с конкурентами.

ПОЛИТИКА ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ

Комитет по этике был сформирован в Компании в 2011 г. Политика деловой этики лежит в основе стандартов и правил, применяемых нами в любых ситуациях. Она предусматривает обязательства всех сотрудников по соблюдению этических норм поведения и поддержанию высокого уровня корпоративных стандартов в соответствии с ожиданиями Компании, в том числе:

- недопущение незаконных выплат органам власти и деловым партнерам;
- поддержание положительного имиджа и репутации Компании при формировании долгосрочных взаимоотношений с покупателями, местными сообществами и поставщиками;

- недопустимость предложения, выплаты, вымогательства и принятия прямым или косвенным образом взяток и незаконных поощрений в любом виде;
- недопущение конфликтов между личными интересами и интересами Компании;
- соблюдение корпоративных правил и стандартов «Ленты», предъявляющих более высокие этические требования к сотрудникам, чем применимое законодательство.

Комитет по этике регулярно проводит анализ жалоб и случаев несоблюдения указанных требований. В случае несоблюдения Политики деловой этики Компания может применить меры дисциплинарного взыскания, вплоть до увольнения.

Покупатели, сотрудники и поставщики имеют возможность обратиться в Комитет по этике анонимно через сайт или горячую линию «Ленты», либо через стойку «Информация» в любом магазине нашей торговой сети. В 2016 г. было зарегистрировано 475 обращений на горячую линию «Ленты». Увеличение количества обращений по сравнению с 2015 г. свидетельствует о растущем доверии к этому способу передачи информации. Несмотря на незначительный рост общего числа жалоб, их среднее количество в пересчете на один магазин заметно сократилось.

Деятельность Комитета по этике регулярно анализируется Комитетом по аудиту и Советом директоров Компании. На протяжении 2016 г. отчеты Комитета по этике о работе горячей линии были рассмотрены на четырех заседаниях Комитета по аудиту.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ, РАЗВИТИЕ И УДЕРЖАНИЕ ЛУЧШЕГО ПЕРСОНАЛА В РОЗНИЦЕ

01



Наши сотрудники являются основой успешной работы Компании в долгосрочной перспективе, а корпоративная культура «Ленты» опирается прежде всего на командную работу, инновации и доверие. Подбор и обучение инициативных целеустремленных сотрудников, обладающих необходимыми навыками, помогает обеспечить высочайшее качество обслуживания покупателей.

Удержание сотрудников

Показатель удержания персонала у «Ленты» выше, чем в среднем по сектору розничной торговли продуктами питания; в 2016 г. уровень текучести кадров в Компании составил 26%, снизившись на два процентных пункта по сравнению с 2015 г. Мы намерены и далее инвестировать в развитие наших сотрудников, поскольку это помогает удерживать персонал, повышать его производительность и качество обслуживания покупателей. Корпоративная программа продвижения и ротации сотрудников, в сочетании с индивидуальными планами развития и программами поощрения, снижают отток кадров. Кроме того, мы реализуем различные инициативы по повышению уровня вовлеченности сотрудников, включая проекты по «геймификации» для сотрудников магазинов, спортивные мероприятия, новогодние праздники для детей сотрудников и благотворительную деятельность. Эти усилия способствуют формированию благоприятной рабочей обстановки и укреплению командного духа.

Стаж работы в Компании, годы



«Лента» также демонстрирует высокие показатели удержания сотрудников на руководящих должностях за счет интересного и новаторского содержания работы, возможностей для карьерного развития, конкурентоспособной заработной платы и программ краткосрочного и долгосрочного вознаграждения.

Текучесть кадров на высших руководящих должностях 2014–16 гг.



Высшее руководство
0%

Развитие персонала

В зависимости от уровня опыта и знаний сотрудникам Компании предлагается целый ряд различных образовательных программ, охватывающих все категории сотрудников и направленных на достижение нашей стратегической цели, – обеспечить развитие «Ленты» за счет подготовки квалифицированных сотрудников, одновременно предоставляя им возможности карьерного роста.

Повышение квалификации руководителей

В такой быстрорастущей компании, как «Лента», руководящие сотрудники играют ключевую роль. Именно они обеспечивают достижение стабильно высоких результатов деятельности и формируют эффективную организационную культуру, опираясь на собственный стиль управления. Для поддержания роста Компании мы должны на постоянной основе заниматься подготовкой новых руководящих кадров. В 2016 г. программа «Лента-Лидер» претерпела кардинальные изменения и была полностью обновлена. В настоящее время в Компании

“
МЫ НАМЕРЕНЫ И ДАЛЕЕ
ИНВЕСТИРОВАТЬ В РАЗВИТИЕ
НАШИХ СОТРУДНИКОВ, ПОСКОЛЬКУ
ЭТО ПОМОГАЕТ УДЕРЖИВАТЬ
ПЕРСОНАЛ, ПОВЫШАТЬ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА
И КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ
ПОКУПАТЕЛЕЙ.
”

Корпоративная социальная ответственность (продолжение)



действует программа «мини-MBA» («Лента-Лидер 2.0»), разработанная совместно с одним из ведущих российских вузов – Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Материалы программы разрабатывались по специальному заказу в соответствии с потребностями «Ленты», при активном участии менеджеров Компании на основе реальных бизнес-кейсов и отчетов «Ленты».

Более ста директоров магазинов, директоров в коммерческой службе и региональных директоров операционной службы прошли шестимесячный курс обучения, в ходе которого каждый участник использовал новые методы для реализации проекта, направленного на совершенствование работы своего подразделения. Многие из этих проектов планируется тиражировать в масштабах всей Компании в качестве примеров передовой практики. Программа «Лента-Лидер 2.0» и далее будет оставаться основным элементом нашей системы развития руководителей для будущего роста.

Кроме того, руководителям предоставляется возможность участвовать в программе «Эффективное управление». В 2016 г. около 870 наших сотрудников, главным образом из числа персонала

магазинов, прошли обучение по данной программе. Программа нацелена на развитие управленческих навыков и охватывает такие аспекты управления, как постановка целей, планирование, анализ и принятие решений, формирование эффективных команд и мотивация. Обучение ведется директорами магазинов, сертифицированными, как бизнес-тренеры Компании, и отражает их непосредственный опыт.

Также в 2016 г. был внедрен процесс управления результативностью для сотрудников магазинов и распределительных центров. Более 3100 линейных руководителей, под руководством 27 экспертов «Ленты», прошли обучение по предоставлению своим сотрудникам эффективной и конструктивной обратной связи.

Трое опытных руководителей «Ленты» прошли внешнее обучение по подготовительным программам MBA, и четверо руководителей в настоящее время участвуют в программе MBA Открытого университета Великобритании.

Обучение персонала магазинов и специалистов

Система обучения в «Ленте» ориентирована прежде всего на сотрудников магазинов – ведь именно они представляют лицо Компании в глазах покупате-

лей. В каждом магазине реализуется комплексная программа введения в должность, включающая вводный инструктаж, рассказывающий о ценностях «Ленты», истории и структуре Компании, а также о наших политиках и стандартах. За каждым новым сотрудником закрепляется наставник, который обучает его, как на рабочем месте, так и на аудиторных занятиях. В 2016 г. более 15300 сотрудников приняли участие в программе адаптации и около 14000 сотрудников прошли обучение в рамках внедрения процесса управления результативностью.

В 2016 г. объем обучения, предоставленного Компанией, составил свыше 1 470 000 человеко-часов – в среднем 44,8 часов на одного сотрудника. Для сравнения, в 2015 г. этот показатель составил в среднем 30,6 часов на одного сотрудника. Почти 90 % тренингов в Компании проводится с использованием внутренних ресурсов, что способствует поддержанию низкого уровня затрат. В отчетном году стоимость одного часа обучения составила 27 руб. (в 2015 г. – 30 руб.). Особую эффективность продемонстрировали дистанционные курсы; объем предоставленного по ним обучения был увеличен в 2016 г. на 500 %. На долю онлайн-обучения в 2016 г. пришлось около 6 % от общего объема обучения.

Развитие сотрудников

Эффективное управление



УЧАСТНИКОВ

Представление обратной связи



УЧАСТНИКОВ

«Лента-Лидер 2.0»



ВЫПУСКНИКА

Учебные часы

Учебные человеко-часы



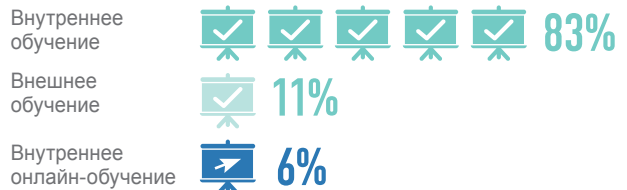
Средняя стоимость учебного часа



Среднее количество учебных часов на одного сотрудника



Обучение



Подбор персонала и развитие карьеры сотрудников

В течение года три четверти вакансий были заполнены сотрудниками Компании и такой же процент директоров новых магазинов был набран из числа внутренних кандидатов. В общей сложности около 3 100 человек получили повышение по службе и заняли новые должности, а еще более 11 000 сотрудников были переведены на другие должности в рамках горизонтальной ротации.

Поддержание высоких темпов роста Компании требует постоянного внимания к качеству процессов подбора персонала и активному планированию преемственности. Лучшим источником кандидатов на роли директоров гипермаркетов и супермаркетов являются наши две с половиной тысячи руководители секций. Оценка их потенциала и развитие являются ключевым аспектом в стратегии управления человеческими ресурсами.

Для выявления сотрудников, стремящихся к развитию и демонстрирующих необходимый потенциал, в сентябре 2016 г. для всех руководителей секций и их заместителей был проведен бизнес-кейс чемпионат «Растем вместе с «Лентой». Для участия в чемпионате

изначально зарегистрировались более 800 человек. Чемпионат позволил нам существенно расширить кадровый резерв, определив 120 способных талантливых сотрудников, готовых к тому, чтобы сделать следующий шаг в своей карьере в «Ленте».

Вознаграждение сотрудников

«Лента» стремится предоставлять привлекательные условия и возможности карьерного роста для своих сотрудников. Мы предлагаем конкурентный уровень оплаты труда, медицинское страхование, спецодежду и необходимые средства индивидуальной защиты. Политика в области управления персоналом Компании предполагает более высокое вознаграждение для сотрудников с высокой результативностью. Результативность определяется не только на основе достигнутых бизнес-результатов, но и с точки зрения соблюдения ценностей Компании и соответствия критериям модели компетенций. Для максимально объективной оценки достижений каждого сотрудника и выявления их потенциала в Компании действует процесс управления результативностью, который в 2016 г. охватил также и сотрудников торговых комплексов и распределительных центров. В настоящее время данный процесс охватывает всех сотрудников Компании. Оценка результативности влияет на уровень вознаграждения: сотрудники, вносящие максимальный вклад, получают более высокие премии и другие виды вознаграждений.

Мы продолжили совершенствовать систему компенсаций и льгот для персонала магазинов с целью мотивации сотрудников на достижение командных результатов и одновременного поощрения личного вклада. В частности, в течение года мы пересмотрели систему премирования сотрудников магазинов, сократив количество КПЭ и сделав акцент на коллективных результатах, таких как выручка магазина, производительность и рентабельность.

В соответствии с установленными в Компании правилами, сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, может быть предоставлена финансовая поддержка. В 2016 г. масштабная материальная помощь не требовалась, однако поддержка была оказана в индивидуальном порядке тем сотрудникам, которым она была необходима.

11 000

НОВЫХ
РАБОЧИХ МЕСТ

Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ МНОГООБРАЗИЯ И РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Мы ценим многообразие и предлагаем варианты трудоустройства для всех трудоспособных кандидатов. Подбор персонала и продвижение по карьерной лестнице, а также принятие решений в Компании осуществляются исключительно на основании уровня профессиональных знаний и компетенций сотрудника.

В каждом из наших магазинов имеется как минимум пять рабочих мест для лиц с ограниченными возможностями, а в каждом распределительном центре имеется три таких рабочих места. В 2015 г. кандидаты из этой категории занимали 88 вакансий. В стремлении еще более расширить спектр предложений для лиц с ограниченными возможностями мы пересмотрели политику Компании с целью обеспечения трудоустройства и справедливой оплаты труда лиц, работающих на дому. Совместно с Государственным фондом занятости населения по Санкт-Петербургу «Лента» поддерживает внесение изменений в программы обучения с тем, чтобы оказать поддержку людям, которые испытывают сложности с трудоустройством.

Общий гендерный баланс

- Женщины 72%
- Мужчины 28%



Руководители среднего и высшего звена

- Женщины 35%
- Мужчины 65%



Офисные работники

- Женщины 66%
- Мужчины 34%



Вовлеченность сотрудников

Между вовлеченностью сотрудников, эффективностью бизнеса и удовлетворенностью покупателей существует тесная взаимосвязь, поэтому мы прилагаем все усилия, чтобы обеспечить получение сотрудниками актуальной информации о достижениях «Ленты» и ее планах на будущее. В 2016 г. в 26 магазинах был реализован проект по «геймификации». В рамках данной инициативы, нацеленной на повышение мотивации, сотрудники магазинов получают баллы «Ленты» за «добрые дела», которые поддерживают ценности Компании и ее бизнес результаты. Баллы затем обмениваются на различные призы – от футболок до бытовой техники и телевизоров. Сотрудники, набравшие максимальное количество баллов, получают публичное признание за их вклад, а лучшие практики и идеи передаются в другие магазины.

В октябре 2016 г. 37 сотрудников «Ленты» представляли Компанию на ежегодной церемонии вручения премий «Лучший по профессии в сфере торговли и услуг Санкт-Петербурга». В их число вошли 11 продавцов продовольственных отделов, четыре продавца отделов непродовольственных товаров и 22 кассира, двое из которых заняли первое и третье места в своей номинации.

В 2016 г. в Санкт-Петербурге прошла конференция для высшего руководства Компании. Среди делегатов были директора магазинов, региональные директора и директора подразделений, а также руководство центрального офиса Компании (в общей сложности около 500 участников). В рамках мероприятия руководители проанализировали достижения «Ленты» за прошедший год, поставили цели на будущий год и обсудили общие стратегические цели и перспективы.

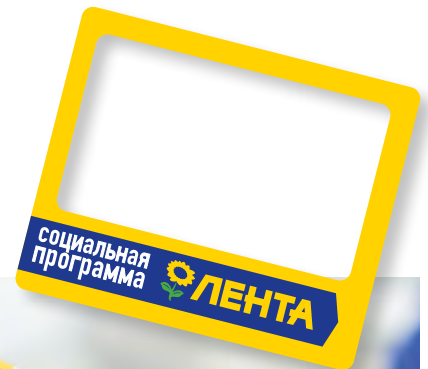
ПЕРСПЕКТИВЫ

Мы понимаем, что, работая в атмосфере поддержки и сотрудничества, сотрудники имеют возможность проявить свои лучшие качества. В 2017 г. мы продолжим совершенствовать методы, которые позволяют нам вдохновлять, мотивировать и поощрять наших сотрудников, чтобы обеспечить непревзойденный уровень обслуживания покупателей.



НИЗКИЕ ЦЕНЫ И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ЗАПРОСОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ

02



Мы предлагаем широкий ассортимент высококачественных товаров по конкурентным ценам – наше ценовое предложение формируется на основе оптимального соотношения цены и качества. Несмотря на сложную экономическую ситуацию, мы продолжили инвестиции в отпускные цены для наших покупателей и приложили все усилия для обеспечения оптимального соотношения цены и качества предлагаемых товаров.

Понимая, что высочайшее качество обслуживания является ключевым фактором дифференциации и играет важную роль в повышении уровня удовлетворенности покупателей, мы обучаем сотрудников магазинов активно взаимодействовать с покупателями и предоставлять им наилучший сервис.

В 2016 г. мы продолжили масштабное использование промоакций, традиционно популярных среди покупателей, в частности, предложений «два по цене одного». Однако в контексте сохраняющейся сложной экономической ситуации наиболее востребованным предложением среди покупателей с ограниченным бюджетом остаются прямые скидки. На основе данных об использовании карт лояльности мы выявили и разработали более эффективные промоакции, принимая во внимание информацию о продажах и данные о покупателях. В результате нам удалось повысить как объем продаж, так и лояльность покупателей.

Карта постоянного покупателя «Ленты», дающая гарантированную скидку в размере 5% на все покупки, в 2016 г. продемонстрировала стабильную положительную динамику. Независимые опросы, проводимые в течение года, показали, что покупатели высоко оценивают программу лояльности «Ленты».



Социальная карта «Ленты», которую также можно получить в любом магазине нашей торговой сети, предоставляет незащищенным категориям граждан дополнительные скидки в размере от 3 до 8% на определенные продукты питания и некоторые хозяйственные товары. На конец года социальными картами «Ленты» пользовались 1,7 млн человек во всех регионах России; при этом 480 145 из них присоединились к программе в 2016 г., что привело к увеличению общего количества держателей социальных карт «Ленты» на 60%. В 2016 г. социальная программа была запущена в восьми городах присутствия «Ленты».

Общая сумма скидок, предоставленных участникам социальной программы «Ленты» в 2016 г., составила 9,92 млрд руб.; таким образом, каждый покупатель сэкономил в среднем 5500 руб. в течение года.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Мы продолжаем искать способы помочь нашим покупателям максимально эффективно расходовать свой бюджет на покупки, разрабатывая привлекательные промоакции для популярных категорий товаров и инвестируя в цены, чтобы сделать наше предложение максимально выгодным. Уникальная подробная аналитическая информация о структуре покупок наших покупателей помогает нам своевременно предлагать больше востребованных товаров по доступным ценам.



Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

РАБОТА
С МЕСТНЫМИ
ПОСТАВЩИКАМИ И
ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ

03



Ориентация на работу с местными поставщиками и производителями – отличительная черта стратегии «Ленты», дополнительно повышающая привлекательность нашего предложения для покупателей. В 2016 г. 95% всей продукции, представленной в наших магазинах, было закуплено у российских поставщиков, в том числе почти 20% – у поставщиков регионального уровня; при этом 46% ассортимента свежих продуктов питания было поставлено местными производителями.

Дальнейшее укрепление отношений с местными поставщиками было одним из приоритетных направлений работы Компании на протяжении всего отчетного года. Подобное партнерство выгодно как для «Ленты», так и для самих производителей. Отказ от посредников в пользу работы непосредственно с производителями позволяет Компании заключать более выгодные ценовые соглашения. Наши клиенты ценят стабильно высокий уровень качества и свежести продукции, выращенной местными производителями, при этом сокращение времени транспортировки товара от производителя до магазина означает, что он быстрее попадает на торговые полки, одновременно позволяя снизить логистические расходы (в том числе, например, на топливо).

Кроме того, в рамках такой схемы работы нам всегда известен точный источник происхождения конкретной продукции. Местное происхождение товаров и возможность отслеживания источников продукции позволяют обеспечить прозрачность всей цепи поставок. Вся реализуемая нами продукция также должна отвечать требованиям к информации для потребителя и соответствовать стандартам безопасности и качества, а также стандартам, применяемым к упаковке.

В 2015 г. в магазинах торговой сети Компании в Санкт-Петербурге были представлены четыре бренда молочных хозяйств: «Молочная Ферма», «Столыпинская Ферма», «СПБФЕРМА» и «Лосево». В 2016 г. мы начали продавать продукцию этих брендов в большинстве магазинов города, добавив к ним еще два бренда: «Живое молоко» и «Коломенское Молоко». Мы также ввели в магазинах отдельную зону для сельскохозяйственной продукции, суммарный объем продаж которой вырос в отчетном году почти на 200% по сравнению с предыдущим годом. Мы начали закупать у местных производителей широкий ассортимент свежих фруктов и овощей в Северо-Западном федеральном округе, в Московском регионе, в Приволжском, Южном, Уральском и Сибирском федеральных округах.



“

ДАЛЬНЕЙШЕЕ УКРЕПЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С МЕСТНЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ БЫЛО ОДНИМ ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ КОМПАНИИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ОТЧЕТНОГО ГОДА. ПОДОБНОЕ ПАРТНЕРСТВО ВЫГОДНО КАК ДЛЯ «ЛЕНТЫ», ТАК И ДЛЯ САМИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ.

”



КАЧЕСТВО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ

В рамках нашей постоянной работы над повышением качества товаров, поступающих в магазины «Ленты», мы поддержали проект Правительства Санкт-Петербурга «Петербургская марка качества» – систему добровольной сертификации товаров (ПМК). Знак «ПМК» получают товары и услуги, проверенные в лаборатории государственного Центра контроля качества «Петербург-Экспертиза». Этот знак – подтверждение того, что товары соответствуют заявленному на этикетке составу и качеству. Чтобы привлечь внимание покупателей к соответствующей продукции, мы размещали знак «ПМК» на ценниках и у входов в магазины, а также запускали аудиорекламу для продвижения проекта.

В 2016 г. «Лента» проводила мероприятия с участием потенциальных местных поставщиков в Чебоксарах, Балаково, Казани, Екатеринбурге и Ставрополе. Мы также собрали наших основных поставщиков и производителей со всей России на «Форуме партнеров», организованном «Лентой» в Санкт-Петербурге в апреле 2016 г. На Форуме присутствовало более 400 участников, с которыми, в числе прочего, мы обсудили возможности дальнейшего сотрудничества и роста.

Количество внутренних проверок качества выросло в 2016 г. на 80% по сравнению с 2015 г., при этом каждый магазин проходил проверку ежеквартально. В отчетном году была разработана система самооценки, которая была внедрена во всех магазинах торговой сети «Ленты».

Мы также проводили регулярные проверки качества у наших поставщиков, уделяя особое внимание повышению качества фруктов и овощей, напрямую импортируемых товаров, а также продукции, поставляемой местными производителями. Мы провели более 4800 лабораторных испытаний товаров поставщиков (на 50% больше, чем в 2015 г.). Двадцать потенциальных поставщиков не прошли проверку, и, как следствие, им было отказано в реализации своей продукции через магазины «Лента».

В Компании внедрена система НАССР – всемирно признанная методика обеспечения пищевой безопасности. Методика регулярно обновляется по мере роста Компании и с учетом изменений в государственном регулировании.

В 2016 г. совместно с Европейским банком реконструкции и развития мы провели ряд информационно-разъяснительных встреч с 20 местными поставщиками из Южного, Уральского и Сибирского федеральных округов. Эти мероприятия были направлены на поддержку малого бизнеса, повышение качества его продукции и внедрение принципов НАССР.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Мы знаем, что наши клиенты ценят постоянное расширение ассортимента и высокое качество местных товаров, представленных на наших полках. Этот элемент нашей стратегии служит для «Ленты» одним из основных факторов дифференциации, выделяющих нас среди конкурентов. В ближайшие годы Компания продолжит уделять этому аспекту повышенное внимание, привлекая новых поставщиков и оказывая постоянную поддержку экономическому развитию в регионах нашего присутствия.



4 800

лабораторных
испытаний товаров
поставщиков



Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

ЗАБОТА ОБ
ОКРУЖАЮЩЕЙ
СРЕДЕ

04



«Лента» стремится минимизировать воздействие на экологию во всех аспектах деятельности Компании – будь то использование сырья, потребление энергии, транспортировка грузов или утилизация отходов. Мы соблюдаем все положения применимого федерального и регионального законодательства, относящиеся к нашей деятельности, и работаем в тесном контакте с местными органами власти и населением в процессе выбора площадок для новых магазинов. Мы соблюдаем природоохранные стандарты, применимые к нашей деятельности согласно российским законодательным и нормативным актам.

В 2016 г. мы начали около 100 проектов, по которым была получена вся необходимая документация по утилизации отходов и сокращению вредных выбросов в соответствии с требованиями законодательства.

Утилизация отходов

В процессе работы магазинов «Ленты» образуются различные виды отходов, утилизацией которых занимаются сторонние подрядчики. В 2016 г. мы снизили объем образующихся отходов и продолжаем повышать коэффициент их утилизации. Мы запустили пилотный проект в Санкт-Петербурге по централизованному сбору вторичного сырья для утилизации (картон, полиэтилен и пластиковые ящики). Проект направлен на повышение коэффициента утилизации путем совершенствования метода раздельного сбора и сокращения общего количества образующихся отходов. Мы планируем распространить эту практику на все магазины Компании.

Более
25 000
люминесцентных ламп
утилизировано

Вывоз/утилизация отходов в 2016 г.

Вторичное сырье	Объем вывоза/утилизации, тонн	Объем вывоза/утилизации, тонн	Объем вывоза/утилизации, тонн	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов
	Гипермаркеты (ГМ)	Супермаркеты (СМ)	ГМ+СМ		
Картон, коробки	51 002	2 730	53 732		
Пластиковая упаковка	3 309	117	3 426	169	48
Пластик	677	48	725		

Потребление энергии

В течение отчетного года мы утилизировали более 25000 ртутных люминесцентных ламп. Демеркуризация ламп осуществляется сертифицированным подрядчиком. На объектах Компании ртутные лампы были заменены светодиодными светильниками, при этом было удалено более 6,25 кг ртути. На текущий момент светодиодное освещение используется в 91 магазине Компании. В 2017 г. мы планируем заменить люминесцентные лампы еще в 59 магазинах, для чего потребуются инвестировать 625 млн руб. из суммарной запланированной суммы в размере 906 млн руб.

Мы продолжили работу над расширением использования экоэффективных хладагентов CO₂ и R134a с низким потенциалом глобального потепления (GWP). Мы также начали внедрять энергосберегающие стеклянные раздвижные шторы для низкотемпературных морозильных витрин, которые обеспечивают сбережение энергии на 40% за счет снижения частоты разморозки и сокращения нагрузки на компрессоры. На текущий момент подобное оборудование установлено в 44 магазинах.



ЭКОБОКСЫ

В конце отчетного года в 20 гипермаркетах Компании в Санкт-Петербурге мы установили экобоксы для безопасного сбора и временного хранения отработанных батареек и аккумуляторов. Этот проект, реализуемый совместно с Комитетом по природопользованию, охране окружающей среды и обеспечению экологической безопасности Правительства Санкт-Петербурга, стал первым в рамках нашей новой программы «Зеленая Лента», объединяющей под одним брендом все экологические инициативы Компании.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Наш подход к охране окружающей среды подразумевает непрерывное совершенствование. Мы продолжаем работу по увеличению объема переработки отходов и реализации программ повышения энергоэффективности. В 2017 г. мы планируем построить новые системы по очистке сточных вод в 15 магазинах; при этом объем соответствующих инвестиций оценивается в 90 млн руб.



Суммарная торговая площадь, кв. м ГМ	Суммарная торговая площадь, кв. м СМ	Суммарная торговая площадь, кв. м ГМ+СМ	Кг/кв. м ГМ	Кг/кв. м ГМ+СМ
			50,89	51,31
1 002 274	45 000	1 047 274	3,3	3,27
			0,68	0,69

**53 732
ТОНН
КАРТОНА
= 36 000
СПАСЕННЫХ
СОСНОВЫХ
ДЕРЕВЬЕВ**

Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

ПОДДЕРЖКА
МЕСТНЫХ
СООБЩЕСТВ

05



«Лента» традиционно играет активную роль в регионах присутствия, оправдывая свой имидж социально ответственной компании. Каждый раз, открывая новый магазин, мы вносим существенный вклад в развитие региональной экономики, содействуя развитию территории, снижению цен на продовольственные товары на местном рынке, формированию человеческого капитала за счет обучения и развития персонала, а также оказывая поддержку местным производителям и создавая рабочие места (250 новых рабочих мест с каждым гипермаркетом). Каждый новый магазин «Лента» – это источник дополнительных налоговых поступлений в региональный бюджет и заработной платы для местного населения.

В 2016 г. в рамках социальных программ «Ленты» для местных сообществ по-прежнему оказывалась поддержка самым разным категориям потребителей. Компания также осуществила ряд проектов по управлению отходами в регионах ее присутствия.

Компания «Лента» ведет систематическую работу, последовательно выстраивая долгосрочные отношения с региональными органами власти. Мы заключили договоры о сотрудничестве в социально-экономической сфере с администрациями Кемеровской, Томской, Волгоградской, Саратовской и Ростовской областей, а также с Правительством Республики Карелия. Работа по подписанию договоров с последними тремя регионами была начата в 2016 г. Это сотрудничество способствует повышению качества розничной торговли «Ленты», а также укреплению связей с местными органами власти, обеспечивая координацию работы по поддержке социально незащищенных категорий населения.

Наши покупатели также высоко ценят наш активный и ответственный подход. В 2016 г. мы выиграли несколько престижных наград и продолжили оказывать помощь социально уязвимым категориям населения, в том числе инвалидам, ветеранам, детям-сиротам и малоимущим гражданам.

ПЕРСПЕКТИВЫ

Подход «Ленты» к деятельности в сфере корпоративной социальной ответственности предусматривает развитие долгосрочных взаимовыгодных отношений с местными сообществами. В 2017 г. мы удвоим свои усилия по оказанию помощи тем категориям местного населения, которые нуждаются в нашей поддержке. В перспективе мы планируем вывести на федеральный уровень ряд успешных региональных благотворительных и экологических проектов, что позволит расширить их охват в интересах существенно более широкого круга населения. Мы также продолжим разработку новых образовательных программ для своих покупателей, в том числе для детей и социально уязвимых слоев населения.



НАГРАДЫ «ЛЕНТЫ»

Победитель конкурса «Мы выбираем, нас выбирают» в Вологде

В рамках конкурса, организованного региональной администрацией, «Лента» была признана лучшей розничной сетью федерального значения. Победитель был определен по результатам публичного голосования, в котором приняло участие более 70 000 человек.

**Лучшее предприятие в сфере торговли, кейтеринга и государственных услуг в Новосибирске**

«Лента» заняла первое место в категории «Гипермаркет». Участники оценивались по следующим критериям: развитие обслуживания, техническое оборудование, профессионализм персонала, предоставление льгот для социально уязвимых слоев населения. «Лента» присутствует на рынке Новосибирска уже десять лет и работает более чем со 100 местными поставщиками, обеспечивая городу более 1700 рабочих мест.

Мы неизменно считаем своим абсолютным приоритетом поддержку населения и экологических инициатив в городах присутствия, в том числе проведение фестивалей, конкурсов, благотворительных акций и образовательных проектов. Некоторые из подобных ежегодных мероприятий уже стали традиционными для «Ленты» и местных жителей.



МЕРОПРИЯТИЯ «ЛЕНТЫ»



День Победы

В День Победы «Лента» вручила подарочные корзины с продуктами ветеранам Великой Отечественной войны во многих российских городах.



Новогодние праздники и городские мероприятия в Томске

С 2015 г. мы поддерживаем празднования Дня томича, в том числе в качестве партнера гастрономического фестиваля местной продукции «Вкусное местное», проводимого в 2016 г. в рамках этого городского мероприятия.

Также с 2015 г. мы оказываем помощь в проведении официальной программы празднования Нового года в Томске и популярного фестиваля ледяных скульптур «Хрустальный Томск». За свое долгосрочное сотрудничество с администрацией Томска в 2016 г. «Лента» была награждена мэром города медалью «Меценат года».



KAZAN CITY RACING

Третий год подряд «Лента» выступает в качестве спонсора престижного автошоу Kazan City Racing. В 2016 г. в шоу, проводившемся на центральной площади города, участвовало более 30 российских и международных гонщиков, а число зрителей составило около 30 000 человек. Следует отметить, что ежегодно в рамках автошоу при поддержке «Ленты» для юных автолюбителей организуется проект, направленный на популяризацию культуры безопасного вождения, – школа «Безопасное колесо». На специальной площадке дети осваивают навыки вождения и правила дорожного движения. В этом году школу «Безопасное колесо» посетило более 300 детей.



Корпоративная социальная ответственность (продолжение)



Забег в ползунках в Новосибирске и Красноярске

Совместно с газетой «Комсомольская правда» и администрациями Новосибирска и Красноярска «Лента» оказывает поддержку ежегодному спортивному мероприятию для маленьких детей.

ТЮЛЬПАНЫ ДЛЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Четвертый год подряд «Лента» дарит Санкт-Петербургу луковицы тюльпанов. Фестиваль тюльпанов уже стал традиционным ежегодным явлением в жизни города. С момента запуска проекта в 2013 г. площадь засаженного цветами пространства удвоилась, равно как и количество сортов тюльпанов.

В 2016 г. в Центральном парке культуры и отдыха им. С. М. Кирова на Елагином острове, где высаживаются луковицы, расцвело примерно 130 000 цветов, представленных 95 сортами. Почти все из них были подарены «Лентой», в том числе 11 редких сортов, выведенных в XVIII и XIX веках и обычно присутствующих лишь в ботанических коллекциях. В 2016 г. количество посетителей Фестиваля тюльпанов составило примерно 100 000 горожан и гостей города. Новые луковицы были высажены осенью в рамках подготовки к следующему фестивалю, который прошел весной 2017 г.



130 000

цветущих тюльпанов





Благотворительный новогодний проект в Северо-Западном регионе

В канун новогодних праздников во всех 32 гипермаркетах «Ленты» в девяти городах в Северо-Западном регионе была проведена благотворительная акция «Елка желаний». На установленных в гипермаркетах новогодних елках были размещены открытки с новогодними желаниями свыше 1500 детей из более чем 40 детских домов региона. Наши покупатели могли взять с елки открытку с желанием и купить указанный на ней подарок.



Экскурсии по магазинам и мастер-классы

Мы регулярно организуем экскурсии по магазинам Компании и кулинарные мастер-классы для детей. В сопровождении своих родителей или учителей дети могут посетить гипермаркет и производственные помещения, где наши пекари демонстрируют азы приготовления кондитерских изделий. В 2016 г. ряд подобных мероприятий был проведен в Вологде для детей из детского сада № 12 «Ромашка» и детского центра «Гармония».



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ С КОМПАНИЕЙ MARS

В октябре 2016 г. совместно с компанией Mars в гипермаркетах в Москве и Санкт-Петербурге мы организовали благотворительную акцию «Подари улыбку животным из приюта». В рамках акции 1% от объема покупок корма для собак или кошек передавался в приют для бездомных животных. Мы также установили специальные корзины для сбора корма – собранная продукция направлялась в фонд помощи животным «Большие сердца» для передачи в приюты для животных.

1%

от объема покупок корма
для собак или кошек
передан в приют для
бездомных животных



Корпоративная социальная ответственность (продолжение)

ОХРАНА ТРУДА
И ТЕХНИКА
БЕЗОПАСНОСТИ

06



Мы намерены и далее всецело обеспечивать и поддерживать безопасную среду для наших сотрудников и покупателей.

В рамках нашей программы «Активная безопасность» директора магазинов проводят ежедневные и ежемесячные «прогулки безопасности», цель которых – выявить потенциальные риски для сотрудников и покупателей, повысить осведомленность персонала об опасных факторах и проверить наличие необходимых средств защиты. В 2016 г. мы продолжили внедрение этой программы во всех подразделениях Компании. Среди сотрудников поощряется практика информирования о любом инциденте, независимо от его масштабов, что дает возможность выявлять причины инцидентов и не допускать их повторения.

В 2016 г. мероприятия по выявлению рисков были проведены в 128 магазинах и распределительных центрах, 35 из которых были проверены уже дважды с момента внедрения программы. Результаты таких проверок учитываются при разработке годовых целевых показателей для руководителей каждого магазина (распределительного центра).

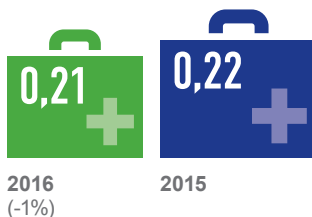
128

проверок рисков
в магазинах
и распределительных
центрах



Уровень травматизма в Компании снизился на 1 % по сравнению с 2015 г., при этом потери рабочего времени в связи с травматизмом составили 0,05 % от суммарного количества отработанных часов.

**Количество травм
на 100 000 отработанных часов**



ПЕРСПЕКТИВЫ

В 2017 г. мы планируем:

- ▶ развивать программу «Активная безопасность» в рамках всей Компании;
- ▶ создание отдельной группы управления качеством в супермаркетах, в том числе обеспечивая актуализацию соответствующих требований, а также усиление сотрудничества и контактов по вопросам качества;
- ▶ внедрить новую комплексную систему претензионной работы и контроля качества для товаров, реализуемых под собственными торговыми марками «Ленты».



ЦЕЛИ КОМПАНИИ НА 2017 г.

Цели компании на 2017 г.

Наряду с дальнейшей реализацией текущих программ в области корпоративной социальной ответственности, в 2017 г. мы будем уделять основное внимание следующим направлениям в этой сфере:

1. Дальнейшие инвестиции в поддержание оптимального соотношения цены и качества с целью обеспечения для наших покупателей самого выгодного на рынке предложения товаров.
2. Развитие программ для социально уязвимых групп населения. Помимо реализации собственных программ, для достижения поставленных в этой области целей мы также готовы к сотрудничеству с поставщиками и другими партнерами.
3. Развитие партнерских отношений с местными органами власти в целях укрепления сотрудничества в социально-экономической сфере.
4. Более масштабное привлечение местных производителей-поставщиков и подрядчиков из ряда отраслей.
5. Дальнейшая разработка программ в области охраны окружающей среды и в социальной сфере.
6. Дальнейшие инвестиции в обучение и развитие персонала в целях обеспечения Компании лидирующих позиций в секторе розничной торговли по профессиональному уровню сотрудников.
7. Работа с поставщиками с целью обеспечения неуклонного соблюдения ими применяемых Компанией стандартов качества и безопасности продукции.
8. Активное повышение уровня вовлеченности сотрудников в работу по различным направлениям деятельности Компании в сфере корпоративной социальной ответственности.

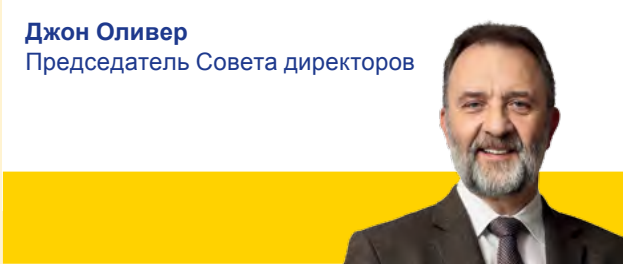
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 67 Вступительное слово Председателя Совета директоров
- 68 Совет директоров
- 70 Правление
- 72 Система корпоративного управления
- 77 Комитеты Совета директоров
- 90 Взаимодействие с акционерами
- 90 Заявление об ответственности



Вступительное слово Председателя Совета директоров

Джон Оливер
Председатель Совета директоров



Уважаемые акционеры!

Мы стремимся показать, что в своей деятельности «Лента» руководствуется высочайшими стандартами добросовестности и прозрачности. В этой связи я рад представить результаты нашей работы по совершенствованию системы корпоративного управления Компании. Одна из моих основных обязанностей на посту Председателя Совета директоров – повышение эффективности корпоративного управления Компании. То, как мы ведем свою деятельность, оказывает влияние на все аспекты бизнеса Компании и закладывает основу ее успеха и устойчивого развития.

2016 г. стал для «Ленты» знаковым. Нам удалось с опережением достигнуть цели, поставленной три года назад при проведении IPO, по удвоению торговой площади магазинов Компании. За прошедшее с IPO время, в том числе и в 2016 г., мы достигли существенного прогресса в установлении самых высоких стандартов корпоративного управления.

Совершенствование корпоративного управления в русле передовой практики

Несмотря на то, что Компания не обязана соблюдать положения Кодекса корпоративного управления Великобритании (далее – «Кодекс»), мы считаем, что соблюдение рекомендаций Кодекса в той мере, в которой это необходимо и практически целесообразно, наилучшим образом отвечает требованиям всех заинтересованных сторон. В прошлом году мы пересмотрели нашу систему корпоративного управления и внедрили ряд систем и процессов, призванных сделать Компанию примером передовой практики в сфере корпоративного управления для российских компаний.

Задачи и обязанности

Основная задача Совета директоров заключается в обеспечении успешной работы Компании в долгосрочной перспективе и стабильных показателей доходности инвестиций для ее акционеров. Это включает постановку стратегических целей, контроль над структурами Компании, анализ эффективности управления и определение степени готовности Компании к риску. Совет директоров своим примером способствует внедрению корпоративной культуры управления эффективностью.

В процессе своей деятельности Компания может сталкиваться с самыми различными финансовыми и операционными рисками, а также рисками несоблюдения нормативных требований. При этом Совет директо-

ров отвечает за эффективное и разумное применение мер по управлению рисками, системы внутреннего контроля и соблюдение законодательства. Контроль за применением системы управления рисками в Компании осуществляется Комитетом по аудиту.

Взаимодействие с акционерами

Важнейшим аспектом эффективной системы корпоративного управления является взаимодействие с акционерами. В течение всего отчетного года Генеральный директор, Финансовый директор Компании и я, при поддержке подразделения Компании по связям с инвесторами и, в случае необходимости, других членов Совета директоров и Правления Компании, проводили регулярные встречи с институциональными акционерами и аналитиками, занимающимися вопросами продажи активов. Совет директоров также получает регулярные отчеты от руководителя подразделения Компании по связям с инвесторами о деятельности возглавляемой им структуры, в частности, результаты анализа мнений акционеров и обратной связи с ними.

В системе корпоративного управления «Ленты» сочетаются элементы руководства и сотрудничества, что обеспечивает прочную основу для эффективной организации процесса принятия решений. Как члены Совета директоров мы несем ответственность перед акционерами Компании. Консультационная роль Совета директоров также имеет важное значение в нашей работе: мы дополняем усилия исполнительного менеджмента и оказываем ему поддержку в процессе реализации стратегии Компании. Некоторые функции Совета директоров переданы его четырем основным комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям, Комитету по назначениям и Комитету по капитальным затратам. Информация об их функциях и полномочиях, а также о деятельности Комитетов в отчетном году представлена в соответствующих разделах настоящего отчета.

Планы на будущее

Макроэкономическая ситуация в России не перестает ставить новые задачи как для нас, так и для наших клиентов и оказывает влияние на предпочтения и поведение покупателей. «Лента» продолжит совершенствовать свою работу и в 2017 г., даже если нам придется по-прежнему работать в сложных экономических условиях.

Результаты деятельности Компании за 2016 г. говорят о том, что мы можем добиваться амбициозных целей и показывать превосходные результаты. Мы входим в новую фазу реализации долгосрочной стратегии развития, и руководство Компании знает, что всегда может рассчитывать на поддержку Совета директоров. Как и прежде, я уверен, что у нас есть все навыки и компетенции, необходимые для продолжения успешной работы.

Джон Оливер
Председатель Совета директоров

Совет директоров

Совет директоров полагает, что квалификация и опыт работы его членов позволяют обеспечивать эффективное руководство Компанией и контроль за ее деятельностью. При подготовке рекомендаций по назначению членов Совета директоров Комитет по назначениям проверяет наличие у кандидатов баланса навыков, опыта и компетенций, необходимого для успешной работы Компании.

Джон Оливер (58 лет)
Председатель
Совета директоров



Джон Оливер назначен неисполнительным директором Компании в октябре 2009 г. и является Председателем Совета директоров с 2011 г.

Участие в комитетах Совета директоров
Комитет по назначениям, Комитет по вознаграждениям, Комитет по капитальным затратам

Опыт работы

Джон Оливер – бывший партнер TPG Capital, возглавлял европейскую операционную группу TPG до декабря 2013 г. До прихода в TPG в 2006 г. проработал 15 лет в General Electric (GE). В GE занимал в том числе должность генерального директора подразделения GE Equipment Services Europe, объединяющего различные активы в 20 странах мира, а также пост генерального директора GE IT Solutions Europe, поставщика услуг и решений в сфере ИТ-инфраструктуры, где руководил процессом успешного преобразования бизнеса и последующей продажи подразделения. До этого занимал различные должности в подразделениях GE Medical Systems, в том числе GM EMEA Services, VP Global Radiation Therapy, VP Global Vascular Systems. Свою карьеру начал в 1981 г. в Schlumberger oilfield services, где занимал различные технические и управленческие должности в подразделениях компании в Африке и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Затем, до прихода в GE, работал в Boston Consulting Group.

Другие должности

Старший советник компании TPG. Советник компании Vita Group.

Образование

Получил степень бакалавра химического машиностроения в Имперском колледже Лондона в 1981 г. и степень MBA в бизнес-школе INSEAD в 1987 г.

Ян Дюннинг (57 лет)
Генеральный директор



Ян Дюннинг назначен Генеральным директором компании «Лента» в 2009 г., вошел в состав Совета директоров Компании в 2013 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность операционного директора Metro Cash & Carry Россия, затем работал в качестве генерального директора Metro Cash & Carry Украина. За шесть лет работы в российском подразделении компании Metro обеспечил рост бизнеса с 4 до 48 торговых центров. Предыдущий опыт также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более десяти лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North. За последние 27 лет в его послужном списке целый ряд должностей в различных подразделениях компаний розничной торговли, в том числе – руководящие должности в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

Образование

Имеет степень в области истории Университета Гронингена и степень в области экономики Амстердамского университета. Прошел программы повышения квалификации руководителей в INSEAD и Лондонской школе бизнеса.

Яхо Лемменс (48 лет)
Финансовый директор



Яхо Лемменс пришел в компанию «Лента» в 2010 г. в качестве Директора по бухгалтерскому учету и отчетности, назначен Финансовым директором Компании в 2011 г. В 2013 г. избран в состав Совета директоров компании Lenta Ltd.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность финансового директора OBI Украина, ранее – должность финансового директора Metro Cash & Carry Украина. В течение 26 лет работы в секторе розничной торговли занимал различные высшие руководящие должности в подразделениях финансов, бухгалтерского учета и финансового контроллинга в различных розничных компаниях в Нидерландах, в том числе Makro и Lukas Klamer (дочерние компании Metro Cash & Carry), а также Vomar.

Образование

Имеет степень в области финансов и аудита Амстердамского свободного университета, окончил аспирантуру Амстердамского университета по специальности «финансы и аудит». Является членом Ассоциации дипломированных аудиторов и Ассоциации зарегистрированных контролеров в Нидерландах.

Майкл Линч-Белл (63 года)
Директор



Майкл Линч-Белл назначен на должность неисполнительного директора в Совете директоров компании Lenta Ltd в 2013 г.

Участие в комитетах Совета директоров

Председатель Комитета по аудиту, член Комитетов по назначениям и по вознаграждениям

Опыт работы

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

Другие должности

Является старшим независимым директором и председателем комитета по аудиту компании KazMinerals Plc, неисполнительным директором и председателем комитета по аудиту Gem Diamonds Limited, неисполнительным директором и председателем комитета по аудиту Seven Energy Ltd, неисполнительным директором Barloworld Limited. Также активно участвует в работе благотворительных организаций ActionAid International и 21st Century Legacy.

Образование

Окончил Университет Шеффилда со степенью бакалавра в области экономики и бухгалтерского учета в 1974 г., получил квалификацию сертифицированного бухгалтера Англии в 1977 г.; в 2006 г. ему также было присвоено звание почетного доктора гуманитарных наук Международного университета Шиллера.

Стивен Джонсон (53 года)
Старший независимый
директор



Стивен Джонсон является независимым неисполнительным директором компании Lenta Ltd с 2010 г. В 2013 г. назначен Старшим независимым директором компании Lenta Ltd.

Участие в комитетах Совета директоров

Председатель Комитетов по назначениям и вознаграждениям, член Комитета по капитальным затратам и аудиту.

Опыт работы

Стивен Джонсон 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 Plc, а также директора по продажам и маркетингу GUS Plc. Карьеру в области управленческого консалтинга начал в Bain & Co.

Другие должности

С 2010 г. является неисполнительным директором компании Big Yellow Group Plc., а с 2015 г. – председателем совета директоров Pocketwatch Bidco Limited и председателем Poundworld Retail Limited. Также работает с рядом фондов прямых инвестиций, специализирующихся преимущественно на рынках Южной и Восточной Европы.

Образование

Окончил Кембриджский университет со степенью в области технических наук.

**Стивен Пил (50 лет)
Директор**

Стивен Пил является неисполнительным директором компании Lenta Ltd с 2011 г.

Опыт работы

Основатель SMP Policy Innovation, некоммерческой организации, деятельность которой нацелена на совершенствование публичной политики. Также является приглашенным научным сотрудником Школы государственного управления им. Блаватника Оксфордского университета. До этого около 27 лет работал в сфере финансов и прямых инвестиций. С 1989 г. по 1997 г. работал в подразделениях компании Goldman Sachs, специализирующихся на корпоративных финансах и прямых инвестициях. С 1997 г. по 2014 г. являлся управляющим партнером TPG Capital. В этой должности основал и возглавил европейский офис компании, а затем руководил азиатским подразделением, работая в гонконгском офисе компании.

Другие должности

Председатель консультативного совета компании Open Contracting Partnership, член Трехсторонней комиссии, член советов директоров Global Witness, Института государственной эффективности, Института международных исследований им. Джексона при Йельском университете, член совета международных партнеров Института нового экономического мышления.

Образование

Окончил Даунинг-Колледж Кембриджского университета со степенью магистра в 1987 г., получил степень магистра продвинутого уровня Йельского университета в 2015 г.

**Дмитрий Швец (44 года)
Директор**

Дмитрий Швец избран неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2009 г.

Участие в комитетах Совета директоров
Председатель Комитета по капитальным затратам, член Комитетов по назначениям и вознаграждениям

Опыт работы

До прихода в 2008 г. в компанию TPG Capital занимал должность операционного директора в горно-металлургической компании «Норильский никель», где отвечал за оптимизацию ключевых производственных активов компании и интеграцию приобретенных активов. С 1998 г. по 2004 г. работал в McKinsey & Company, где осуществлял руководство проектами в области стратегии, оптимизации организационной структуры и повышения операционной эффективности для клиентов из таких отраслей, как производство потребительских товаров, розничная торговля, транспорт, горно-металлургическая промышленность, добыча нефти. Также работал в Coca-Cola Company на различных должностях в сфере маркетинга.

Другие должности

Дмитрий Швец возглавляет московский офис TPG Capital, а также является членом совета директоров Fesco Transportation Group.

Образование

Имеет степень MBA Университета Эмори. С отличием окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО).

**Мартин Эллинг (63 года)
Директор**

Мартин был избран неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2011 г.

Участие в комитетах Совета директоров
Член Комитета по капитальным затратам

Опыт работы

Мартин Эллинг начал свою карьеру в Продовольственной и сельскохозяйственной организации ООН, где работал в течение 11 лет в качестве финансового аналитика и экономиста, в основном по проектам Всемирного банка в сфере агробизнеса и инфраструктуры. Затем перешел в Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), где отвечал за инвестиционные проекты в сфере сельского хозяйства, финансовых услуг и энергетики на территории Украины, Румынии и России. В 1997 г. покинул ЕБРР и сосредоточился на инвестиционных возможностях в сферах сельского хозяйства, лизинга и услуг B2B в Украине и России; осуществил два успешных выхода из инвестиций в Украине и один в России.

Другие должности

Консультирует ряд компаний по вопросам реструктуризации и корпоративного управления, периодически оказывает консультационные услуги фонду African Parks Foundation в вопросах операционной стратегии отдельных национальных парков.

Образование

Имеет степень в области экономики Амстердамского университета, закончил аспирантуру в Вагенингенском университете.

**Антон Артемьев (56 лет)
Директор**

Антон Артемьев назначен независимым неисполнительным директором компании Lenta Ltd в 2013 г.

Участие в комитетах Совета директоров
Член Комитетов по аудиту, по назначениям и по вознаграждениям

Опыт работы

Антон Артемьев имеет обширный опыт работы в сфере FMCG в России и Восточной Европе, в том числе 12 лет работы в пивоваренной отрасли на должностях исполнительного вице-президента Baltic Beverages Holding AB, крупнейшего на тот период восточно-европейского производителя пива, президента ОАО «Пивоваренная компания "Балтика"», а также старшего вице-президента по Восточной Европе и члена исполнительного комитета Carlsberg Group. До этого работал на различных должностях в консалтинговых компаниях, в том числе являлся партнером Bossard Consultants и партнером Gemini Consulting / CAP Gemini, где в должности главы российского офиса специализировался на стратегических проектах в различных секторах, преимущественно потребительских товаров.

Другие должности

Является председателем совета директоров компании Fortrent OY, которая оказывает услуги в области аренды строительного оборудования в России и Украине. Fortrent является совместным предприятием (с равными долями участия) Sramo и Ramirent, двух ведущих европейских групп в области аренды строительного оборудования. Член совета директоров HTT BWH OY (Финляндия), частной дочерней компании Hartwall Capital OY, которая имеет долю участия в предприятии по производству вин на территории России.

Образование

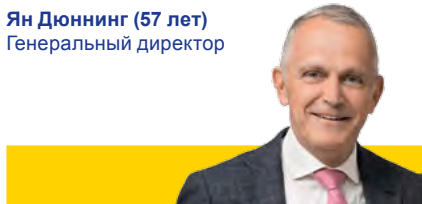
Окончил с отличием Ленинградский государственный университет по специальности «география», имеет степень кандидата географических наук. Также изучал менеджмент и экономику в Университете Боккони и Колледже управления Хенли.

Изменений в составе Совета директоров в 2016 г. не происходило.

Правление

Реализацию разрабатываемых Советом директоров стратегий обеспечивает обладающее высокой квалификацией Правление Компании во главе с Генеральным директором. Обширный опыт работы его членов в секторе розничной торговли продуктами питания в национальном и международном масштабе позволяет компании «Лента» добиваться высоких показателей текущей деятельности.

Ян Дюннинг (57 лет)
Генеральный директор



Ян Дюннинг назначен Генеральным директором компании «Лента» в 2009 г., в состав Совета директоров Компании вошел в 2013 г. Полную биографическую справку см. на странице 68 настоящего отчета.

Яхо Лемменс (48 лет)
Финансовый директор



Яхо Лемменс пришел в компанию «Лента» в 2010 г. в качестве Директора по бухгалтерскому учету и отчетности, назначен Финансовым директором Компании в 2011 г. В 2013 г. избран в состав Совета директоров компании Lenta Ltd. Полную биографическую справку см. на странице 68 настоящего отчета.

Эдвард Деффингер (60 лет)
Операционный директор



Эдвард Деффингер пришел в компанию «Лента» на должность Операционного директора в 2011 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность заместителя генерального директора Metro Cash & Carry Казахстан. До начала своей карьеры в 1991 г. в Metro Cash & Carry Германия занимал различные должности в оптовых компаниях, а также работал в качестве руководителя отдела закупок бакалейных товаров в министерстве торговли ГДР. Имеет более чем 30-летний опыт работы на высших управленческих должностях в секторе розничной торговли в различных странах. В 1994 г. получил свое первое назначение за пределами Германии – на должность консультанта совета директоров Metro Cash & Carry Венгрия. После года работы в Венгрии был переведен на руководящую должность в Metro Jinjiang (Китай), где несколько лет работал генеральным директором торгового центра, а затем руководителем развития торговых центров, после чего в 2001 г. переехал в Россию. В России отвечал за управление операционной деятельностью Metro Cash & Carry в Приволжском, Уральском и Сибирском федеральных округах. Также руководил операционной деятельностью в роли заместителя генерального директора Metro Cash & Carry Казахстан.

Образование

Имеет степень в области экономики Высшей школы экономики и менеджмента в Берлине.

Анна Мелешина (39 лет)
Директор по связям с общественностью и органами государственной власти



Анна Мелешина пришла в компанию «Лента» на должность Директора по связям с общественностью и органами государственной власти в 2013 г.

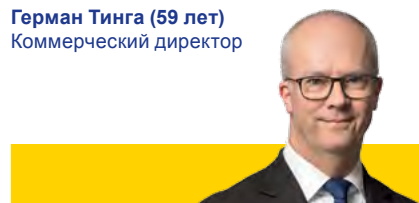
Опыт работы

До прихода в Компанию занимала должность директора по корпоративным отношениям Heineken в России, а также являлась членом глобального совета директоров по корпоративным отношениям Heineken. За более чем 13-летний опыт работы в пивоваренной отрасли Анна также занимала различные руководящие позиции в некоммерческих организациях, являясь советником Почетного консула Исландии в Санкт-Петербурге, а также членом Совета Союза российских пивоваров и заместителем председателя Союза российских пивоваров.

Образование

Закончила кафедру скандинавской филологии Санкт-Петербургского государственного университета (диплом с отличием), имеет степень MBA Колледжа управления Хенли (Великобритания).

Герман Тинга (59 лет)
Коммерческий директор



Герман Тинга пришел в компанию «Лента» на должность Коммерческого директора в 2013 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал должность директора по глобальному категорийному менеджменту и отбору поставщиков в сегменте непродовольственных товаров в Metro AG. Имея образование и опыт работы в областях маркетинга, категорийного менеджмента, закупок и мерчандайзинга, в течение 34 лет выполнял широкий круг обязанностей на различных постах в высшем руководстве и советах директоров компаний розничной и мелкооптовой торговли (формат cash & carry). В течение четырех лет являлся членом совета директоров Metro Cash & Carry Россия.

Образование

Имеет степень бакалавра Нидерландского института маркетинга.

Татьяна Юркевич (44 года)
Директор по управлению персоналом



Татьяна Юркевич пришла в компанию «Лента» на должность Директора по управлению персоналом в 2012 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимала должность директора по управлению персоналом компании Fazer Bakeries & Confectionery Россия. Обладает 18-летним опытом работы в сфере управления персоналом на различных руководящих должностях, в том числе директора по управлению персоналом ОАО «Объединенные машиностроительные заводы», ОАО «Ижорские заводы», директора по персоналу Caterpillar European Fabrications и ООО «Катерпиллар Тосно». Имеет опыт управления реализацией проектов по программе «Шесть сигм» в компании Caterpillar в качестве руководителя внедрения.

Образование

Имеет степень магистра в области международной экономики Санкт-Петербургского государственного университета и Новосибирского государственного педагогического университета по специальности «иностраные языки» (английский и немецкий).

Сергей Прокофьев (48 лет)
Директор по юридическим вопросам



Сергей Прокофьев пришел в компанию «Лента» в 2012 г. на должность Директора по юридическим вопросам и связям с органами государственной власти.

Опыт работы

До прихода в Компанию более 11 лет проработал в компании Metro Cash & Carry, где занимал различные должности, в том числе директора по юридическому обеспечению и контролю за соблюдением законодательства. Начал свою карьеру в качестве эксперта-переводчика, затем работал юристом в ведущей российской юридической фирме, а также адвокатом в Московской городской коллегии адвокатов.

Образование

Получил образование в Военном Краснознаменном институте Министерства обороны СССР (ВКИМО) и Юридическом институте. Имеет степень кандидата юридических наук Института законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации, а также степень MBA в области стратегического менеджмента Университета штата Калифорния.

Йорн Арнхольд (46 лет)
Директор по логистике



Йорн Арнхольд пришел в компанию «Лента» на должность Директора по логистике в 2011 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию на протяжении 13 лет работал в Metro Group Logistics (подразделение логистики Metro Group) и занимал различные ключевые должности в подразделениях компании в Германии, Турции и России. В качестве управляющего директора Metro Group Logistics в России отвечал за развитие операционной деятельности службы логистики подразделений продаж Metro Group в России и управление ею.

Образование

Имеет степень в области делового администрирования Гёттингенского университета им. Георга-Августа.

Максим Щеголев (50 лет)
Директор по интеграции и развитию форматов



Максим Щеголев пришел в компанию «Лента» на должность Директора по интеграции и развитию форматов в 2012 г.

Опыт работы

До прихода в Компанию занимал ряд должностей в исполнительном руководстве O'KEY Group. Обладает 17-летним опытом работы в секторе розничной торговли; в течение этого периода занимал высшие руководящие должности, отвечая за развитие бизнеса. В 2008 г. был назначен директором по развитию торговой сети «O'KEY», отвечал за различные аспекты развития бизнеса, в том числе экспертную оценку конкурентной среды, покупку и аренду объектов недвижимости под строительство торговых центров. В 2012 г. занял аналогичную должность в компании «Лента». Отвечает за поиск и приобретение земельных участков, управление строительством и реконструкцией торговых центров, сдачу в аренду принадлежащих Компании помещений, а также организацию новых магазинов в арендованных объектах недвижимости.

Образование

Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, Российско-голландскую школу маркетинга и Высшую коммерческую школу Министерства экономического развития и торговли РФ.

Корпоративное управление

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

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 компанией и управления компанией. Будучи компанией, зарегистрированной на Британских Виргинских островах (далее – «БВО»), с глобальными депозитарными расписками, включенными в официальный котировальный список Лондонской фондовой биржи, Компания не обязана соблюдать положения 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 аспектах соответствовала положениям Кодекса, за исключением следующих пунктов:

- Председатель Совета директоров Компании не являлся независимым директором на момент своего назначения;
- независимые директора не составляют большинство членов Совета директоров Компании;
- Совет директоров может в полном составе присутствовать на Годовом общем собрании акционеров, несмотря на отсутствие требования об участии всех членов Совета директоров;
- в отчетном году, по итогам анализа процесса управления рисками с привлечением внешних консультантов, Компания приступила к внедрению пересмотренного процесса управления рисками, которое должно завершиться в 2017 г.

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

Хотя законодательство БВО налагает определенные обязанности общего характера на директоров компании (в том числе обязанность действовать в наилучших интересах компании), в законодательстве БВО отсутствует какой-либо специальный кодекс или режим корпоративного управления.

Руководство

Председатель Совета директоров Компании возглавляет Совет директоров, обеспечивая эффективность организации его работы и учет интересов различных заинтересованных сторон Группы и содействуя поддержанию высоких стандартов корпоративного управления. В Компании четко разделены функции Председателя Совета директоров и Генерального директора. Актуализированное описание их индивидуальных обязанностей было согласовано Советом директоров Компании в 2016 г. и в кратком виде изложено ниже:

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;
- организация программы введения в должность для новых членов Совета директоров и программы повышения квалификации для всех членов Совета директоров по мере необходимости;
- поддержание эффективного коммуникационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами и обеспечение наличия у Совета директоров Компании понимания позиции заинтересованных сторон;
- обеспечение проведения ежегодной оценки работы Совета директоров Компании и руководство проведением оценки эффективности Генерального директора и неисполнительных директоров.

Четыре раза в год Председатель Совета директоров Компании проводит индивидуальные и групповые встречи с неисполнительными директорами – без участия исполнительных директоров. Председатель Совета директоров Компании не являлся независимым директором на момент своего назначения в Совет директоров, поскольку в тот период был партнером TPG Capital, одного из Основных акционеров Компании.

Обязанности Генерального директора Компании:

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

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., должность Старшего независимого директора Компании занимал Стивен Джонсон. Г-н Джонсон был назначен на эту должность с учетом его опыта и квалификации в роли как исполнительного, так и неисполнительного директора в советах директоров ряда компаний сектора розничной торговли, в том числе международных. Основные функции и обязанности Старшего независимого директора Компании:

- выполнение роли советника для Председателя Совета директоров Компании;
- выполнение роли посредника при взаимодействии с другими членами Совета директоров по мере необходимости;
- готовность оказать содействие в устраниении опасений инвесторов в ситуациях, когда другие методы оказались неэффективными;
- проведение не реже одного раза в год совещаний с неисполнительными директорами без участия Председателя Совета директоров Компании;
- мониторинг потребностей членов Совета директоров в повышении квалификации и профессиональном развитии;
- курирование хода оценки эффективности Председателя Совета директоров Компании и вопросов планирования преемственности его должности.
- обеспечение проведения Председателем Комитетов Совета директоров оценки работы возглавляемых ими Комитетов.

Неисполнительные директора

Наличие в Совете директоров Компании неисполнительных директоров обеспечивает необходимый элемент независимости в его работе и прочный фундамент для эффективной системы корпоративного управления. Несмотря на то, что в соответствии с законодательством БВО все члены Совета директоров несут равную ответственность, неисполнительные директора выполняют важнейшую роль в обеспечении корпоративной ответственности. Они отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности управления в процессе достижения согласованных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его Комитетов. Неисполнительные директора в текущем составе Совета директоров отвечают критериям оптимального баланса квалификации, опыта, знаний и независимости суждений, необходимого для эффективного выполнения ими своих функций.

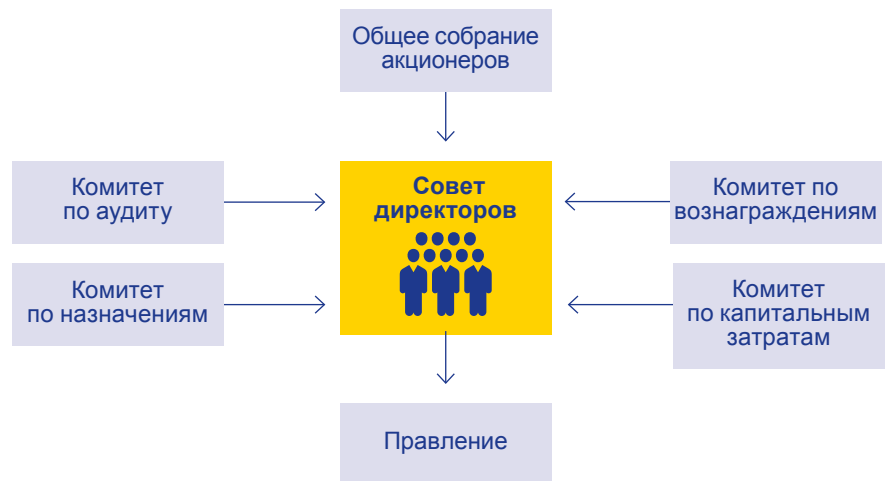
Вопросы, непосредственно относящиеся к компетенции Совета директоров Lenta Ltd

Управление, стратегия и планирование

Совет директоров Компании отвечает за общее руководство деятельностью Группы. Определенная часть обязанностей Совета директоров Компании исполняется непосредственно на уровне самого Совета директоров, другая часть исполняется на уровне комитетов Совета 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

Данная функция включает утверждение значительных капитальных и операционных затрат, а также крупных сделок по продаже активов и прочих сделок, которые могут оказать существенное воздействие на стратегические или финансовые планы Компании, в том числе предложения Компании о поглощении или реагирование на подобные предложения в отношении Компании.



Структура капитала

Совет директоров Компании утверждает изменения в структуре ее капитала, в том числе в форме размещения акций, уменьшения капитала (за исключением ситуаций, когда это производится в соответствии с программами предоставления акций сотрудникам) и выкупа акций. Он также утверждает существенные изменения в корпоративной структуре Группы, листингах Компании и ее статусе компании с ответственностью, ограниченной акциями.

Займы и дивиденды

Данная функция включает утверждение любых крупных новых займов или иных аналогичных кредитных продуктов (в том числе финансовой аренды), получаемых от третьих лиц, или существенных изменений в любых аналогичных кредитных продуктах, в том числе существенных займах или аналогичных продуктах, предоставляемых третьим лицам. Совет директоров также курирует дивидендную политику Компании, процесс объявления промежуточных дивидендов и принятия рекомендаций по итоговым дивидендам, утверждение прочих выплат акционерам, а также внедрение любых новых пенсионных планов или существенные изменения в действующих пенсионных планах.

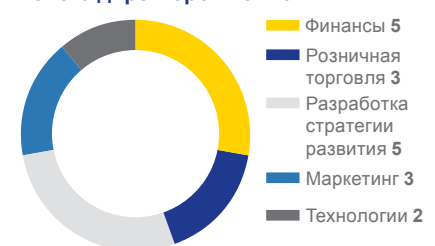
Публичная отчетность и контроль

Совет директоров Компании утверждает сообщения предварительных финансовых результатов и результатов деятельности за полугодие, а также Годовой отчет и финансовую отчетность. Он также утверждает соответствующие пресс-релизы, существенные изменения в основных принципах учетной политики и практике учета, политику Казначейства, а также соответствующие стратегию и систему управления рисками. По рекомендации Комитета по аудиту Совет директоров Компании также назначает или отстраняет внешнего аудитора.

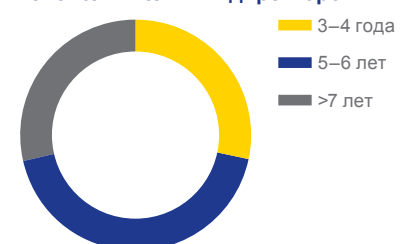
Совет директоров

Совет директоров осуществляет управление, руководство и контроль в отношении деятельности Компании. Совет директоров Компании курирует назначение должностных лиц Компании и вопросы планирования преемственности. В определенных случаях Совет директоров Компании имеет право выбирать члена Совета директоров для замещения вакантной должности в Совете директоров. Совет директоров Компании может также формировать комитеты при Совете директоров и определять их функции. На схеме ниже приведены разносторонние дополнительные компетенции и опыт, которыми обладают члены Совета директоров.

Квалификация членов Совета директоров Компании



Срок пребывания в должности неисполнительных директоров



Корпоративное управление (продолжение)

Вознаграждение

Данная функция включает утверждение страхового покрытия для членов Совета директоров и должностных лиц и определение принципов политики и правил, касающихся схем вознаграждения в форме выплат, основанных на акциях. Совет директоров Компании также определяет политику вознаграждения исполнительных директоров и некоторых членов высшего исполнительного менеджмента, а также утверждает размер вознаграждения неисполнительных директоров.

Корпоративное управление

Совет директоров Компании проводит оценку своей работы и работы сформированных при нем Комитетов, а также оценку индивидуальной эффективности членов Совета директоров. Он отвечает за определение готовности Группы к риску и обеспечивает поддержание эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками. Совет директоров также утверждает и пересматривает принципы политики Компании, в том числе в области охраны труда, техники безопасности и охраны окружающей среды, правил осуществления сделок с ценными бумагами Компании, кодекса корпоративного поведения, противодействия взяточничеству и коррупции, а также корпоративного управления.

Совет директоров Компании также созывает любые общие собрания акционеров и утверждает направляемые акционерам материалы. Он также предоставляет рекомендации в отношении любых изменений в Учредительном договоре и Уставе Компании и рассматривает существенные судебные разбирательства и расследования регулирующих органов, оказывающие воздействие на Группу компаний «Лента». Совет директоров отвечает за утверждение внесения политических пожертвований и назначение основных консультантов Компании.

Прочее

Совет директоров Компании также рассматривает прочие вопросы, имеющие стратегическое или репутационное значение и способные оказать существенное воздействие на Компанию. В исключительных ситуациях, требующих незамедлительного принятия решений по вопросам, непосредственно относящимся к компетенции Совета директоров, в период между заседаниями Совета директоров, такие решения должны оформляться в виде письменного решения членов Совета директоров, принимаемого в соответствии с пунктом 9 статьи 12 Устава Компании.

Совет директоров отвечает за управление деятельностью Компании и в рамках данной работы может осуществлять любые полномочия, за исключением тех, что отнесены действующим законодательством БВО, Учредительным договором и Уставом Компании (далее – «Учредительные документы») к компетенции акционеров. Кроме того, Совет директоров осуществляет стратегическое управление деятельностью Компании, а также ее консолидированных дочерних компаний на основании прямого или косвенного владения долями участия в таких компаниях. Управление текущей деятельностью операционной компании ООО «Лента» осуществляется Правлением Компании, как показано далее.

В настоящее время в состав Совета директоров Компании входят девять членов, из которых три – Майкл Линч-Белл, Антон Артемьев и Стивен Джонсон – рассматриваются Советом директоров как независимые директора согласно положениям Кодекса корпоративного управления Великобритании. Факторы и обстоятельства, которые, в соответствии с положениями Кодекса, могут служить возможным указанием на отсутствие независимости Майкла Линч-Белла и Антона Артемьева, отсутствуют.

Несмотря на то, что до 2014 г. Стивен Джонсон оказывал за вознаграждение консультационные услуги «Ленте» и ее Основному акционеру TPG Capital, получает вознаграждение в качестве председателя совета директоров другой компании, в которую инвестированы средства TPG Capital, и владеет 80 000 акций Lenta Ltd на условиях договоренностей, достигнутых в интересах лиц, являвшихся акционерами Компании до размещения ее акций в 2014 г., Совет директоров считает, что данные обстоятельства не влияют на его независимость – в первую очередь, по причине его обширного опыта работы в сфере розничной торговли, а также того, что принадлежащий ему пакет акций будет поэтапно выводиться из-под действия указанных договоренностей в период с 2014 г. по 2018 г. при условии продолжения им работы в качестве члена Совета директоров «Ленты».

Генеральный директор и Финансовый директор Компании, занимающие по совместительству должности соответственно генерального директора и финансового директора ООО «Лента», являются членами Совета директоров без права избираться в состав Комитетов при Совете директоров. Остальные четыре члена Совета директоров, в том числе его Председатель, были избраны акционерами в соответствии с принадлежащими Основным акционерам правами на выдвижение кандидатур в Совет директоров.

В соответствии с Учредительными документами:

- Генеральный директор и Финансовый директор входят в состав Совета директоров в силу занимаемой должности, назначаются и освобождаются от занимаемой должности решением Совета директоров.

Совет директоров

Должность	Имя	Категория	Год назначения	Комитеты по:		
				назначениям аудиту	вознаграждениям	капитальным затратам
Председатель СД	Джон Оливер	TPG	2009	●	●	●
Ст. незав. дир.	Стивен Джонсон	Незав.	2010	●	●	●
Директор	Майкл Линч-Белл	Незав.	2013	●	●	●
Директор	Антон Артемьев	Незав.	2013	●	●	●
Директор	Дмитрий Швец	TPG	2009	●	●	●
Директор	Стивен Пил	TPG	2011	●	●	●
Директор	Мартин Эллинг	ЕБРР	2011	●	●	●
Директор	Ян Дюннинг	Ген. дир.	2013	●	●	●
Директор	Яхо Лемменс	Фин. дир.	2013	●	●	●

● Член Комитета ● Председатель Комитета



● Комитет по назначениям (пять директоров)

→ Подробнее на странице 77

● Комитет по аудиту (три директора)

→ Подробнее на странице 79

● Комитет по вознаграждениям (пять директоров)

→ Подробнее на странице 82

● Комитет по капитальным затратам (четыре директора)

→ Подробнее на странице 89

- Основные акционеры могут выдвигать в Совет директоров (и освобождать от должности в Совете директоров) Директоров от Основных акционеров (при этом акционеры обязаны голосовать за назначение или снятие с должности таких выдвинутых кандидатов) в следующем порядке:

- TPG Capital: трех Директоров, в том числе Председателя Совета директоров, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 22,5% или более акций; двух Директоров, в том числе Председателя Совета директоров, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 15% или более акций; одного Директора, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 5% или более акций;
- ЕБРР: одного Директора, пока акционер является прямым или косвенным владельцем 5% или более акций.

В случае уменьшения доли участия Основного акционера до уровня ниже одного из указанных пороговых значений, один из выдвинутых им Директоров от Основного акционера должен оставить должность не позднее даты проведения следующего общего собрания акционеров, но может быть повторно предложен к избранию и повторно избран на основании решения общего собрания акционеров, принятого простым большинством голосов. За исключением вышеперечисленных ситуаций указанные члены Совета директоров могут быть освобождены от должности исключительно выдвинувшими их кандидатуры Основными акционерами. Основные акционеры не вправе уступать или передавать указанные права на выдвижение кандидатов в Совет директоров третьим лицам.

На дату составления настоящего отчета в состав Совета директоров входили четыре Директора от Основных акционеров. В соответствии с законодательством БВО, Директора от Основных акционеров несут фидуциарную обязанность действовать в наилучших интересах Компании. В соответствии с Учредительными документами Компании, член Совета директоров, имеющий заинтересованность в совершении сделки, которая может повлечь за собой конфликт интересов, не вправе голосовать по какому-либо решению, относящемуся к такой сделке, за исключением случаев, когда правом голосовать по такому решению обладают менее трех членов Совета директоров. В подобных случаях каждый из заинтересованных членов Совета директоров имеет право принять участие в голосовании при условии раскрытия должным образом характера его заинтересованности, а также в случаях, когда применимы иные исключения.

В состав Совета директоров всегда должно входить не менее трех независимых директоров. Независимые директора избираются на основании решения Совета директоров, принятого большинством голосов, из списка кандидатов, предложенных Советом директоров и отвечающих, по его мнению, критериям независимости, с учетом критериев независимости, установленных положениями Кодекса. Все независимые директора считаются освобожденными от должности на момент проведения первого после их избрания Советом директоров общего собрания акционеров, при этом их кандидатуры выдвигаются для переизбрания на данном общем собрании акционеров. Такие независимые директора могут быть освобождены от должности на основании решения Совета директоров, принятого большинством голосов, или на основании решения, принятого простым большинством голосов акционеров, которым принадлежит более 15% акций.

Все прочие члены Совета директоров (при их наличии) избираются на основании решения, принятого простым большинством голосов акционеров, из списка кандидатов, включающего кандидатуры, выдвинутые Советом директоров, директоров, выбывающих из текущего состава Совета директоров, но согласных на выдвижение своих кандидатур на переизбрание, а также прочих кандидатов, выдвинутых на избрание акционерами, которым в течение установленного Учредительными документами срока принадлежало не менее 15% акций Компании. Указанные члены Совета директоров освобождаются от должности в том же порядке, что и независимые директора.

Совет директоров вправе назначить члена Совета директоров для замещения вакантной должности (с учетом соответствующих прав Основных акционеров). В этом случае такой член Совета директоров обязан освободить должность на очередном общем собрании акционеров, при этом его кандидатура выдвигается на переизбрание.

В то время как Совет директоров несет общую ответственность, для повышения эффективности его работы определенные его функции переданы четырем специальным Комитетам, сформированным при Совете директоров: Комитету по назначениям, Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям и Комитету по капитальным затратам. Обязанности по составлению и реализации утвержденных стратегических планов, а также руководство текущей деятельностью Компании возложены на ее Генерального директора и Правление.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В ТЕЧЕНИЕ ОТЧЕТНОГО ГОДА

В течение 2016 г. Совет директоров рассматривал широкий круг вопросов. В том числе:

- стратегия;
- 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 отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- рассмотрение и совершение сделок слияния и поглощения;
- развитие системы корпоративного управления Компании;
- финансовая отчетность и сообщения Компании;
- рассмотрение отчетов Комитетов Совета директоров;
- обратная связь с акционерами и отчеты брокеров и аналитиков;
- управление рисками и контроль рисков.

Корпоративное управление (продолжение)

Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и Комитетов Совета директоров 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.

Член Совета директоров	Совет директоров (5 заседаний)	Комитет по аудиту (10 заседаний)	Комитет по капитальным затратам (4 заседания)	Комитет по назначениям (2 заседания)	Комитет по вознаграждениям (4 заседания)
Джон Оливер (Директор от Основного акционера), Председатель	8	—	13	3	4
Ян Дюннинг (Генеральный директор)	8	—	—	—	—
Стивен Джонсон (независимый директор)	7	11	11	3	4
Майкл Линч-Белл (независимый директор)	8	11	—	3	4
Яхо Лемменс (Финансовый директор)	8	—	—	—	—
Антон Артемьев (независимый директор)	8	10	—	3	4
Дмитрий Швец (Директор от Основного акционера)	8	—	13	3	4
Стивен Пил (Директор от Основного акционера)	7	—	—	—	—
Мартин Эллинг (Директор от Основного акционера)	8	—	12	—	—

Кворум для проведения заседания Совета директоров составляет не менее пяти человек.

Изменения в составе Совета директоров в 2016 г.

Изменений в составе Совета директоров в 2016 г. не происходило.

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

Стивен Джонсон (независимый директор)	с 2010 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Майкл Линч-Белл (независимый директор)	с 2013 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости
Антон Артемьев (независимый директор)	с 2013 г.	По мнению Совета директоров, соответствует критериям независимости

На 2017 г. Советом директоров запланировано проведение семи заседаний.

Положения о Комитетах Совета директоров «Ленты» были пересмотрены и актуализированы в ноябре 2015 г. Подробная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на сайте Компании:

<http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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 странице 75.

Для всех новых членов Совета директоров организуется программа введения в должность, соответствующая их профессиональному опыту и специализации. Цель программы – углубить понимание корпоративной культуры и деятельности Компании. Программа предусматривает проведение ряда встреч с членами Правления всех подразделений Компании, изучение подробных информационных материалов и возможность наблюдать за операционной деятельностью, в том числе присутствовать на открытии новых магазинов, посетить магазины и распределительные центры.

Все члены Совета директоров имеют возможность углубить свои знания о Компании в ходе непосредственного наблюдения за операционной деятельностью и встреч с членами высшего исполнительного менеджмента всех подразделений Компании.

Совет директоров тщательно планирует время, необходимое Председателю Совета директоров и неисполнительным директорам для надлежащего исполнения 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 соглашение об оказании услуг. Предполагается посещение членами Совета директоров всех заседаний Совета директоров и Комитетов, членами которых они являются, за исключением случаев, когда это невозможно в силу исключительных обстоятельств. Проведение плановых заседаний Совета директоров и Комитетов планируется не менее чем за год, чтобы позволить членам Совета директоров исполнять свои прочие обязательства.

В рамках ежегодного процесса оценки эффективности работы членов Совета директоров Председатель Совета директоров изучает потребности в развитии каждого члена Совета директоров и организует необходимое обучение.

Комитет по назначениям изучает совокупные навыки и опыт членов Совета директоров на предмет соответствия навыкам и опыту, необходимым для контроля и обеспечения дальнейшей деятельности Компании, 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 распространяются за неделю до его проведения с тем, чтобы у членов Совета директоров и Комитетов было достаточно времени для всестороннего изучения представленной информации. В процессе исполнения своих обязанностей все члены Совета директоров имеют возможность взаимодействовать с Секретарем Компании, а также получать независимые профессиональные консультации за счет Компании.

Конфликт интересов

Законодательство обязывает членов Совета директоров избегать ситуаций, в которых у них возникает или может возникнуть прямой или косвенный интерес, который входит или может входить в конфликт с интересами Компании. Член Совета директоров обязан уведомлять Совет директоров о сделках или договоренностях, находящихся на рассмотрении Компании, в которых у него имеется личная заинтересованность. В Совете директоров действует процедура согласования конфликта интересов или возможного конфликта интересов. Согласно данной процедуре, члены Совета директоров обязаны сообщать о своем членстве в советах директоров других компаний и прочих должностях, занимаемых ими за пределами Компании, которые могут стать причиной возникновения конфликта интересов или возможного конфликта интересов.

В начале отчетного года Старший независимый директор (который также является Председателем Комитета по назначениям) провел внутреннюю оценку своей работы, а также работы Комитетов и отдельных членов Совета директоров. По итогам оценки неисполнительные и исполнительные директора показали отличные результаты, подтвердив высокую эффективность Совета директоров «Ленты» и очень высокую результативность большинства аспектов деятельности Совета директоров и системы управления. Полученные результаты позволили Компании внести несколько положительных изменений в процессы организации работы Совета директоров; при этом «Лента» продолжит отслеживать эффективность работы Совета директоров путем проведения официальной и неофициальной оценки с целью непрерывного совершенствования.

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ

Члены Комитета:

- Стивен Джонсон
(независимый директор,
Председатель)
- Майкл Линч-Белл
(независимый директор)
- Антон Артемьев
(независимый директор)
- Джон Оливер
(Директор от Основного
акционера)
- Дмитрий Швец
(Директор от Основного
акционера)

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по назначениям относятся:

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

Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании:
<http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

Корпоративное управление (продолжение)

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

Уважаемые акционеры!

Оценивая задачи на 2017 г., Комитет планирует продолжить работу над реализацией программ оценки сотрудников и планирования преемственности в качестве приоритетных направлений своей деятельности. Комитет также продолжит оказание поддержки менеджменту в процессе подбора и найма персонала соответствующего уровня и квалификации, с целью обеспечить поддержку реализации планов развития Компании.

Деятельность Комитета в отчетном году

Программа оценки сотрудников

В течение последних нескольких лет «Лента» разработала и внедрила на всех уровнях Компании программу оценки сотрудников. Указанная программа позволяет оценивать результаты работы всех сотрудников Компании, в том числе исполнительных директоров. Получаемые в рамках программы результаты используются для оценки потребностей в обучении и развитии, четкого определения областей, требующих капиталовложений в кадровые ресурсы, а также выявления сотрудников с наиболее высокими показателями на всех уровнях. Комитет по назначениям на регулярной основе получает отчеты о результатах и ходе реализации программы оценки сотрудников.

Программа планирования преемственности

В Компании также внедрена и активно реализуется программа планирования преемственности. Программа разработана с целью определения возможных кандидатов на замещение всех руководящих должностей в Компании, определения индивидуальных потребностей в развитии потенциальных кандидатов и устранения кадровых пробелов в планах преемственности. Одним из основных источников исходных данных для процесса планирования преемственности являются результаты программы оценки сотрудников. В течение отчетного года Комитет на регулярной основе проводил анализ плана преемственности и во взаимодействии с менеджментом Компании работал над его уточнением и доработкой. Этот процесс, естественно, носит постоянный характер.

Безусловно, не для каждой функции в компании можно подобрать абсолютно идентичного кандидата для надлежащей замены предшественника. Тем не менее, мы уверены, что Правление и Совет директоров в расширенном составе обладают необходимыми навыками и опытом для безупречного управления бизнес-процессами в случае необходимости привлечения извне новых сотрудников.

Стивен Джонсон

Председатель,
Комитет по назначениям

Ответственность

По мнению Совета директоров, Годовой отчет и финансовая отчетность в целом обеспечивают представление достоверной, сбалансированной и доступной для понимания информации, а также содержат сведения, необходимые акционерам для оценки результатов деятельности, бизнес-модели и стратегии Компании и подтверждающие возможность Компании осуществлять непрерывную деятельность.

Совет директоров принимает на себя окончательную ответственность за обеспечение функционирования в Компании надлежащих механизмов управления рисками и внутреннего контроля, а ответственность за их эффективное применение передана в Комитет по аудиту. Успешное управление рисками обеспечивается за счет использования механизмов контроля, надзора со стороны менеджмента и подтверждения достоверности информации. Компания использует комплексную систему инструментов внутреннего контроля, обеспечивающих управление основными стратегическими, финансовыми, юридическими, репутационными и операционными рисками деятельности Компании. Основная ответственность за применение указанных инструментов контроля лежит на Правлении Компании.

К ключевым элементам системы внутреннего контроля в Компании, использованным в течение отчетного года, относятся:

- осуществление Советом директоров мониторинга работы комплексной системы отчетности, включая подробный анализ результатов за каждый месяц, регулярное составление кратко- и среднесрочных прогнозов, годовых бюджетов и среднесрочных планов;
- осуществление Советом директоров контроля за выполнением требований к ликвидности, финансированию и заимствованиям Компании;
- использование четко определенных процедур оценки, утверждения, контроля и мониторинга крупных инвестиционных проектов;
- осуществление централизованной программы внутреннего аудита для проверки надлежащей реализации политики и процедур внутреннего контроля и выявления рисков и потенциальных направлений усовершенствования на раннем этапе;

- применение принципов политики и процедур в области финансовой, казначейской, операционной и административной деятельности, содержащих официальные требования к соблюдению определенных норм поведения;
- анализ политики уведомления о нарушениях и мониторинг работы действующих механизмов оповещения о нарушениях, позволяющих сотрудникам и покупателям выражать свои опасения;
- применение политики вознаграждения для исполнительного менеджмента, обеспечивающей их надлежащую мотивацию без побуждения к принятию на себя чрезмерных рисков.

В отчетном году серьезных нарушений в работе системы внутреннего контроля обнаружено не было. Описание подхода Группы к управлению рисками, выявленных рисков, а также метода структурирования указанных рисков представлено на страницах 40–47.

В конце 2015 г. Совет директоров поручил провести анализ эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля Компании с привлечением внешних консультантов. По итогам данного анализа были подготовлены и рассмотрены рекомендации, реализация которых началась в 2016 г., в том числе в рамках внедрения Политики в области управления рисками и Матрицы рисков. В отчетном году также был назначен Директор по управлению рисками. Реализация рекомендаций должна завершиться в 2017 г.

Наши сотрудники обязаны ежегодно подтверждать соблюдение ими Кодекса корпоративного поведения, устанавливающего конкретные обязательства и обязанности каждого сотрудника «Ленты».

Внутренний аудит

Дирекция внутреннего аудита консультирует менеджмент о степени достаточности и эффективности систем внутреннего контроля для управления бизнес-риском Компании, защиты ресурсов Компании и обеспечения соблюдения политики Компании, а также нормативно-правовых требований. Дирекция также предоставляет консультации по методам управления различными видами рисков и осуществляет объективную оценку рисков и систем контроля для Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров.

Полномочия и программа работы Дирекции внутреннего аудита рассматриваются и утверждаются Комитетом по аудиту. На основе утвержденного плана внутреннего аудита был проведен ряд внутренних аудиторских проверок во всех операционных и служебных подразделениях Компании с целью усовершенствования системы внутреннего контроля Компании, результаты которых были переданы соответствующим руководителям операционных подразделений. Дирекция внутреннего аудита осуществляет контроль за реализацией 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. Комитет по аудиту ежегодно проводит анализ и обсуждение эффективности внутренних аудиторских проверок совместно с Директором по внутреннему аудиту.

Комитет по аудиту участвует в мониторинге соблюдения принципов внутреннего контроля. Помимо анализа отчетов от Дирекции внутреннего аудита Комитет отвечает за мониторинг соблюдения законодательных требований всеми подразделениями Компании, в том числе за анализ отчетов, предоставляемых Директором по юридическим вопросам. Комитет ежегодно отчитывается об оценке эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля. В течение года Комитет получает от внешнего аудитора регулярные отчеты, в том числе об анализе качества прибыли и изменениях в стандартах бухгалтерского учета.

Несмотря на то, что система внутреннего контроля не гарантирует отсутствия убытков, Совет директоров удовлетворен тем, что менеджмент продолжает прилагать все возможные усилия по поддержанию контроля на надлежащем уровне. Деятельность всех членов Совета директоров и должностных лиц Группы застрахована в рамках действующей политики страхования ответственности.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Члены Комитета:

- Майкл Линч-Белл
(независимый директор,
Председатель)
- Антон Артемьев
(независимый директор)
- Стивен Джонсон
(независимый директор)

Состав Комитета полностью соответствует требованиям Кодекса, а квалификация его членов включает знания в области розничной торговли, обеспечения ликвидности, финансов, управления рисками и географических особенностей. Председатель Комитета признан членом Комитета, имеющим актуальный и необходимый для выполнения его обязанностей опыт работы в сфере финансов.

Комитет по аудиту содействует выполнению Советом директоров своих обязанностей по ведению корпоративной отчетности, управлению рисками и внутреннему контролю, а также по поддержанию эффективного взаимодействия с аудитором Компании. Деятельность Комитета включает в себя проверку систем внутреннего контроля, соблюдения требований к составлению финансовой отчетности и ее объема, результатов и финансовой эффективности внешнего аудита.

На 2017 г. Комитетом запланировано проведение десяти заседаний.

Уважаемые акционеры!

Я рад представить отчет о результатах деятельности Комитета по аудиту, в котором изложены обязанности Комитета, способы их исполнения в отчетном году и основные вопросы, рассмотренные в ходе заседаний Комитета.

В основе компетенции Комитета по аудиту лежит необходимость обеспечения уверенности в целостности действующих в Компании процессов и процедур в областях внутреннего контроля, управления рисками и корпоративной отчетности. Компания твердо нацелена на поддержание высоких стандартов корпоративного управления, и мы, соответственно, стремимся выполнять свои задачи, ориентируясь на передовой международный опыт.

Корпоративное управление (продолжение)

В 2016 г. Комитет рассмотрел финансовые результаты Компании, включая наиболее важные оценки и суждения, содержащиеся в финансовой отчетности, а также финансовую информацию, раскрываемую в промежуточной управленческой отчетности. Кроме того, Комитет осуществлял мониторинг действующей в Компании системы внутреннего контроля и управления рисками, а также надзор за деятельностью внешнего аудитора и структурой внутреннего аудита.

Комитет провел оценку реализации рекомендаций, подготовленных по итогам анализа эффективности системы управления рисками, и отчетов недавно назначенного руководителя по управлению рисками. Настоящий Годовой отчет содержит первое заявление Компании о ее долгосрочной экономической эффективности; соответственно, Комитет также рассмотрел сделанные менеджментом допущения и информацию, раскрытую в связи с подготовкой Годового отчета.

Мы выражаем глубокую благодарность за помощь в этой области компании Ernst & Young, нашему внешнему аудитору. Ernst & Young представляет Комитету по аудиту и непосредственно Совету директоров дополнительные независимые оценки в отношении определенных аспектов функционирования систем финансового контроля и отчетности Компании.

В соответствии с задачами на следующие 12 месяцев, Комитет продолжит уделять основное внимание процессам аудита и подтверждения достоверности информации, принятым в деятельности Компании, а также мониторингу основных рисков.

Обязанности

К основным обязанностям Комитета по аудиту относятся надзор, мониторинг и анализ действующих в Компании процессов составления финансовой отчетности, внутреннего контроля и подтверждения достоверности информации. Несмотря на то, что положения о деятельности Комитета предписывают ему выполнение вполне конкретных обязанностей, Комитет выполняет гораздо более важную функцию, гарантируя акционерам надежную защиту их интересов в области финансового управления и отчетности Компании. Комитет регулярно отчитывается перед Советом директоров по вопросам, обсуждаемым на его заседаниях. Совет директоров передал Комитету свои обязанности по анализу процедур и системы внутреннего контроля Компании в области управления рисками, при этом особое внимание уделяется методологии, используемой Правлением. Комитет также осуществляет надзор за процессами внутреннего и внешнего аудита, осуществляемыми подчиняющимися ему структурами.

На все заседания Комитета приглашаются Председатель Совета директоров, Генеральный директор и Финансовый директор. Как правило, на заседания также приглашаются Секретарь Компании, Директор по внутреннему аудиту, Директор по юридическим вопросам и внешний аудитор, кроме заседаний, организуемых исключительно с целью утверждения финансовой информации, раскрываемой Компанией в ее сообщениях о результатах за кварталы, заканчивающиеся в марте и сентябре. Другие члены Правления приглашаются для обсуждения вопросов, относящихся к их компетенции. В конце каждого заседания внешнему аудитору и Директору по внутреннему аудиту, если они присутствовали, Комитет предлагает возможность провести встречу с Комитетом без участия членов Правления.

Внешний аудитор

Комитет одобрил условия договора с внешним аудитором, размер выплаченного ему вознаграждения и объем выполненных им работ, а также рассмотрел результаты и эффективность работы внешнего аудитора за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. Были рассмотрены такие параметры, как эффективность, объективность, независимость внешнего аудитора, а также наличие у него необходимых ресурсов и надлежащего опыта. В рамках указанного процесса оценки Комитет рассмотрел отчет внешнего аудитора обо всех его отношениях, которые, по разумным предположениям, могут повлиять на его независимость и объективность партнеров и сотрудников аудиторской фирмы, а также о соответствующих мерах безопасности и процедурах. 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. По итогам данного анализа Комитет рекомендовал Совету директоров повторно назначить Ernst & Young внешним аудитором Компании.

Для обеспечения объективности и независимости аудитора Комитет осуществляет надзор за процессом утверждения всех не связанных с аудитом услуг, оказываемых Ernst & Young для Компании. Проводится анализ того, насколько соответствует интересам Компании приобретение не связанных с аудитом услуг именно у Ernst & Young.

Комитет получил отчеты о результатах проведенной внешним аудитором проверки деятельности за полугодие и ежегодного аудита. Комитет рассмотрел рекомендации, представленные внешним аудитором менеджменту Компании, и ответы менеджмента, а также направленные внешнему аудитору заявления и разъяснения менеджмента.

Аудиторская фирма Ernst & Young LLC была назначена внешним аудитором Компании в 2011 г. В соответствии со своими принципами работы Комитет пересматривает назначение внешнего аудитора на ежегодной основе и проводит конкурс на оказание услуг внешнего аудитора каждые семь лет.

На Годовом общем собрании 2016 г. акционеры повторно назначили Ernst & Young LLC в качестве аудитора Компании. В приведенной ниже таблице представлен размер оплаты за профессиональные услуги Ernst & Young LLC.

Вознаграждение аудитора (Ernst & Young LLC), тыс. руб.	2016 г.	2015 г.
Аудит консолидированной финансовой отчетности	25 186	29 565
Консультирование и другие не связанные с аудитом услуги	20 725	5,699
Итого	45 911	35 264

Функции Комитета по аудиту

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по аудиту относятся:

- мониторинг и проверка, при необходимости, достоверности финансовой отчетности и результатов за полугодие, промежуточной управленческой отчетности и любых иных официальных объявлений финансовых результатов;
- анализ и проверка, при необходимости, действий и суждений менеджмента, с учетом мнения внешнего аудитора, в отношении финансовой отчетности, анализа стратегии, анализа финансовой деятельности, заявления 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 пересмотренную систему управления рисками;
- анализ информации, представленной в Годовом отчете и финансовой отчетности, по запросу Совета директоров;
- анализ отчетов об изменениях требований налогового законодательства и предлагаемых ответных мер менеджмента;

- анализ используемых механизмов страхования, имеющих важное значение для Компании;
- анализ политики Казначейства Компании;
- анализ процедур Компании по выявлению и предотвращению взяточничества и мошенничества;
- анализ соблюдения Компанией актуализированного Кодекса корпоративного управления Великобритании;
- надзор за деятельностью подразделения внутреннего аудита и анализ ее деятельности в части эффективности, соблюдения положений о внутреннем аудите, требований к отчетности, выполнения планов и бюджетов;
- анализ действующей в Компании политики уведомления о нарушениях и получение отчетов по вопросам, поднятым с помощью механизмов оповещения о нарушениях;
- подготовка рекомендаций по назначению внешнего аудитора и надзор за взаимодействием с ним;
- анализ положений о Комитете, результатов оценки эффективности работы и требований к обучению членов Комитета;
- подготовка отчетов для Совета директоров об исполнении Комитетом своих обязанностей.

Полная версия положения о Комитете размещена на сайте Компании:
<http://www.lentainvestor.com/en/about/corporate-governance/internal-policies>.

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

Важные вопросы, рассматриваемые Комитетом по аудиту

Ниже перечислены важные вопросы и процесс их рассмотрения Комитетом.

Премии от поставщиков

Комитет провел анализ учета и признания премий от поставщиков, полученных за оказание услуг поставщикам Компании. В рамках анализа были учтены все типы полученных премий и скидок, период их действия и время получения. Результаты проведенного анализа позволили Комитету

удостовериться в том, что премии и скидки признаются в том периоде, в котором они получены, и соответствующим образом отражаются в финансовой отчетности.

Товарные запасы и резервы под обесценение запасов

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

Капитальное строительство

Комитет провел анализ учета затрат на капитальное строительство, в том числе признания прямых затрат, отнесения непосредственно связанных с капитальным строительством накладных расходов, а также расходов по аренде земли. 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 менеджментом порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

Объединение бизнеса

Комитет рассмотрел основные суждения, сделанные менеджментом при учете приобретения магазинов сети «К-рука». Комитет одобрил утвержденный менеджментом порядок ведения бухгалтерского учета и раскрытия информации в финансовой отчетности.

Комитет по этике

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

Налогообложение

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

Непрерывность деятельности

Комитет провел анализ принятия менеджментом метода ведения бухгалтерского учета на основе принципа непрерывности деятельности. Менеджмент Компании принял во внимание финансовое положение Компании, доступные для выборки суммы кредитов, соблюдение ковенантов кредитных договоров, программу запланированного открытия торговых центров и ожидаемые в связи с ней потоки денежных средств, а также соответствующие расходы гипермаркетов розничной торговой сети Компании. Комитет рассмотрел изложенную позицию и, с учетом результатов анализа, проведенного внешним аудитором, пришел к заключению о принятии рекомендации менеджмента о подготовке финансовой отчетности на основе принципа непрерывности деятельности.

Заявление о долгосрочной экономической эффективности Компании, впервые внесенное в текст Годового отчета, представлено на страницах 46–47. Комитет рассмотрел заявление и утвердил выбранные менеджментом методы раскрытия информации.

Выплаты, основанные на акциях

Комитет рассмотрел вопросы менеджмента касательно принципов учета вознаграждения, выплачиваемого определенным сотрудникам в форме выплат, основанных на акциях. Кроме того, менеджмент оценил информацию, необходимую для раскрытия в финансовой отчетности. По результатам критического анализа использованных менеджментом основных допущений, Комитет согласился с выбранным менеджментом Компании методом оценки и раскрытия информации.

Майкл Линч-Белл
 Председатель,
 Комитет по аудиту

Корпоративное управление (продолжение)

Вознаграждение

Информация о работе Комитета по вознаграждениям, долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Правления, и вознаграждении, полученном Председателем Совета директоров и неисполнительными директорами, представлена на страницах 85–88. Информация о долях в акционерном капитале Компании, принадлежащих членам Совета директоров, представлена на странице 87.

КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Члены Комитета:

- Стивен Джонсон
(независимый директор,
Председатель)
- Майкл Линч-Белл
(независимый директор)
- Антон Артемьев
(независимый директор)
- Джон Оливер
(директор от Основного
акционера)
- Дмитрий Швец
(директор от Основного
акционера)

В 2016 г. Комитет по вознаграждениям провел три заседания; на 2017 г. запланировано пять заседаний.

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по вознаграждениям относятся:

- разработка общих положений и рекомендаций в отношении политики вознаграждения исполнительного менеджмента Группы;
- определение размера вознаграждения исполнительных директоров и членов Правления Компании от лица Совета директоров;
- утверждение планов выплат вознаграждения по результатам деятельности и соответствующих целевых показателей;
- составление рекомендаций в отношении схем участия сотрудников в капитале компании;
- определение политики заключения и положений трудовых договоров, а также выплат в случае их расторжения.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании: www.lentainvestor.com/en/about/corporategovernance/internal-policies.

Уважаемые акционеры!

2016 г. поставил перед Компанией новые большие задачи – управление существенно выросшим объемом бизнеса и обеспечение успешного ведения дел в непростой потребительской и конкурентной среде. Членам Правления и широкой группе руководства бизнес-подразделений удалось обеспечить стабильность и продолжить движение к амбициозным целям. Наша способность стабильно достигать поставленных целей опирается, прежде всего, на умение привлекать, удерживать и мотивировать высококвалифицированных сотрудников. Важнейшая задача Комитета по вознаграждениям заключается в формировании системы вознаграждения, обеспечивающей «Ленте» конкурентные преимущества на рынках, где мы стремимся привлечь высококвалифицированных сотрудников, способствующей реализации долгосрочной бизнес-стратегии и отвечающей интересам акционеров.

Если в 2015 г. мы в основном были заняты приведением различных аспектов программ и принципов политики по вознаграждению менеджмента в соответствие с поставленными целями, то в 2016 г. мы сосредоточились на проверке и контроле внесенных изменений и их функциональном соответствии задуманной структуре. На данный момент мы полагаем, что нам удалось обеспечить такое соответствие. Тот факт, что несмотря на довольно непростую экономическую ситуацию в последние 4–5 лет мы смогли сохранить стабильный состав исполнительного менеджмента, отчасти свидетельствует об эффективности принятой в «Ленте» модели вознаграждений. Комитет четко осознает необходимость сочетания активных действий и гибкого реагирования для контроля всех аспектов политики вознаграждения в Компании.

Для отслеживания существенных изменений в практике определения и выплаты вознаграждения как в России, так и по всей Европе, Комитет ведет активный учет мнений сторонних экспертов.

Основные аспекты деятельности Комитета в 2016 г. Программа долгосрочной мотивации членов Правления

Совет директоров и Акционеры выразили озабоченность возможностью удержания членов Правления Компании после наделения правами на акции участников Программы мотивации менеджмента Компании в 2018–2019 гг. В целях решения этой задачи Комитет по вознаграждениям одобрил новую программу долгосрочной мотивации для участников Программы мотивации менеджмента, призванную обеспечить удержание членов Правления после 2019 г. Программа строится на следующих принципах:

- членам Правления на ежегодной основе предоставляются акции Компании, переходящие в их собственность по истечении трех лет;
- количество предоставляемых акций определяется грейдом должности (в процентах от годового оклада), ценой акций и результатами индивидуальной оценки работы руководителя;
- окончательное количество акций, предоставляемых руководителю, рассчитывается с помощью коэффициента финансовой эффективности его работы за трехлетний период до даты его наделения правами на акции;
- право руководителя на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.

По Программе долгосрочной мотивации, принятой в 2016 г. и предусматривающей наделение правами на акции в 2019 г., всего было предоставлено 150 322 акции, что соответствует 120 % от совокупного годового оклада данной группы руководителей (с учетом надбавки за изменение валютного курса).

Изменения в Программе мотивации менеджмента

В 2015 г., в ходе разработки изменений в Программу мотивации менеджмента, аудиторская фирма PricewaterhouseCoopers выдала заключение, согласно которому общий размер денежного вознаграждения некоторых членов Правления в рамках этой программы не соответствовал рыночному уровню (в сравнении с компаниями, занимающими позиции с 25 по 75 в расчетной базе индекса FTSE). Было принято решение одобрить предоставление дополнительных акций Герману Тинге в рамках Программы мотивации менеджмента. Кроме того, в рамках Программы долгосрочной мотивации Комитет одобрил единоразовое предоставление акций Максиму Щеголеву, Сергею Прокофьеву и Татьяне Юркевич (с наделением правами в 2018 г.) в размере годового оклада. Подробная информация представлена в таблице на стр. 86.

Новые выплаты по Программе долгосрочной мотивации для руководителей среднего звена

Кроме того, Комитет одобрил новую годовую Программу долгосрочной мотивации для 92 ключевых руководителей среднего звена, в соответствии с которой период наделения правами на акции составляет три года. Общий размер премии по данной программе составляет 82 362 акций, т. е. около 44 % суммы годового оклада данной группы руководителей. Реализация Программы долгосрочной мотивации привязана к общим результатам деятельности Компании за предыдущий год и результатам оценки индивидуальной эффективности работы.

Утверждение схемы выплаты годовой премии за 2016 г.

Комитет одобрил КПЭ для выплаты премий, шкалу целевых показателей и шкалу премиальных выплат на 2016 г. Также Комитет был проинформирован об изменениях в программе ежемесячного премирования персонала магазинов, которая теперь в большей степени ориентируется на показатели работы всего магазина, а не на личный вклад сотрудников. Количество КПЭ в системе ежемесячного премирования было снижено на 40 %. Общий размер выплат остался без изменений.

Обзор уровня заработных плат в сравнении с рынком труда

Комитет изучил ситуацию на рынке труда и динамику роста заработных плат в России, опираясь на исследования компаний Mercer и Hay Group. На основе этих данных, а также опыта и наблюдений Компании относительно текучести кадров, мотивации и приема на работу персонала было принято решение не пересматривать общий уровень заработной платы, однако оклады отдельных должностей были скорректированы. В 2017 г. Комитет намерен провести аналогичный анализ уровня заработной платы с целью определить необходимые изменения.

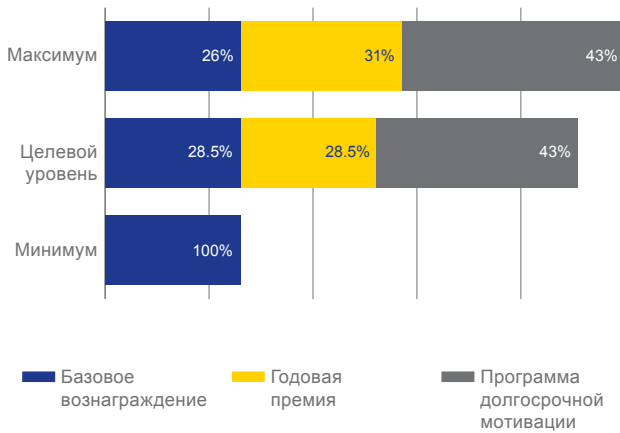
Корпоративное управление (продолжение)

Краткий обзор политики вознаграждения исполнительных директоров

Статья выплат	Принципы расчета	Возможности
Базовое вознаграждение	Комитет по вознаграждениям ежегодно пересматривает базовое вознаграждение с учетом ряда факторов, в том числе: • оценки индивидуальной эффективности; • сравнения с вознаграждениями лиц, занимающих аналогичные должности, работающих в той же отрасли и имеющих аналогичный объем должностных обязанностей.	Максимальный и минимальный размеры не зафиксированы, вознаграждение согласуется с тенденциями на рынке труда и/или индивидуальными изменениями в объеме должностных обязанностей.
Надбавка за изменение валютного курса	Согласно российскому законодательству, базовое вознаграждение устанавливается в рублях, что при снижении курса рубля к евро уменьшает сумму вознаграждения исполнительных директоров. Для поддержания конкурентоспособного уровня вознаграждения в 2013 г. Комитетом была установлена надбавка за изменение валютного курса.	Она представляет собой разницу между окладом сотрудника, рассчитанным в евро и назначенным при его приеме на работу, и текущим окладом в рублях, пересчитанным в евро. Для некоторых исполнительных директоров предусмотрена только частичная надбавка.
Льготы	• Предоставление корпоративного автомобиля, для некоторых директоров – автомобиля с водителем. • Медицинское страхование с покрытием членов семьи застрахованного. • Компенсация расходов на переезд. • Частичная компенсация расходов на учебу детей иностранных сотрудников в учебных заведениях России.	Максимальный размер каждой статьи выплат устанавливается в соответствии с грейдом должности.
Годовая премия	Все директора 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). Годовая премия выплачивается при условии достижения порогового уровня показателя EBITDA.	Максимальная годовая премия каждого исполнительного директора может достигать 120% от размера годового базового вознаграждения.
Программа мотивации менеджмента	Восемь исполнительных директоров имеют право на участие в капитале Компании по Программе мотивации менеджмента. Участвующим в программе руководителям выделяется определенное количество фантомных акций, на основании которых рассчитывается количество акций, которое они имеют право получить в рамках программы. Программа построена на изменении цены акций в сравнении с ценой на момент IPO в рублевом выражении и учитывает пороговую справочную цену. Программа предусматривает фиксированные периоды наделения правами на акции. Право директора на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.	Максимальный размер выплат по данной программе не установлен: размер фактической выплаты зависит от количества предоставленных фантомных акций и изменения их цены.
Программа долгосрочной мотивации	Согласно решению Комитета по вознаграждениям, все исполнительные директора имеют право на вознаграждение в форме выплат, основанных на акциях, по Программе долгосрочной мотивации. Программа предполагает условное предоставление акций в зависимости от грейда должности, размера базового вознаграждения и цены акций. Наделение участников программы правами на акции зависит от результатов деятельности Компании в течение трех лет после предоставления акций. Участники наделяются правами на акции через три года после их предоставления. Право директора на получение акций обусловлено наличием трудового договора с «Лентой» и выполнением им определенных обязательств, в том числе соблюдением конфиденциальности, отказом от конкуренции и отказом от недобросовестного переманивания сотрудников.	Максимальное годовое вознаграждение по данной программе составляет 150% от годовой заработной платы; фактический размер выплат зависит от грейда должности и оценки индивидуальной эффективности директора.

Структура выплат Генеральному директору, Финансовому директору и всем исполнительным директорам

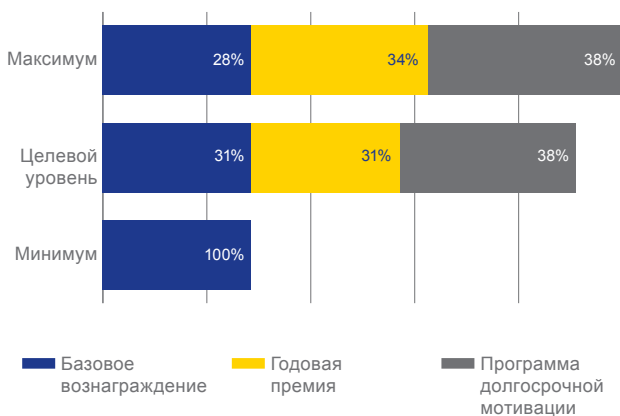
Генеральный директор (Ян Дюннинг)



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



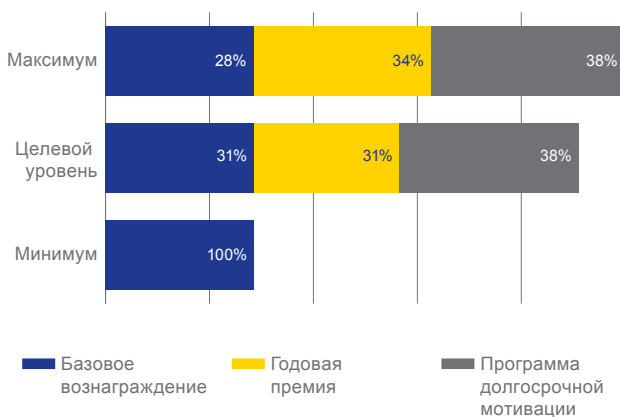
Финансовый директор (Яхо Лемменс)



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



Прочие члены Правления



Общий размер денежного вознаграждения прочих членов Правления (соотношение фиксированного и переменного компонентов на целевом уровне)



Корпоративное управление (продолжение)

Структура выплат Генеральному директору, Финансовому директору и всем исполнительным директорам (продолжение)

В приведенной ниже таблице указаны основные условия участия каждого из членов Правления в программе мотивации:

Руководитель	Количество фантомных акций	Базовая цена (руб.)	Пороговая справочная цена (руб.)	Дата установления пороговой справочной цены	Дата начала участия в программе
Ян Дюннинг	205 646	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Яхо Лемменс	102 823	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Герман Тинга					
1-й транш	102 823	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
2-й транш	35 000	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2014
3-й транш	42 000	2 214	1 375	01/04/2013	01/04/2019
Эдвард Деффингер	102 823	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Йорн Арнхольд	85 686	1 516	764	23/09/2011	01/04/2012
Сергей Прокофьев	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
Максим Щеголев	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013
Татьяна Юркевич	35 988	1 516	1 375	01/04/2013	01/04/2013

22 апреля 2014 г. в результате наступления События-основания для расчета (Размещение 2014 г.) в рамках программы мотивации менеджмента Компания выпустила 399 новых акций (некоторые из них в форме ГДР) в пользу членов Правления. Ниже приведены подробные сведения о выпуске акций в рамках программы мотивации менеджмента, пакетах акций, принадлежащих получателям непосредственно после выпуска, и пакетах акций, принадлежащих членам Правления на 31 декабря 2016 г.:

Руководитель	Количество выпущенных акций (в том числе в форме ГДР)	Общий размер пакета акций после выпуска (права на акции)	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2016 г. (права на акции)	Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2015 г. (% акционерного капитала)
Ян Дюннинг	132	549 538	549 538	0,56%
Яхо Лемменс	66	104 697	105 737	0,11%
Эдвард Деффингер	66	95 557	95 557	0,10%
Йорн Арнхольд	55	86 497	86 497	0,09%
Герман Тинга	44	7 044	9 204	0,01%
Сергей Прокофьев	12	12	12	Менее 0,0001%
Максим Щеголев	12	12	12	Менее 0,0001%
Татьяна Юркевич	12	12	12	Менее 0,0001%

	Количество фантомных акций, всего	Акции, перешедшие в собственность	Базовая цена (руб.)	Пороговая справочная цена (руб.)	Дата установления пороговой справочной цены	График наделения правами на акции				
						2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Волна 1	496 978	99 396	1 516	764	23/09/2011	149 093	248 489			
Волна 2	245 787	49 157	1 516	1 375	01/04/2013	63 236	105 394	10 500		17 500
Волна 2*	42 000		2 214	1 375	01/04/2013			21 000	21 000	

* Дополнительный транш Герману Тинге, предоставленный в 2016 г.

В рамках реализации Программы долгосрочной мотивации в 2016 г. исполнительным директорам были предоставлены в общей сложности 150 322 акции, что составляет около 120% от годового оклада данной группы руководителей.

Краткий обзор политики вознаграждения неисполнительных директоров

Статья выплат	Принципы расчета и возможности
Приказ о назначении	- Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора ООО «Лента» действуют на основании приказов о назначении, без заключения договоров об оказании услуг. - Для прекращения их полномочий не требуется направление заблаговременного уведомления.
Председатель Совета директоров и неисполнительный директор	- Размер вознаграждения регулярно пересматривается Комитетом с учетом следующих факторов: - количество затрачиваемого времени, требования к должности и уровень ответственности; - практика мирового рынка. - С момента проведения IPO Компании в феврале 2014 г. уровень вознаграждений, выплачиваемых Председателю Совета директоров и неисполнительным директорам, не повышался. Комитет и Совет директоров согласились, что в следующем году размер вознаграждений не будет увеличен.
Дополнительное вознаграждение	- Дополнительное вознаграждение выплачивается за исполнение дополнительных обязанностей: - Председателя Совета директоров; - Старшего независимого директора; - Председателя Комитета.
Прочие льготы	- Председатель Совета директоров и другие неисполнительные директора не участвуют в программах мотивации сотрудников Компании и не получают никакого пенсионного обеспечения. - Дополнительные льготы для Председателя Совета директоров или неисполнительных директоров не предусмотрены.
Привлечение кадров	- Размеры вознаграждений Председателя Совета директоров и других неисполнительных директоров определяются Советом директоров в целом по рекомендации Комитета по вознаграждениям. - Вознаграждения устанавливаются в размере, достаточном для привлечения, мотивации и удержания квалифицированных специалистов мирового уровня, необходимых для обеспечения высокорезультативной работы Совета директоров.

Вознаграждение неисполнительных директоров

	Сумма (долл. США)
Базовое вознаграждение неисполнительных директоров	165 000
Дополнительное вознаграждение:	
Председатель Совета директоров	285 000
Старший независимый директор	25 000
Председатель Комитета по аудиту	40 000
Председатель Комитета по капитальным затратам	30 000
Председатель Комитетов по назначениям и вознаграждениям	17 500
Члены Комитетов по аудиту и капитальным затратам	15 000
Члены Комитетов по назначениям и вознаграждениям	10 000

В приведенной ниже таблице представлена информация об акциях «Ленты», принадлежащих членам Совета директоров:

Имя члена Совета директоров	Общий размер пакета акций на 31 декабря 2015 г. (права на акции)	Приблизительный размер пакета акций на 31 декабря 2016 г. (% акционерного капитала)
Джон Оливер	125 000	0,13%
Стивен Джонсон	80 000	0,08%
Мартин Эллинг	10 000	0,01%
Майкл Линч-Белл	3 200	менее 0,001%

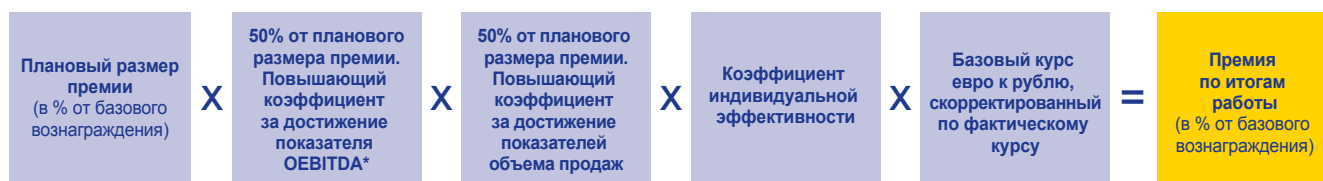
Корпоративное управление (продолжение)

Согласование стратегии выплат

В приведенной ниже таблице представлено соотношение между финансовыми КПЭ «Ленты» и системой вознаграждения менеджмента в 2015–2016 гг. Она показывает наличие четкой связи между показателями эффективности, выплатами директорам и результатами деятельности в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Финансовые показатели	КПЭ	Схема вознаграждения
Выручка Компании	Оборот	Годовая премия по итогам работы Коэффициент эффективности по Программе долгосрочной мотивации
Увеличение прибыли и доходности	Показатель EBITDA	Годовая премия по итогам работы Коэффициент эффективности по Программе долгосрочной мотивации
Увеличение акционерной стоимости	Цена акций	Программы мотивации менеджмента и долгосрочной мотивации
Нефинансовые показатели	КПЭ	Схема вознаграждения
Операционная эффективность	Производительность труда	Годовая премия по итогам работы
Увеличение торговой площади	Количество открытых и планируемых к открытию магазинов	Годовая премия по итогам работы

Годовая премия по итогам работы



* Основание для выплаты годовой премии

В апреле 2016 г. была выплачена годовая премия по итогам работы за 2015 г. Общая сумма премии, выплаченной участникам программы в рамках всей Компании, составила 92% от ее максимального размера. Поскольку уровень достижения функциональных КПЭ был высоким, увеличился общий объем выплат, а общий коэффициент премиальных выплат превысил значение 2014 г. По мнению Комитета и Совета директоров, размер годовой премии адекватно отразил значительные успехи Компании в 2015 г., достигнутые несмотря на сложные экономические условия.

В составе общей суммы указанной премии размер премии, выплаченной Правлению, составил в среднем 92% от максимального размера, а размер премии Генерального директора – 97,6%. Комитет также согласовал плановый размер годовой премии за 2016 г., мотивирующий к столь же эффективному перевыполнению планов.

Стивен Джонсон
Председатель,
Комитет по вознаграждениям

КОМИТЕТ ПО КАПИТАЛЬНЫМ ЗАТРАТАМ

Члены Комитета:

- Дмитрий Швец
(директор от Основного акционера, Председатель)
- Стивен Джонсон
(независимый директор)
- Джон Оливер
(директор от Основного акционера)
- Мартин Эллинг
(директор от Основного акционера)

На 2017 г. запланировано 12 заседаний Комитета; при необходимости количество заседаний может быть увеличено.

К ключевым функциям и обязанностям Комитета по капитальным затратам относятся:

- консультирование Совета директоров по общей стратегии капитальных затрат Группы;
- пересмотр применяемых в Компании процессов утверждения проектов капитальных затрат;
- определение объемов полномочий по принятию решений по вопросам капитальных затрат;
- анализ и утверждение всех проектов капитальных затрат и слияний и поглощений в рамках полномочий Комитета;
- обзор и предоставление рекомендаций по согласованию общей программы капитальных затрат со стратегией Компании;
- обеспечение разработки и реализации программ повышения эффективности в области проектирования, строительства и эксплуатации новых магазинов совместно с менеджментом;
- контроль доходности проектов капитальных затрат и корректировка процессов утверждения капитальных затрат с учетом полученного опыта.

Положение о Комитете размещено на сайте Компании:
www.lentainvestor.com/en/about/corporategovernance/internal-policies.

Уважаемые акционеры!

2016 г., как и предыдущий, был наполнен положительными для «Ленты» событиями, связанными с дальнейшим ускорением развития ее торговой сети: за прошедший год были открыты 41 гипермаркет (всего 40 гипермаркетов, так как один был позднее закрыт) и 17 супермаркетов по всей России. Мы также завершили сделку по приобретению 11 выгодно расположенных магазинов Kesko, что полностью соответствует стратегии «Ленты» по расширению присутствия в Северо-Западном регионе. Все это потребовало больших усилий со стороны Комитета по капитальным затратам. Даже в условиях экономического роста, когда сама экономическая ситуация способствует развитию бизнеса, наша работа была бы крайне напряженной. Ситуация же финансовой нестабильности, наблюдающаяся в настоящее время в России, требовала более четкого понимания ее возможного влияния на бизнес и, соответственно, на планирование будущих капитальных затрат.

В сложной экономической обстановке Комитет уделял особое внимание сбалансированному сочетанию затрат на покупку земли, строительство и оборудование магазинов, которые будут способствовать реализации планов будущего развития «Ленты», и обязательств Компании по созданию добавленной стоимости для акционеров.

Согласно принятой практике, Комитет намерен рассматривать все имеющиеся возможности по мере их возникновения. Тем не менее, Совет директоров и Правление Компании согласны с мнением о том, что особое значение в существующих обстоятельствах приобретает продуманное управление соотношением собственных и заемных средств одновременно с обеспечением быстрых темпов роста и высокой окупаемости инвестиционных проектов. Комитет полагает, что он по-прежнему сможет успешно выполнять данную задачу.

Деятельность Комитета в отчетном году

В 2016 г. деятельность Комитета по капитальным затратам была направлена на решение ряда вопросов от имени Совета директоров. Мы рассмотрели более 160 новых инвестиционных предложений, в том числе проектов новых магазинов, приобретения новых активов (когда инвестиционные предложения касались более чем одного магазина) и реализации проектов, связанных с развитием логистической сети и вертикальной интеграции.

Комитет рассмотрел, проанализировал и направил Совету директоров рекомендации по инвестиционной стратегии Компании, формированию политики и управлению рисками. Мы продолжили работу по совершенствованию новой формы инвестиционного предложения с еще более высокими стандартами, позволяющей проводить всестороннюю оценку и прогнозирование значительного числа перспективных инвестиционных предложений по созданию новых магазинов, разработанных подразделениями Компании по развитию бизнеса в 2016 г. Кроме того, совместно с менеджментом Компании мы работали над повышением эффективности существующих магазинов и обеспечением их неизменного соответствия всем применимым нормативным требованиям.

Комитет по капитальным затратам в тесном сотрудничестве с менеджментом рассмотрел ряд потенциальных сделок по приобретению активов. Такое сотрудничество обеспечило беспрепятственное приобретение и интеграцию недавно приобретенных активов Kesko.

Комитет продолжил работу по оптимизации методов оценки результатов реализации инвестиционных проектов, обеспечив соответствие процесса капитальных затрат стратегии Компании, а также соответствие результатов проектов предъявляемым Компанией требованиям к окупаемости и высоким корпоративным стандартам. Комитет продолжает оптимизацию методов оценки результатов реализации инвестиционных проектов с тем, чтобы результаты будущих проектов соответствовали ожиданиям Компании. Комитет также стремится использовать полученный опыт при реализации новых проектов по расширению торговой сети и других инвестиционных проектов.

Мы также уделили повышенное внимание открытым в предыдущие годы магазинам с относительно низкой эффективностью, чтобы учесть этот опыт при рассмотрении проектов открытия новых магазинов и их эксплуатации в будущем.

Дмитрий Швец

Председатель,
Комитет по капитальным затратам

Корпоративное управление (продолжение)

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

Мы стремимся вести конструктивный диалог с акционерами, чтобы всегда понимать, что для них важно, и иметь возможность четко донести до них свою позицию. Председатель Совета директоров, Генеральный директор и Финансовый директор Компании проводят регулярные встречи с акционерами, информируя Совет директоров о результатах таких встреч. Подразделение Компании по связям с инвесторами информирует Совет директоров об оценках инвесторов, брокеров и аналитиков, представляя согласно принятой процедуре соответствующие доклады и презентации на каждом плановом заседании Совета директоров.

Мы поддерживаем связи с институциональными акционерами, следуя рекомендациям Надзорного кодекса, и размещаем материалы на специализированном сайте для инвесторов.

В ходе Годового собрания акционеров акционеры или их представители предлагают решения и голосуют по ним в индивидуальном порядке. Голосование по всем вопросам на Годовом собрании акционеров проводится опросным путем. Этот метод отвечает принципам передовой практики и позволяет Компании подсчитать все голоса, а не только голоса акционеров, присутствующих на собрании.

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Мы, члены Совета директоров, подтверждаем, что, насколько нам известно, консолидированная финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, содержит точную и достоверную информацию об активах, обязательствах, финансовом положении, прибыли и убытках компании Lenta Ltd и ее дочерних компаний в целом.

Настоящий годовой отчет содержит достоверный обзор развития и результатов деятельности компании Lenta Ltd и ее дочерних компаний в целом, а также описание существующих основных рисков и неопределенностей.

По приказу Совета директоров.

Джон Оливер
Председатель
Совета директоров Lenta Ltd
28 апреля 2017 г.

График конференц-звонков с инвесторами в 2016 г.

Январь	28	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Февраль	18	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Апрель	27	Среда	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Июль	21	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Август	25	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Октябрь	20	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)

График конференц-звонков с инвесторами в 2017 г.

Январь	26	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Февраль	16	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Апрель	20	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Июль	20	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Август	30	Среда	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)
Октябрь	19	Четверг	17:00–18:00 по московскому времени (GMT+3)

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

- 92 Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
- 93 Аудиторское заключение независимого аудитора
- 96 Консолидированный отчет о финансовом положении
- 97 Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе
- 98 Консолидированный отчет о движении денежных средств
- 99 Консолидированный отчет об изменении капитала
- 100 Примечания к консолидированной финансовой отчетности



Ответственность руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.

Данное заявление сделано с целью разграничения ответственности аудитора и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности компании Lenta Limited и ее дочерних компаний (далее также – «Группа»).

Руководство несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, которая достоверно отражает финансовое положение Lenta Ltd и ее дочерних компаний («Группа») по состоянию на 31 декабря 2016 г. и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности, движение денежных средств и изменения акционерного капитала за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее также – «МСФО»).

В процессе подготовки консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- Выбор и применение соответствующей учетной политики.
- Предоставление информации, в том числе об учетной политике, таким образом, который бы обеспечил ее подачу в уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания форме.
- Раскрытие дополнительной информации, когда соответствия специальным требованиям МСФО недостаточно для того, чтобы пользователи смогли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на консолидированное финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности.
- Оценку возможности Группы осуществлять непрерывную деятельность.

Руководство также несет ответственность за:

- Разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутреннего контроля во всех компаниях Группы.
- Ведение соответствующих учетных записей, которые позволяют показать и объяснить операции Группы и раскрыть с достаточной степенью точности финансовое положение Группы на консолидированном уровне в любой момент времени, а также позволяют обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО.

- Обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартам бухгалтерского учета той юрисдикции, в которой компании Группы ведут хозяйственную деятельность.

- Принятие мер, доступных в разумной степени, для обеспечения сохранности активов Группы.

- Предупреждение и выявление случаев мошенничества и прочих нарушений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., была утверждена руководством 15 февраля 2017 г.

От имени руководства в соответствии с полномочиями, предоставленными Советом директоров

Ян Дюннинг

Генеральный директор Lenta Limited

Яхо Лемменс

Финансовый директор Lenta Limited

Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров компании Lenta Limited

Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности организации Лента Лимитед и ее дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2016 г., консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2016 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных аспектах финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2016 г., а также ее финансовые результаты и движение денежных средств за 2016 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения

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

Капитализация затрат на строительство

Группа несет значительные расходы в связи со строительством новых розничных магазинов, часть из которых была капитализирована в соответствии с МСФО 16 «Основные средства». Капитализация затрат на строительство являлась наиболее значимым вопросом для аудита, поскольку остаток основных средств по состоянию на 31 декабря 2016 г. является существенным для консолидированной финансовой отчетности. Информация об остатке основных средств по состоянию на 31 декабря 2016 г. и поступлений за год по указанную дату раскрыта в Примечании 9 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы изучили политику Группы в области капитализации и протестировали средства контроля за подтверждением, своевременностью и точностью отражения поступлений основных средств. Мы сравнили инвестиционный бюджет Группы с фактическими капитальными затратами. Мы сверили на выборочной основе капитальные затраты с подтверждающими документами. Мы проанализировали сроки введения в эксплуатацию объектов незавершенного строительства.

Признание бонусов от поставщиков

Группе предоставляются различные виды вознаграждений от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих бонусов в денежной форме в связи с приобретением товаров для перепродажи. Вопрос признания бонусов от поставщиков являлся ключевым для нашего аудита, поскольку данный аспект оказывает существенное влияние на торговую и прочую дебиторскую задолженность, себестоимость реализованных товаров и запасов. Руководство также использует суждения при определении периода признания данных бонусов с учетом характера и степени выполнения Группой своих обязательств и прогнозируемых объемов закупок. Информация о скидках к получению от поставщиков и о дебиторской задолженности по рекламной деятельности поставщиков по состоянию на 31 декабря 2016 г. раскрывается в Примечании 14 к консолидированной финансовой отчетности.

Мы получили представление о структуре и функциональной эффективности средств внутреннего контроля за признанием бонусов поставщиков и выполнили соответствующие процедуры тестирования. Мы выполнили сверку

Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

обязательств Группы с подтверждающей документацией, утвержденной отдельными поставщиками. Мы проанализировали допущения, лежащие в основе учетных оценок руководства в отношении сумм дебиторской задолженности. Мы получили прямые подтверждения непогашенных остатков от отдельных поставщиков. Мы выполнили сверку остатков по бонусам к получению от поставщиков с информацией по расчетам с поставщиками после отчетной даты.

Прочая информация, включенная в годовой отчет Группы за 2016 г.

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете за 2016 г., но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет за 2016 г., предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении при этом вопроса, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных существенных искажений.

Ответственность руководства и Совета директоров за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу,

прекратить ее деятельность или когда у него нет реальной альтернативы таким действиям.

Совет директоров несет ответственность за надзор за процессом подготовки консолидированной 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 определенных руководством бухгалтерских оценок и раскрытия соответствующей 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.

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 соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения Совета директоров мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и которые, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель, ответственный за проведение аудита, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, – И. Ю. Ананьев.

И. Ю. Ананьев

Партнер

ООО «Эрнст энд Янг»

15 февраля 2017 г.

Сведения об аудируемом лице

Наименование: Лента Лтд

Зарегистрирована 16 июля 2003 г.

Местонахождение: Род Таун, о. Тортولا, Британские Виргинские острова

Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.

Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.

ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация) (СРО PCA). ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 11603050648.



Совершенствуя бизнес,
улучшаем мир

Ernst & Young LLC

Sadovnicheskaya Nab., 77, bld. 1

Moscow, 115035, Russia

Tel: +7 (495) 705 9700

+7 (495) 755 9700

Fax: +7 (495) 755 9701

www.ey.com/ru

ООО «Эрнст энд Янг»

Россия, 115035, Москва

Садовническая наб., 77, стр. 1

Тел.: +7 (495) 705 9700

+7 (495) 755 9700

Факс: +7 (495) 755 9701

ОКПО: 59002827

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

	Прим.	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	9	147 812 289	104 016 458
Авансы по строительству	10	7 741 743	6 528 355
Права аренды	11	3 744 009	3 047 168
Нематериальные активы (за исключением прав аренды)	12	1 890 176	1 092 329
Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	31	62 618	355 414
Отложенные налоговые активы	22	123 508	—
Прочие внеоборотные активы		199 131	—
Итого внеоборотные активы		161 573 474	115 039 724
Оборотные активы			
Запасы	13	27 490 941	22 781 732
Торговая и прочая дебиторская задолженность	14	17 035 789	13 646 894
Авансы выданные	15	2 669 761	2 264 911
Налоги к возмещению	16	3 920 940	1 257 764
Авансы по налогу на прибыль		—	288 119
Предоплаченные расходы		131 932	217 711
Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	31	309 592	439 050
Денежные средства и денежные эквиваленты	17	13 037 767	22 455 945
Итого оборотные активы		64 596 722	63 352 126
Итого активы		226 170 196	178 391 850
Капитал и обязательства			
Капитал			
Акционерный капитал	18, 20	284	284
Добавочный капитал	18	26 216 147	26 216 147
Резерв по опционам на акции	28	668 200	338 016
Резерв хеджирования	18	431 570	724 642
Нераспределенная прибыль		31 052 910	19 850 882
Итого капитал		58 369 111	47 129 971
Обязательства			
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	21	66 955 931	65 149 097
Отложенные налоговые обязательства	22	7 359 998	5 229 804
Долгосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	31	2 137	24 564
Итого долгосрочные обязательства		74 318 066	70 403 465
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	23	56 171 598	48 820 207
Авансы полученные		340 062	219 705
Обязательства по прочим налогам	24	1 111 306	927 084
Текущие налоговые обязательства		568 345	—
Краткосрочная часть финансовых инструментов хеджирования денежных потоков	31	46 588	99 564
Краткосрочные кредиты и займы, краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	21	35 245 120	10 773 277
Краткосрочные обязательства по финансовой аренде		—	18 577
Итого краткосрочные обязательства		93 483 019	60 858 414
Итого обязательства		167 801 085	131 261 879
Итого обязательства и капитал		226 170 196	178 391 850

Прилагаемые примечания на стр. 100–144 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Выручка		306 352 092	252 763 075
Себестоимость	25	(238 584 029)	(196 457 910)
Валовая прибыль		67 768 063	56 305 165
Расходы на продажу и административные расходы	26	(46 442 510)	(36 044 771)
Прочие операционные доходы	27	3 086 079	2 584 310
Прочие операционные расходы	27	(716 375)	(512 533)
Операционная прибыль		23 695 257	22 332 171
Процентные расходы		(10 084 573)	(10 044 858)
Процентные доходы		851 813	767 905
Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	31	—	6,308
Доходы/(убытки) от курсовых разниц		90 751	(189 423)
Прибыль до налогообложения		14 553 248	12 872 103
Расходы по налогу на прибыль	22	(3 351 220)	(2 584 010)
Прибыль за период		11 202 028	10 288 093
Прочий совокупный доход			
Прочий совокупный доход, подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах			
Чистые изменения от хеджирования денежных потоков	19	(366 340)	(2 326 519)
Влияние налога на прибыль на компоненты прочего совокупного дохода	22	73 268	465 304
Прочий совокупный убыток за год, за вычетом налогов		(293 072)	(1 861 215)
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		10 908 956	8 426 878
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию) (Примечание 20)			
– базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за год, причитающейся акционерам материнской компании		0,115	0,112

Прилагаемые примечания на стр. 100–144 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Денежный поток от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		14 553 248	12 872 103
Корректировки:			
Чистый убыток от выбытия основных средств		262 048	53 596
Чистый убыток от выбытия нематериальных активов		—	6 486
Чистый убыток от выбытия прав аренды		1279	59 235
Процентные расходы		10 084 573	10 044 858
Процентные доходы		(851 813)	(767 905)
Расходы / (восстановление расходов) от списания стоимости запасов до чистой стоимости реализации	13	325 443	(38 710)
Изменение резерва по сомнительной задолженности и обесценение авансов и предоплат по строительству	10, 14, 27	178 504	194 665
Амортизация основных средств, прав аренды и нематериальных активов	9, 26	7 694 569	5 686 264
Расходы по вознаграждению, расчеты по которому произв. долевыми инструментами	28	330 184	184 124
Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	31	—	(6 308)
		32 578 035	28 288 408
Изменения в оборотном капитале			
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(3 399 994)	(2 120 455)
(Увеличение)/уменьшение авансов выданных	15	(406 727)	486 213
Увеличение предоплаченных расходов		(33 427)	(52 232)
Увеличение запасов	13	(4 821 288)	(3 113 641)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности	23	5 159 820	1 228 784
Увеличение авансов полученных		115 017	5 754
(Уменьшение)/увеличение прочих налогов к уплате	16, 24	(1 281 209)	1 187 747
Денежный поток от операционной деятельности		27 910 227	25 910 578
Налог на прибыль уплаченный		(289 411)	(896 352)
Проценты полученные		942 997	656 052
Проценты уплаченные		(8 845 027)	(9 745 887)
Чистые денежные средства от операционной деятельности		19 718 786	15 924 391
Денежный поток от инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(41 688 957)	(30 434 839)
Приобретение дочерних компаний, за вычетом приобретенных денежных средств		(11 100 481)	—
Приобретение нематериальных активов, за исключением прав аренды		(1 088 745)	(486 224)
Приобретение прав аренды		(630 989)	(557 827)
Поступления от продажи основных средств		251 937	109 264
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности		(54 257 235)	(31 369 626)
Денежный поток от финансовой деятельности			
Поступления от кредитов и займов		65 422 079	89 717 940
Погашения кредитов и займов		(40 283 231)	(85 565 000)
Погашения обязательств по финансовой аренде		(18 577)	(16 888)
Поступления от выпуска новых акций	18	—	21 788 593
Предоплаченные комиссии по банковским кредитам		—	(59 250)
Денежные потоки от финансовой деятельности		25 120 271	25 865 395
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и денежных эквивалентов		(9 418 178)	10 420 160
Денежные средства и денежные эквиваленты на начало периода	17	22 455 945	12 035 785
Денежные средства и денежные эквиваленты на конец периода	17	13 037 767	22 455 945

Прилагаемые примечания на стр. 100–144 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет об изменении капитала

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

	Акционерный капитал	Добавочный капитал	Резерв хеджирования	Резерв по опционам на акции	Нераспределенная прибыль	Итого капитал
На 1 января 2016 г.	284	26 216 147	724 642	338 016	19 850 882	47 129 971
Прибыль за период	–	–	–	–	11 202 028	11 202 028
Прочий совокупный доход/ (убыток)	–	–	(293 072)	–	–	(293 072)
Итого совокупный доход/ (убыток)	–	–	(293 072)	–	11 202 028	10 908 956
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 28)	–	–	–	330 184	–	330 184
На 31 декабря 2016 г.	284	26 216 147	431 570	668 200	31 052 910	58 369 111
На 1 января 2015 г.	284	4 427 554	2 585 857	153 892	9 562 789	16 730 376
Прибыль за период	–	–	–	–	10 288 093	10 288 093
Прочий совокупный доход/ (убыток)	–	–	(1 861 215)	–	–	(1 861 215)
Итого совокупный доход/ (убыток)	–	–	(1 861 215)	–	10 288 093	8 426 878
Выплаты, основанные на акциях (Примечание 28)	–	–	–	184 124	–	184 124
Выпуск акций (Примечание 18, 28)	–	21 788 593	–	–	–	21 788 593
На 31 декабря 2015 г.	284	26 216 147	724 642	338 016	19 850 882	47 129 971

Примечания

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

Прилагаемые примечания на стр. 100–144 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

1. ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛЕНТА» И ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа компаний «Лента» (далее – «Группа») состоит из Lenta Limited (далее – «Компания») и дочерних компаний. Основной вид деятельности Группы – развитие и управление гипермаркетами и супермаркетами в России.

Компания была основана как компания с ответственностью, ограниченной акциями, по законодательству Британских Виргинских островов (БВО) 16 июля 2003 г. Юридический адрес Компании: Роуд Таун, Тортола, БВО (Road Town, Tortola, BVI). Юридический адрес основной операционной компании Группы, ООО «Лента»: ул. Савушкина, д. 112, г. Санкт-Петербург, 197374, Россия.

В марте 2014 г. акции Компании были размещены на Лондонской фондовой бирже и на Московской бирже в форме глобальных депозитарных расписок (ГДР). В 2015 г. Компания дополнительно разместила два выпуска акций в форме ГДР на Лондонской фондовой бирже и на Московской бирже.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2016 г. в состав Группы входит одна основная операционная дочерняя компания, ООО «Лента». ООО «Лента» является юридическим лицом, зарегистрированным по законодательству Российской Федерации. Основным видом деятельности ООО «Лента» является розничная торговля. Прочие, в том числе недавно приобретенные дочерние компании (см. Примечание 7) по характеру деятельности представляют собой имущественные или инвестиционные холдинговые компании.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Положение о соответствии

Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»), в редакции, утвержденной Советом по Международным стандартам финансовой отчетности («Совет по МСФО»).

2.1 Основа подготовки финансовой отчетности

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

Основные принципы учетной политики, использованные при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже.

Данные принципы применялись последовательно в отношении всех представленных периодов, если не указано иное.

Руководство провело анализ прогнозов изменений денежных потоков Группы за период, заканчивающийся 31 марта 2018 г., составленных с учетом существующей и прогнозируемой в будущем экономической ситуации в России, финансового положения Группы, доступного кредитования и соблюдения ковенантов кредитных договоров, программы запланированного открытия торговых центров и ожидаемых в связи с ней потоков денежных средств, а также соответствующих расходов гипермаркетов розничной торговой сети Компании.

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

По состоянию на 31 декабря 2016 г., чистые краткосрочные обязательства Группы составляли 28 886 297 тыс. руб. (чистые оборотные активы на 31 декабря 2015 г.: 2 493 712 тыс. руб.).

Неиспользованные кредитные линии, доступные на 31 декабря 2016 г., составляют 44 150 000 тыс. руб. По мнению руководства, операционные денежные потоки и доступные источники кредитования позволяют в достаточной степени финансировать обязательства Группы в 2017 г.

2.2 Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (дочерних компаний) по состоянию на 31 декабря 2016 г. Контроль осуществляется в том случае, если Группа имеет право на переменную отдачу от инвестиции или подвержена риску, связанному с ее изменением, и может влиять на данную отдачу вследствие своих полномочий в отношении объекта инвестиций. В частности, Группа контролирует объект инвестиций только в том случае, если выполняются следующие условия:

- Наличие у Группы полномочий в отношении объекта инвестиций (т. е. существующие права, обеспечивающие текущую возможность управлять значимой деятельностью объекта инвестиций).
- Наличие у Группы права на переменную отдачу от инвестиции или подверженности риску, связанному с ее изменением.
- Наличие у Группы возможности использования своих полномочий в отношении объекта инвестиций с целью влияния на отдачу от инвестиции.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.2 Основа консолидации (продолжение)

Как правило, применяется допущение о том, что наличие у компании большинства прав голоса означает, что вторая компания находится под ее контролем. В целях поддержания данного допущения и при наличии у Группы менее большинства прав голоса или аналогичных прав в отношении объекта инвестиций, Группа учитывает все уместные факты и обстоятельства при оценке наличия полномочий в отношении данного объекта инвестиций, в том числе:

- Соглашение с другими лицами, обладающими правами голоса в объекте инвестиций.
- Права, обусловленные другими соглашениями.
- Права голоса и потенциальные права голоса, принадлежащие Группе.

Группа повторно анализирует наличие контроля в отношении объекта инвестиций, если факты и обстоятельства свидетельствуют об изменении одного или нескольких из трех компонентов контроля. Консолидация дочерней компании начинается, когда Группа получает контроль над дочерней компанией, и прекращается, когда Группа утрачивает контроль над дочерней компанией. Активы, обязательства, доходы и расходы дочерней компании, приобретение или выбытие которой произошло в течение года, включаются в отчет о совокупном доходе с даты получения Группой контроля и отражаются до даты потери Группой контроля над дочерней компанией.

Прибыль или убыток и каждый компонент прочего совокупного дохода относятся на акционеров материнской компании Группы и на неконтролирующие доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо у неконтролирующей доли участия. При необходимости в финансовую отчетность дочерних компаний вносятся корректировки в целях приведения их учетной политики в соответствие с положениями учетной политики Группы. Все внутригрупповые активы и обязательства, капитал, доходы, расходы и денежные потоки, возникающие в результате осуществления операций внутри Группы, полностью исключаются при консолидации.

Изменение доли участия в дочерней компании без потери контроля учитывается как операция с капиталом. Если Группа утрачивает контроль над дочерней компанией, она прекращает признание активов и обязательств дочерней компании (в том числе относящегося к ней гудвилла), прекращает признание балансовой стоимости неконтролирующих

долей участия и прочих компонентов капитала и признает образовавшийся в результате операции излишек или дефицит в составе прибыли или убытка. Все оставшиеся инвестиции признаются по справедливой стоимости. К дочерним компаниям относятся все компании (в том числе компании специального назначения), в которых Группе напрямую или косвенно принадлежит более половины голосующих акций или в отношении которых Группа способна иным образом контролировать их финансовую и операционную политику с целью получения экономических выгод, при этом такие компании не представляют собой ассоциированные компании или совместные предприятия. При оценке наличия контроля со стороны Группы в отношении другого юридического лица принимается во внимание наличие и влияние потенциальных прав голоса, которые в настоящее время могут быть исполнены или конвертируемы. Консолидация дочерних компаний осуществляется с даты перехода контроля к Группе (даты приобретения) и прекращается с даты утраты контроля.

2.3 Основные положения учетной политики Объединения бизнеса и гудвилл

Объединения бизнеса учитываются с использованием метода приобретения. Стоимость приобретения оценивается как совокупная сумма переданного вознаграждения, оцененного по справедливой стоимости на дату приобретения, и неконтролирующей доли участия в приобретаемой компании. Для каждой сделки по объединению бизнеса Группа оценивает неконтролирующую долю участия в приобретаемой компании либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле в идентифицируемых чистых активах приобретаемой компании. Затраты, понесенные в связи с приобретением, относятся на расходы по мере их возникновения и включаются в состав административных расходов.

Если Группа приобретает бизнес, она соответствующим образом классифицирует приобретенные финансовые активы и принятые обязательства в зависимости от условий договора, экономической ситуации и соответствующих условий на дату приобретения, включая выделение приобретаемой компанией встроенных в основные договоры производных инструментов.

В случае поэтапного объединения бизнеса балансовая стоимость ранее принадлежавшей приобретающей стороне доли участия в приобретаемой компании переоценивается по ее справедливой стоимости на дату приобретения, с отнесением разницы в состав прибыли или убытка.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Условное вознаграждение, подлежащее передаче приобретающей стороной, признается по справедливой стоимости на дату приобретения. Последующие изменения справедливой стоимости условного вознаграждения, которое классифицируется как актив или обязательство, должны признаваться в составе прибыли или убытка. Если условное вознаграждение классифицируется в качестве капитала, оно не должно переоцениваться. Последующее погашение условного вознаграждения также учитывается в составе капитала.

Гудвилл изначально оценивается по первоначальной стоимости, определяемой как превышение совокупной суммы переданного вознаграждения и признанной неконтролирующей доли участия над суммой чистых идентифицируемых активов, приобретенных Группой, и принятых ею идентифицируемых и условных обязательств.

Если данное вознаграждение меньше справедливой стоимости чистых активов приобретенной дочерней компании, разница признается в составе прибыли или убытка.

После первоначального признания гудвилл оценивается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения. Для целей проверки гудвилла, приобретенного при объединении бизнеса, на предмет обесценения, гудвилл, начиная с даты приобретения Группой, распределяется на каждое из подразделений Группы, генерирующих денежные потоки, которые, как предполагается, извлекают выгоду от объединения бизнеса, независимо от того, относятся ли нет другие активы или обязательства приобретаемой компании к указанным подразделениям.

Если гудвилл составляет часть подразделения, генерирующего денежные потоки, и часть этого подразделения выбывает, гудвилл, относящийся к выбывающей деятельности, включается в балансовую стоимость этой деятельности при определении прибыли или убытка от ее выбытия. В этих обстоятельствах выбывший гудвилл оценивается на основе соотношения стоимости выбывшей деятельности и стоимости оставшейся части подразделения, генерирующего денежные потоки.

Классификация активов и обязательств на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные

В отчете о финансовом положении Группа представляет активы и обязательства на основе их классификации на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные. Актив является оборотным, если:

- Его предполагается реализовать или он предназначен для продажи или потребления в рамках обычного операционного цикла.

- Он предназначен в основном для целей торговли.

- Его предполагается реализовать в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

- Он представляет собой денежные средства или денежные эквиваленты, за исключением случаев наличия ограничений на его обмен или использование для погашения обязательств в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Все прочие активы классифицируются в качестве внеоборотных. Обязательство является краткосрочным, если:

- Его предполагается погасить в рамках обычного операционного цикла.

- Оно удерживается в основном для целей торговли.

- Оно подлежит погашению в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

- У компании отсутствует безусловное право отсрочить погашение обязательства в течении как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует все прочие обязательства в качестве долгосрочных.

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

Оценка справедливой стоимости

Группа оценивает финансовые инструменты (в частности, производные инструменты) по справедливой стоимости на каждую дату составления баланса. Информация о справедливой стоимости финансовых инструментов, оцениваемых по амортизированной стоимости, раскрывается в Примечании 30.

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

- На основном рынке для данного актива или обязательства.

- В условиях отсутствия основного рынка – на наиболее благоприятном рынке для данного актива или обязательства.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

У Группы должен быть доступ к основному или наиболее благоприятному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с использованием допущений, которые использовались бы участниками рынка при определении цены актива или обязательства, при этом предполагается, что участники рынка действуют в своих лучших интересах.

Оценка справедливой стоимости нефинансового актива учитывает возможность участника рынка генерировать экономические выгоды либо посредством использования актива наилучшим и наиболее эффективным образом, либо в результате его продажи другому участнику рынка, который будет использовать данный актив наилучшим и наиболее эффективным образом.

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

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

- Уровень 1. Рыночные (без каких-либо корректировок) котировки цен на активном рынке по идентичным активам или обязательствам.
- Уровень 2. Модели оценки, в которых существенные для оценки справедливой стоимости исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии, являются прямо или косвенно наблюдаемыми на рынке.
- Уровень 3. Модели оценки, в которых существенные для оценки справедливой стоимости исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии, не являются наблюдаемыми на рынке.

Для активов и обязательств, которые переоцениваются в финансовой отчетности на периодической основе, Группа определяет необходимость их перевода между уровнями источников иерархии, повторно анализируя классификацию (на основании исход-

ных данных самого низкого уровня, которые являются существенными для оценки справедливой стоимости в целом) на конец каждого отчетного периода.

Для целей раскрытия информации о справедливой стоимости Группа классифицировала активы и обязательства на основе их характера, присущих им характеристик и рисков, а также применимого уровня в иерархии источников справедливой стоимости, как указано выше.

Функциональная валюта и валюта представления

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

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

Монетарные активы и обязательства, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются по спот-курсу функциональной валюты, действующему на отчетную дату. Курсовые разницы, возникающие при погашении или пересчете монетарных активов и обязательств, учитываются в прибыли или убытках.

Немонетарные статьи, которые оцениваются на основе исторической стоимости в иностранной валюте, пересчитываются по курсам, действовавшим на дату совершения первоначальных сделок. Немонетарные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на момент определения справедливой стоимости. Прибыль или убыток от пересчета немонетарных статей, оцениваемых по справедливой стоимости, признаются аналогично прибыли или убытку, признаваемым в результате изменения справедливой стоимости соответствующей статьи.

Основные средства

Основные средства первоначально учитываются по стоимости приобретения или по стоимости затрат на строительство. Расходы на замену существенных элементов или компонентов основных средств капитализируются, а компоненты, которые были заменены, подлежат списанию с баланса. Все прочие затраты на ремонт и техническое обслуживание учитываются как расходы по мере их возникновения.

Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, если таковые имеются.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Прибыли и убытки, возникающие в связи с выбытием объекта основных средств, определяются как разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью объекта, и признаются в составе прибыли или убытка.

Затраты на незавершенное строительство включают в себя расходы, прямо относящиеся к строительству основных средств, включая распределенные соответствующим образом переменные накладные расходы, которые были понесены непосредственно в результате строительства. Амортизация актива начинается в момент его готовности к использованию, т.е. когда актив находится в месте и в состоянии, необходимом для его эксплуатации способом, определенным руководством. Статьи незавершенного строительства регулярно пересматриваются в целях определения возможности восстановления балансовой стоимости и проверки признания соответствующего убытка от обесценения.

Имущество в процессе строительства для производственных, административных целей, для целей сдачи в аренду или для целей, которые еще не были определены, учитывается по первоначальной стоимости за вычетом признанного убытка от обесценения. Амортизация таких активов, по аналогии с прочим имуществом, начинается с момента их готовности к целевому использованию.

Амортизация

Амортизация основных средств рассчитывается линейным методом, т.е. равномерным снижением первоначальной стоимости до остаточной стоимости в течение оценочного срока полезного использования:

	Срок полезного использования (годы)
Здания	30
Благоустройство	30
Машины и оборудование	5 – 15
Прочее	3 – 5

Права аренды

Права аренды приобретаются как часть проектов по развитию гипермаркетов и отражаются отдельно по стоимости приобретения за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Данные права аренды амортизируются в течение срока аренды, который составляет 49 лет, амортизация учитывается в составе прибыли или убытка. Если Группа в дальнейшем приобретает права собственности на земельный участок, которым до этого она пользовалась на правах аренды, стоимость соответствующих прав аренды на дату приобретения включается в стоимость приобретаемого участка земли.

Финансовая аренда

Аренда классифицируется как финансовая во всех случаях, когда по условиям аренды предусматривается передача практически всех рисков и вознаграждений, связанных с использованием актива, арендатору. Все остальные виды аренды классифицируются в качестве операционной аренды.

Активы, используемые на условиях финансовой аренды, признаются в качестве активов по справедливой стоимости на дату начала аренды или, если данная сумма будет меньше, по приведенной стоимости минимальных арендных платежей. Соответствующее обязательство перед арендодателем включается в отчет о финансовом положении как обязательство по финансовой аренде.

Арендные платежи разделяются на затраты на финансирование и уменьшение обязательства по финансовой аренде таким образом, чтобы получилась постоянная ставка процента по непогашенной сумме обязательства. Затраты на финансирование отражаются напрямую в прибыли и убытках, кроме тех случаев, когда они непосредственно относятся к квалифицируемому активу; в последнем случае они капитализируются в соответствии с политикой Группы по учету затрат по займам.

Платежи по договорам операционной аренды признаются в качестве расходов линейным методом в течение срока аренды, за исключением случаев, когда другой систематический подход обеспечивает более адекватное отражение графика получения экономических выгод.

Нематериальные активы

Отдельно приобретенные нематериальные активы учитываются при первоначальном признании по стоимости приобретения. Нематериальные активы, приобретенные в результате объединения бизнеса, учитываются по справедливой стоимости на дату приобретения. После первоначального признания учет нематериальных активов ведется по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения.

Нематериальные активы, созданные внутри компании, за исключением расходов на разработку, которые были капитализированы, не капитализируются, и соответствующие затраты отражаются в прибыли и убытках в том периоде, в котором они были понесены.

Срок полезного использования нематериальных активов оценивается как ограниченный или неопределенный.

Нематериальные активы с ограниченным сроком полезного использования (который составляет от 3 до 7 лет) амортизируются с использованием линейного метода в течение срока полезного использования путем снижения их первоначальной стоимости до остаточной стоимости и проверяются на предмет обесценения в случае, если есть признаки возможного обесценения нематериального актива.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Период амортизации и способ амортизации нематериальных активов с ограниченным сроком использования повторно анализируются в конце каждого отчетного периода. Изменения ожидаемого срока полезного использования или ожидаемого характера потребления предприятием будущих экономических выгод от актива приводят к изменению периода амортизации или способа амортизации, в зависимости от ситуации, и рассматриваются как изменения оценочных значений. Расходы на амортизацию нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования учитываются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в той статье расходов, которая соответствует функции нематериальных активов, или включаются в балансовую стоимость актива в соответствующих случаях.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а проверяются на предмет обесценения ежегодно, по отдельности или на уровне подразделений, генерирующих денежные потоки. Суждение о том, что срок полезного использования нематериального актива является неопределенным, проверяется ежегодно с целью определения того, насколько приемлемо продолжать относить данный актив в категорию активов с неопределенным сроком полезного использования. Если это неприемлемо, изменение оценки срока полезного использования — с неопределенного на ограниченный срок — осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток от прекращения признания нематериального актива измеряются как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и его балансовой стоимостью и признаются в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе в момент прекращения признания данного актива.

Обесценение нефинансовых активов

На каждую отчетную дату Группа анализирует балансовую стоимость нефинансовых активов, чтобы определить наличие объективных признаков обесценения. При наличии таких признаков оценивается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера возможного убытка от обесценения. Если оценить возмещаемую стоимость отдельного актива не представляется возможным, Группа оценивает возмещаемую стоимость подразделения, генерирующего денежные потоки, к которому относится данный актив. При наличии соответствующего и последовательного обоснования, корпоративные активы могут быть также отнесены к отдельным подразделениям, генерирующим денежные потоки, или, в ином случае, они относят-

ся к наименьшей группе подразделений, генерирующих денежные потоки, для которых разумное и последовательное обоснование для отнесения может быть определено.

Возмещаемая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, представляет собой наибольшую из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования. При оценке ценности от использования будущие денежные потоки дисконтируются до их приведенной стоимости по ставке дисконтирования до налогообложения, которая отражает текущую рыночную оценку временной стоимости денег и риски, присущие активу, на которые не будет скорректирована оценка будущих денежных потоков.

Если возмещаемая стоимость актива (или подразделения, генерирующего денежные потоки) меньше, чем балансовая стоимость, балансовая стоимость актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) уменьшается до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения сразу признается в составе прибыли или убытка.

При последующем восстановлении убытка от обесценения, балансовая стоимость актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) увеличивается до пересмотренной оценочной возмещаемой стоимости, но таким образом, чтобы увеличившаяся балансовая стоимость не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена в случае, если бы убыток от обесценения не был бы признан для этого актива (подразделения, генерирующего денежные потоки) в предыдущих периодах. Восстановление убытка от обесценения незамедлительно признается в составе прибыли или убытка.

Налог на прибыль

Налог на прибыль признается в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с интерпретацией руководством соответствующих требований законодательства, которые действуют или по существу вступили в силу на отчетную дату. Расходы по налогу на прибыль включают в себя текущий налог на прибыль и отложенный налог на прибыль и признаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, кроме тех случаев, когда они относятся к операциям, которые учитываются в том же или другом периоде непосредственно в капитале. В случае объединения бизнеса, налоговый эффект принимается во внимание при расчете гудвилла или определении превышения доли покупателя в чистой справедливой стоимости приобретаемых идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств над стоимостью приобретения.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Текущий налог на прибыль – это сумма, ожидаемая к уплате или возмещению от налоговых органов в отношении прибыли или убытков, подлежащих налогообложению за текущий и предшествующие периоды. Отложенный налог на прибыль рассчитывается по балансовому методу в отношении отложенных налоговых убытков и временных разниц между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью для целей финансовой отчетности. Отложенные налоговые активы и обязательства определяются с использованием ставок налогообложения, которые действуют или по существу вступили в силу на отчетную дату и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки будут реализованы. Отложенные налоговые активы и обязательства зачитываются только в рамках каждой отдельной компании Группы. Отложенные налоговые активы, образованные вследствие вычитаемых временных разниц или перенесенных на будущие периоды неиспользованных налоговых убытков, признаются только в той степени, в которой существует значительная вероятность того, что будет получена налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть зачтены данные временные разницы или перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые убытки.

Отложенные налоговые обязательства признаются по всем налогооблагаемым временным разницам, кроме случаев:

- Когда отложенное налоговое обязательство возникло в результате первоначального признания гудвила, актива или обязательства, в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса и на момент ее совершения не влияющей ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток.
- В отношении налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, если Группа может контролировать распределение во времени уменьшения временной разницы, и существует значительная вероятность того, что временная разница не будет уменьшена в обозримом будущем.

Отложенные налоговые активы признаются по всем вычитаемым временным разницам, неиспользованным налоговым льготам и перенесенным на будущие периоды неиспользованным налоговым убыткам, в той степени, в которой существует значительная вероятность того, что будет существовать налогооблагаемая

прибыль, против которой могут быть зачтены вычитаемые временные разницы, неиспользованные налоговые льготы и перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые убытки, кроме случаев:

- Когда отложенный налоговый актив, относящийся к вычитаемой временной разнице, возникает в результате первоначального признания актива или обязательства, в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса и на момент ее совершения не влияющей ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток.
- В отношении вычитаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние компании, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, отложенные налоговые активы признаются только в той степени, в которой имеется значительная вероятность того, что временные разницы будут использованы в обозримом будущем, и будет иметь место налогооблагаемая прибыль, против которой они могут быть использованы.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов пересматривается на каждую отчетную дату и снижается в той степени, в которой получение достаточной налогооблагаемой прибыли, которая позволит использовать все или часть отложенных налоговых активов, оценивается как маловероятное.

Оценка отложенных налоговых активов и обязательств отражает налоговые последствия, возникновение которых ожидается в будущих периодах, исходя из способа, которым Группа намеревается провести возмещение активов и погашение обязательств, признанных на отчетную дату.

Отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства зачитываются друг против друга, если имеется юридически закрепленное право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и отложенные налоги относятся к одной и той же налогооблагаемой компании и налоговому органу, и Группа намеревается произвести погашение своих налоговых активов и обязательств посредством зачета.

Запасы

Запасы оцениваются по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации. Себестоимость запасов определяется на основе средневзвешенной стоимости. Чистая стоимость реализации – это предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом расходов на завершение производства и продажу. Стоимость приобретения включает в себя прямые расходы на приобретение, транспортировку и обработку. Себестоимость продаж включает в себя только себестоимость запасов, реализованных через розничные магазины, и списания запасов, произведенных в течение отчетного периода.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Затраты по займам

Затраты по займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или производством квалифицируемого актива, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, все прочие затраты по займам признаются как прибыль или убыток в том отчетном периоде, в котором они были понесены. Квалифицируемый актив – это актив, который обязательно требует продолжительного периода времени для его подготовки к целевому использованию или к продаже. Для целей признания затрат по займам продолжительным периодом времени считается период, равный двенадцати месяцам или больше.

В тех пределах, в которых Группа использует заемные средства, полученные в общих целях, для приобретения квалифицируемого актива, Группа определяет сумму затрат по займам, подлежащим капитализации, применяя ставку капитализации к сумме расходов на данный актив. Ставка капитализации определяется как средневзвешенное значение затрат по займам Группы, остающимся непогашенными в течение периода, за исключением заемных средств, полученных специально для приобретения квалифицируемого актива.

Признание выручки

Единственным источником выручки являются розничные продажи. Выручка от продажи товаров признается в момент продажи.

Группа осуществляет и признает реализацию розничным клиентам в своих магазинах в момент продажи. Розничные продажи осуществляются за наличный расчет и по банковским картам. Выручка оценивается по справедливой стоимости полученного или подлежащего получению вознаграждения за вычетом налога на добавленную стоимость и уменьшается на ожидаемую сумму возвратов от покупателей. Историческая информация относительно временных рамок и периодичности возвратов от покупателей используется для оценки суммы и создания резерва на такие возвраты в момент продажи.

Выручка, полученная от сдачи в аренду небольших торговых площадей в магазинах Группы, признается в конце каждого месяца равномерно в течение периода аренды согласно условиям соответствующих договоров аренды.

Процентные доходы признаются пропорционально в течение времени финансирования с использованием метода эффективной ставки процента. Процентные доходы учитываются в строке Процентный доход в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Бонусы от поставщиков

Группа получает различные бонусы от поставщиков в форме скидок за объем закупок и прочие виды платежей, которые фактически уменьшают стоимость товаров, приобретенных у поставщика. Бонусы, полученные от поставщиков, учитываются как уменьшение стоимости приобретенной продукции и снижают себестоимость реализованной продукции за период, в котором продукция реализуется. Если договор на скидку с поставщиком распространяется на период более одного года, скидка признается в том периоде, в котором выполняются условия для ее получения.

Вознаграждения сотрудникам

Группа производит обязательные взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации. Заработная плата, взносы в Пенсионный фонд Российской Федерации и Фонд социального страхования, оплачиваемые ежегодные отпуска и отпуска по болезни, премии, а также неденежные вознаграждения начисляются в том году, когда соответствующие услуги были оказаны сотрудниками Группы.

Выплаты, основанные на акциях

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

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

Такие затраты признаются одновременно с соответствующим увеличением резервов по опционам на акции в капитале в течение периода, в котором выполняются условия достижения результатов деятельности и/или условия периода оказания услуг, в составе расходов на вознаграждения сотрудникам (Примечание 28). Совокупные расходы по операциям с расчетами долевыми инструментами признаются на каждую отчетную дату до даты наделения правами пропорционально истекшему периоду наделения правами на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расход или доход в отчете о прибылях и убытках за период представляет собой изменение суммарного расхода, признанного на начало и конец периода, и признается в составе расходов на вознаграждения сотрудникам (Примечание 28).

По вознаграждению долевыми инструментами, право на которое окончательно не переходит сотрудникам, расход не признается, за исключением тех видов операций с расчетами долевыми инструментами, где переход права зависит от рыночных условий или условий, не являющихся условиями наделения правами.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

По таким видам вознаграждения права считаются перешедшими, даже если не выполнены рыночные условия или условия, не являющиеся условиями наделения правами, однако достигнуты все прочие оговоренные условия и результаты деятельности и/или выслуги определенного периода оказания услуг.

При изменении условий предоставления вознаграждения в форме долевых инструментов, минимальным признаваемым расходом является расход, который был бы понесен в отсутствие таких изменений, если были выполнены первоначальные условия получения такого вознаграждения. Дополнительные расходы признаются при любых изменениях, в результате которых увеличивается общая справедливая стоимость операции с расчетами долевыми инструментами или появляются иные выгоды для работника, согласно оценке на дату совершения таких изменений.

Расходы на подготовку к открытию магазинов

Операционные расходы, которые были понесены в процессе открытия новых магазинов, представлены в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе Группы. Эти расходы не соответствуют критериям капитализации согласно МСФО (IAS) 16 «Основные средства» и включают в себя расходы на аренду, коммунальные услуги и прочие операционные расходы.

Отчетность по сегментам

Хозяйственная деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и относится, прежде всего, к розничным продажам потребительских товаров. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через магазины в разных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающее управленческие решения, анализирует операции Группы и распределяет ресурсы индивидуально по каждому магазину. Группа произвела оценку экономических характеристик каждого отдельного магазина и определила, что у всех магазинов примерно одинаковый уровень доходности, ассортимент продукции, клиентская база и способы дистрибуции этой продукции. Таким образом, Группа полагает, что существует только один отчетный сегмент согласно МСФО (IFRS) 8. Результаты деятельности по сегментам оцениваются на основе выручки и прибыли до вычета расходов по процентам, налогов и амортизации (EBITDA). Показатель EBITDA не регулируется МСФО. Прочая информация оценивается в соответствии с данными консолидированной финансовой отчетности.

Сезонность

Хозяйственная деятельность Группы стабильна в течение года с небольшим влиянием фактора сезонности, за исключением значительного увеличения хозяйственных операций в декабре.

Финансовые активы

Общие положения

Финансовые активы классифицируются по следующим установленным категориям: оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток; инвестиции, удерживаемые до погашения; финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи; займы и дебиторская задолженность. Классификация зависит от характера и назначения финансовых активов и определяется в момент первоначального признания.

Все финансовые активы учитываются при первоначальном признании по справедливой стоимости плюс, в случае, если финансовые активы не являются оцениваемыми по справедливой стоимости через прибыль или убыток, затраты по сделке, непосредственно связанные с приобретением.

Займы и дебиторская задолженность

Торговая дебиторская задолженность, займы и прочая дебиторская задолженность с фиксированными или определяемыми выплатами, которые не котируются на активном рынке, классифицируются в качестве займов или дебиторской задолженности. Займы и дебиторская задолженность учитываются по амортизируемой стоимости, используя метод эффективной ставки процента.

Денежные средства и денежные эквиваленты

Денежные средства и краткосрочные депозиты в отчете о финансовом положении включают в себя денежные средства в банке или в кассе и краткосрочные депозиты со сроком действия менее трех месяцев.

Обесценение финансовых активов

Финансовые активы анализируются на наличие признаков обесценения на каждую отчетную дату. Финансовый актив считается обесцененным, если существует объективное свидетельство, что в результате одного или более событий, произошедших после первоначального признания актива, было оказано влияние на ожидаемые будущие денежные потоки по финансовому активу. Для финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости, сумма обесценения оценивается как разница между балансовой стоимостью актива и приведенной стоимостью ожидаемых будущих денежных потоков, дисконтированных по первоначальной эффективной ставке процента.

Балансовая стоимость финансовых активов непосредственно уменьшается на сумму убытка от обесценения, за исключением торговой дебиторской задолженности, балансовая стоимость которой уменьшается с использованием счета резерва.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

В случае, если взыскание торговой дебиторской задолженности невозможно, она списывается за счет резерва. Последующее восстановление раннее списанной суммы происходит путем уменьшения резерва. Изменения в балансовой стоимости счета резерва учитываются в составе прибыли или убытка. За исключением долевого инструмента, имеющегося в наличии для продажи, в случае, если в следующем периоде сумма убытков от обесценения уменьшится, и уменьшение может быть объективно связано с событием, произошедшим после признания обесценения, признанный прежде убыток от обесценения восстанавливается в прибыли или убытках до той степени, чтобы балансовая стоимость инвестиций после восстановления обесценения не превышала амортизируемую стоимость, которая была бы в случае, если бы убыток от обесценения не был бы признан для этого актива.

Прекращение признания финансовых активов

Признание финансовых активов прекращается, когда:

- Истекает срок действия договорных прав на денежные потоки, связанные с этим активом.
- Группа передает договорные права на получение денежных потоков от этого актива или принимает обязательство полностью выплатить полученные денежные потоки без существенных задержек третьим лицам по транзитному соглашению; и либо (а) Группа передала практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, либо (б) Группа не передала и не сохранила за собой практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, но передала контроль над активом.

Если Группа передает свои права на получение денежных средств от актива или вступает в транзитное соглашение и не передает и не сохраняет за собой практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этим активом, и не передает контроль над активом, то актив продолжает признаваться в той степени, в какой продолжается участие Группы в данном активе.

В этом случае Группа также признает связанное с этим обязательство. Переданный актив и связанное обязательство оцениваются таким образом, чтобы отразить права и обязательства, которые сохраняются за Группой.

Продолжающееся участие, которое принимает форму гарантии по переданному активу, оценивается по наименьшей сумме из первоначальной балансовой стоимости актива и максимальной суммы вознаграждения, выплата которой может быть потребована от Группы.

Финансовые обязательства и долевого инструмента, выпущенные Группой

Собственные акции, выкупленные у акционеров

Вновь приобретенные собственные долевого инструмента (собственные акции, выкупленные у акционеров) отражаются по стоимости приобретения и вычитаются из капитала. В отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе не отражаются прибыль или убыток от покупки, продажи, выпуска или аннулирования собственных долевого инструмента Группы. В случае перевыпуска разница между балансовой стоимостью и стоимостью полученного вознаграждения отражается в составе добавочного капитала. Принадлежащие Группе права голоса по собственным выкупленным акциям утрачивают силу; дивиденды по таким акциям не выплачиваются. Опционы на акции, исполненные в течение отчетного периода, погашаются собственными выкупленными акциями.

Акционерный капитал

Обыкновенные акции классифицируются в качестве капитала. Затраты по сделке в связи с выпуском акций отражаются в составе капитала как уменьшение его суммы.

Добавочный капитал

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

Прибыль на акцию

Размер базовой прибыли на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, причитающейся держателям обыкновенных акций материнской компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за год.

Размер разводненной прибыли на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли, причитающейся держателям обыкновенных акций материнской компании (с учетом корректировки на процент по конвертируемым привилегированным акциям), на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении за год плюс средневзвешенное количество обыкновенных акций, которые были бы выпущены в результате конвертации всех обыкновенных акций с потенциальным разводняющим эффектом в обыкновенные акции.

Классификация в качестве долговых обязательств или капитала

Долговые и долевого инструмента классифицируются как финансовые обязательства или как капитал в соответствии с условиями договора. К долевым инструментам относятся любые договоры, подразумевающие наличие права на остаточную долю участия в активах компании после вычета всех обязательств. Долевого инструмента отражаются по сумме полученных поступлений за вычетом расходов по сделке.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Финансовые обязательства

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

Прекращение признания финансовых обязательств

Признание финансового обязательства прекращается тогда и только тогда, когда обязательство Группы погашено, аннулировано или срок его действия истек.

Взаимозачет финансовых активов и обязательств

Финансовые активы и обязательства подлежат взаимозачету, и в составе консолидированного отчета о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует законодательно установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство.

Производные финансовые инструменты и учет хеджирования

Первоначальное признание и последующая оценка

Группа использует производные финансовые инструменты, такие как процентные свопы и кэпы, чтобы хеджировать свои риски по процентным ставкам. Такие производные финансовые инструменты первоначально признаются по справедливой стоимости на дату заключения договора по производному инструменту и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Производные инструменты учитываются как финансовые активы, если их справедливая стоимость положительна, и как финансовые обязательства, если их справедливая стоимость отрицательна.

Доходы или расходы, возникающие в результате изменений справедливой стоимости производных инструментов, признаются непосредственно в составе прибыли или убытка, за исключением эффективной части хеджирования денежных потоков, признаваемой в составе прочего совокупного дохода и впоследствии переклассифицируемой в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

В начале хеджирования Группа официально определяет и документально оформляет операцию хеджирования, к которой Группа намеревается применить учет хеджирования, а также цели по управлению риском и стратегию хеджирования. Документация включает определение инструмента

хеджирования, объекта или операции хеджирования, характера хеджируемого риска и метод оценки эффективности инструмента хеджирования с точки зрения компенсации риска изменения справедливой стоимости объекта хеджирования или денежных потоков, относящихся к хеджируемому риску. Такое хеджирование, как ожидается, будет высокоэффективным для компенсации изменения справедливой стоимости или денежных потоков и подвергается анализу на постоянной основе для определения степени фактической эффективности в течение отчетных периодов, для которых оно было определено.

Свопы и кэпы, используемые Группой, операции с которыми отвечают строгим критериям для применения учета хеджирования, признаются как инструменты хеджирования денежных потоков. Эффективная часть доходов и расходов по инструменту хеджирования признается в прочем совокупном доходе в составе резерва хеджирования денежных потоков, в то время как неэффективная часть признается непосредственно в составе прибыли или убытка как прочие операционные расходы.

Определение операции хеджирования имеет перспективный эффект с даты, когда все критерии выполняются. В частности, учет хеджирования может быть применен только начиная с даты оформления всей необходимой документации. Следовательно, операции хеджирования не могут быть определены ретроспективно.

Суммы, признанные как прочий совокупный доход, переклассифицируются в состав прибыли или убытка в тот момент, когда хеджируемая операция оказывает влияние на прибыль или убыток, например, когда признается хеджируемый финансовый доход или расход или осуществляется прогнозируемая продажа. Если объектом хеджирования является первоначальная стоимость нефинансового актива или нефинансового обязательства, суммы, признанные как прочий совокупный доход, переносятся в первоначальную балансовую стоимость данного нефинансового актива или нефинансового обязательства.

Если срок действия инструмента хеджирования истекает, инструмент продается, его действие прекращается или осуществляется его исполнение без замены или продления (в рамках стратегии хеджирования), или же в случае аннулирования Группой соответствующей операции хеджирования, либо в случае, когда хеджирование больше не удовлетворяет условиям учета хеджирования, накопленные доходы или расходы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода, остаются представленными в качестве отдельного компонента в составе капитала до тех пор, пока не произойдет прогнозируемая операция или договорное обязательство в иностранной валюте не будет исполнено.

2. ОСНОВА ПОДГОТОВКИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

2.3 Основные положения учетной политики (продолжение)

Классификация активов и обязательств на оборотные/краткосрочные и внеоборотные/долгосрочные
Производные финансовые инструменты классифицируются как краткосрочные и долгосрочные или разделяются на краткосрочные и долгосрочные части исходя из оценки фактов и обстоятельств (т. е. соответствующих денежных потоков по договору):

- Если Группа имеет намерение использовать производный финансовый инструмент как инструмент экономического хеджирования в течение периода более 12 месяцев после отчетной даты, производный финансовый инструмент классифицируется как долгосрочный (или выделяются долгосрочная и краткосрочная части) в соответствии с классификацией соответствующего объекта хеджирования.

3. СУЩЕСТВЕННЫЕ УЧЕТНЫЕ СУЖДЕНИЯ, ОЦЕНКИ И ДОПУЩЕНИЯ

В процессе применения положений учетной политики Группы, которые описаны выше в Примечании 2, руководство применяет суждения, оценки и допущения о балансовой стоимости активов и обязательств, которые не являются очевидными из других источников. Оценки и соответствующие допущения основываются на исторических данных и других факторах, которые считаются значимыми. Фактические результаты могут отличаться от этих оценок.

Бухгалтерские оценки и основополагающие допущения анализируются на постоянной основе. Изменение оценочных значений признается в том периоде, в котором данное изменение имело место, если оно влияет только на данный период, или признаются в периоде, в котором изменение имело место, и в будущих периодах, если оно влияет как на текущий, так и на будущий периоды.

Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее существенное воздействие на суммы, отражаемые в составе консолидированной финансовой отчетности, и оценки, результатом которых могут быть существенные корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового периода, включают:

Учетные суждения

Обязательства по договорам операционной аренды – Группа как арендодатель

Группа заключила договоры аренды помещений. На основании сроков и условий соглашений, таких как срок аренды, который не составляет большую часть срока полезного использования коммерческого имущества,

Группой было определено, что существенная часть рисков и вознаграждений от владения данным имуществом сохраняются за Группой и такие контракты учитываются как операционная аренда.

Активы или приобретение бизнеса

Время от времени в ходе обычной деятельности Группа приобретает компании, которые являются стороной договора аренды или собственниками земельных участков или магазинов, в которых Группа заинтересована. Если на дату приобретения Группой компания не представляла собой комплексную совокупность видов хозяйственной деятельности и активов, подлежащих управлению с целью извлечения дохода в форме дивидендов, экономии на затратах или других экономических выгод в пользу инвестора, Группа рассматривает такие приобретения как покупку активов (права аренды, земельного участка или магазина) в консолидированной финансовой отчетности. Задача профессионального суждения – определить, должна ли определенная операция учитываться как объединение бизнеса или как покупка активов.

Оценочные значения и допущения

Основные допущения о будущем и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, которые могут послужить причиной существенных корректировок балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, рассматриваются ниже. Допущения и оценочные значения Группы основаны на исходных данных, которыми она располагала на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако текущие обстоятельства и допущения относительно будущего могут изменяться ввиду рыночных изменений или неподконтрольных Группе обстоятельств. Такие изменения отражаются в допущениях по мере того, как они происходят.

Допущение о перезаключении договоров аренды

Предполагается, что первоначальные договоры аренды земли, заключенные на краткосрочный период, будут перезаключены на срок 49 лет после окончания строительства магазинов. Таким образом, любые долгосрочные авансы, уплаченные при начале аренды, как предполагается, имеют срок жизни, равный 49 годам. Если Группе не удастся перезаключить договор аренды на период, равный 49 годам, права аренды будут списаны в конце срока действия первоначального договора аренды.

Оценка запасов

Руководство анализирует остатки по запасам, чтобы определить, могут ли запасы быть реализованы по цене, большей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Этот анализ также включает определение неликвидных запасов, которые списываются на основании срока хранения запасов и установленных норм для списания. Нормы списания запасов определяются руководством на основании данных о предыдущих продажах таких материалов.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

3. СУЩЕСТВЕННЫЕ УЧЕТНЫЕ СУЖДЕНИЯ, ОЦЕНКИ И ДОПУЩЕНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Оценочные значения и допущения (продолжение)

Налоговое законодательство

Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и различиям в интерпретации. Интерпретация руководством данного законодательства, применительно к операциям и деятельности компаний Группы, может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами, которые обладают полномочиями начислять штрафы и пени. Недавние события, произошедшие в Российской Федерации, указывают на то, что налоговые органы могут занять более консервативную позицию при интерпретации законодательства и проверке налоговых расчетов. Как следствие налоговые органы могут предъявить претензии по тем операциям, по которым раньше они претензий не предъявляли. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки. При определенных условиях проверки могут быть подвергнуты и более ранние периоды. Группа полагает, что она начислила все налоговые обязательства, на основе своего понимания налогового законодательства, однако описанные выше факты могут привести к дополнительному финансовому риску для Группы.

Оценка справедливой стоимости финансовых инструментов

В случае, если справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, отраженная в отчете о финансовом положении, не может быть определена на основе данных активного рынка, справедливая стоимость определяется с использованием методик оценки, в том числе модели дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей по возможности используется информация с наблюдаемых рынков, однако в тех случаях, когда это не представляется практически осуществимым, требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают учет таких исходных данных, как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность. Изменения в допущениях относительно данных факторов могут оказать влияние на справедливую стоимость финансовых инструментов, отраженную в финансовой отчетности (см. Примечание 30 для более подробного описания).

Обесценение нефинансовых активов

Группа анализирует балансовую стоимость активов, чтобы определить наличие признаков обесценения нефинансового актива. Обесценение имеет место, если балансовая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является

наибольшей из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и ценность от использования.

Расчет справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу основан на имеющейся информации по имеющим обязательную силу коммерческим сделкам продажи аналогичных активов или на наблюдаемых рыночных ценах за вычетом дополнительных затрат, понесенных в связи с выбытием актива.

В связи с субъективной природой этих оценок, они будут, скорее всего, отличаться от будущих фактических результатов деятельности и денежных потоков и, возможно, эта разница будет существенной.

Ценность от использования рассчитана на основе модели дисконтированных денежных потоков. При расчете ценности от использования оценка будущих денежных потоков по каждому магазину производится исходя из прогноза денежных потоков, составленного по последним данным бюджета. В рамках модели дисконтированных денежных потоков используется большое количество оценок и допущений, касающихся будущих темпов роста рынка, рыночного спроса на товары и их будущей рентабельности.

Выплаты, основанные на акциях

Группа оценивает стоимость операций с расчетами долевыми инструментами исходя из справедливой стоимости долевого инструмента на дату их представления. Для оценки справедливой стоимости по операциям с расчетами долевыми инструментами необходимо определить оптимальную модель оценки в зависимости от условий и сроков представления инструмента. Такая оценка также требует определить наиболее подходящие исходные данные для использования в модели оценки, в т. ч. ожидаемый срок действия опциона на акции, уровень волатильности и дивидендного дохода, а также принять соответствующие допущения относительно этих параметров. Допущения и модели, используемые для оценки справедливой стоимости по операциям с расчетами долевыми инструментами, описаны в Примечании 28.

4. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, РАЗЪЯСНЕНИЯ И ПОПРАВКИ К ДЕЙСТВУЮЩИМ СТАНДАРТАМ

Принципы учетной политики, используемые при подготовке консолидированной финансовой отчетности, соответствуют принципам, применяемым при подготовке годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., кроме новых или пересмотренных стандартов и интерпретаций, вступивших в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г.

Характер и влияние каждого нового стандарта и поправки описаны ниже.

4. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, РАЗЪЯСНЕНИЯ И ПОПРАВКИ К ДЕЙСТВУЮЩИМ СТАНДАРТАМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

МСФО (IFRS) 14 «Счета отложенных тарифных разниц»

МСФО (IFRS) 14 является необязательным к применению стандартом, который позволяет компании, деятельность которой подлежит тарифному регулированию, продолжать применение большинства текущих учетных политик для счетов отложенных тарифных корректировок при первом применении МСФО. Компании, которые применяют МСФО (IFRS) 14, обязаны представлять остатки и движение по счетам отложенных тарифных корректировок отдельными строками в отчете о финансовом положении и отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе соответственно. Стандарт требует раскрытия сути тарифного регулирования компании и сопутствующих ему рисков, а также эффектов тарифного регулирования на ее финансовую отчетность.

Поскольку Группа уже составляет отчетность в соответствии с МСФО и не осуществляет деятельность, подлежащую тарифному регулированию, данный стандарт к ней не применим.

Поправки к МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность – Учет приобретений долей участия в совместных операциях»

Поправки к МСФО (IFRS) 11 требуют, чтобы участник совместных операций учитывал приобретение доли участия в совместной операции, деятельность которой представляет собой бизнес, согласно соответствующим принципам МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса» для учета объединения бизнеса. Поправки также разъясняют, что ранее имевшиеся доли участия в той же совместной операции не переоцениваются при приобретении дополнительной доли участия в той же совместной операции, если сохраняется совместный контроль. Кроме того, в МСФО (IFRS) 11 было описано исключение из сферы применения, согласно которому данные поправки не применяются, если стороны, осуществляющие совместный контроль (включая отчитывающуюся организацию), находятся под общим контролем одной и той же конечной контролирующей стороны. Поправки применяются как в отношении приобретения первоначальной доли участия в совместной операции, так и в отношении приобретения дополнительных долей в той же совместной операции и применяются на перспективной основе. Данные поправки не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку в течение отчетного периода Группа не приобретала долей участия в совместных операциях.

Поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 «Разъяснение допустимых методов амортизации»

Поправки разъясняют принципы МСФО (IAS) 16 «Основные средства» и МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы», которые заключаются в том, что выручка отражает структуру экономических выгод, которые генерируются в результате деятельности бизнеса (частью которого является актив), а не экономические выгоды, которые потребляются в рамках использования актива. В результате основанный на выручке метод не может использоваться для амортизации основных средств и может быть задействован только в редких случаях для амортизации нематериальных активов. Поправки применяются на перспективной основе и не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не использовала основанный на выручке метод для амортизации своих внеоборотных активов.

Поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство» – плодоносящие растения

Поправки изменяют требования к учету биологических активов, отвечающих определению плодоносящих растений. В соответствии с поправками, биологические активы, отвечающие определению плодоносящих растений, исключаются из сферы применения МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство». Вместо этого к ним будет применяться МСФО (IAS) 16. После первоначального признания плодоносящие растения будут учитываться согласно МСФО (IAS) 16 по накопленной первоначальной стоимости (до созревания) и с использованием модели учета по первоначальной стоимости или модели переоценки (после созревания). Поправки указывают, что продукция, произрастающая на плодоносящих растениях, остается в сфере применения МСФО (IAS) 41 и учитывается по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу. МСФО (IAS) 20 «Учет государственных субсидий и раскрытие информации о государственной помощи» применяется к государственным субсидиям, относящимся к плодоносящим растениям. Поправки применяются ретроспективно и не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не имеет активов, отвечающих определению плодоносящих растений.

Поправки к МСФО (IAS) 27 «Метод долевого участия в капитале в отдельной финансовой отчетности»

Поправки позволяют компаниям использовать в отдельной финансовой отчетности метод долевого участия в капитале для учета инвестиций в дочерние компании, совместные предприятия и ассоциированные компании. Компании, уже применяющие МСФО и решившие перейти на метод долевого участия в капитале в отдельной финансовой отчетности, должны будут сделать это ретроспективно.

Данные поправки не оказывают влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

4. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, РАЗЪЯСНЕНИЯ И ПОПРАВКИ К ДЕЙСТВУЮЩИМ СТАНДАРТАМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2012–2014 гг.

Данные усовершенствования включают следующие поправки:

МСФО (IFRS) 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность»

Выбытие активов (или выбывающих групп) осуществляется, как правило, посредством продажи либо распределения собственникам. Поправка разъясняет, что переход от одного метода выбытия к другому должен считаться не новым планом по выбытию, а продолжением первоначального плана. Таким образом, применение требований МСФО (IFRS) 5 не прерывается. Данная поправка применяется перспективно.

МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации»

(I) Договоры на обслуживание

Поправка разъясняет, что договор на обслуживание, предусматривающий уплату вознаграждения, может представлять собой продолжающееся участие в финансовом активе. Для определения необходимости раскрытия информации организация должна оценить характер вознаграждения и соглашения в соответствии с указаниями в отношении продолжающегося участия в МСФО (IFRS) 7. Оценка того, какие договоры на обслуживание представляют собой продолжающееся участие, должна быть проведена ретроспективно. Однако раскрытие информации не требуется для периодов, начинающихся до годового периода, в котором организация впервые применяет данную поправку.

(II) Применение поправок к МСФО (IFRS) 7 в сокращенной промежуточной финансовой отчетности

Поправка разъясняет, что требования к раскрытию информации о взаимозачете не применяются к сокращенной промежуточной финансовой отчетности за исключением случаев, когда такая информация представляет собой значительные обновления информации, отраженной в последнем годовом отчете. Данная поправка применяется ретроспективно.

МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам»

Поправка разъясняет, что развитость рынка высококачественных корпоративных облигаций оценивается на основании валюты, в которой облигация деноминирована, а не страны, в которой облигация выпущена. При отсутствии развитого рынка высококачественных корпоративных облигаций, деноминированных в определенной валюте, необходимо использовать ставки по государственным облигациям. Данная поправка применяется перспективно.

МСФО (IAS) 34 «Промежуточная финансовая отчетность»

Поправка разъясняет, что информация за промежуточный период должна быть раскрыта либо в промежуточной финансовой отчетности, либо в другом месте промежуточного финансового отчета (например, в комментариях руководства или в отчете об оценке рисков) с указанием соответствующих перекрестных ссылок в промежуточной финансовой отчетности. Прочая информация в промежуточном финансовом отчете должна быть доступна для пользователей на тех же условиях и в те же сроки, что и промежуточная финансовая отчетность. Данная поправка применяется ретроспективно.

Данные поправки не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 1 «Инициатива в сфере раскрытия информации»

Поправки к МСФО (IAS) 1, скорее, разъясняют, а не значительно изменяют существующие требования МСФО (IAS) 1. Поправки разъясняют следующее:

- Требования к существенности МСФО (IAS) 1.
- Отдельные статьи в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и в отчете о финансовом положении могут быть дезагрегированы.
- У организаций имеется возможность выбирать порядок представления примечаний к финансовой отчетности.
- Доля прочего совокупного дохода зависимых организаций и совместных предприятий, учитываемых по методу долевого участия, должна представляться агрегированно в рамках одной статьи и классифицироваться в качестве статей, которые будут или не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка.

Кроме этого, поправки разъясняют требования, которые применяются при представлении дополнительных промежуточных итоговых сумм в отчете о финансовом положении и отчете (отчетах) о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе. Данные поправки не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 12 и МСФО (IAS) 28 «Инвестиционные организации: применение исключения из требования о консолидации»

Поправки рассматривают вопросы, которые возникли при применении исключения в отношении инвестиционных организаций согласно МСФО (IFRS) 10 «Консолидированная финансовая отчетность». Поправки к МСФО (IFRS) 10 разъясняют, что исключение из требования о представлении консолидированной финансовой отчетности применяется и к материнской организации, которая является дочерней организацией инвестиционной организации, оценивающей свои дочерние организации по справедливой стоимости.

4. НОВЫЕ СТАНДАРТЫ, РАЗЪЯСНЕНИЯ И ПОПРАВКИ К ДЕЙСТВУЮЩИМ СТАНДАРТАМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Кроме этого, поправки к МСФО (IFRS) 10 разъясняют, что консолидации подлежит только такая дочерняя организация инвестиционной организации, которая сама не является инвестиционной организацией и оказывает инвестиционной организации вспомогательные услуги. Все прочие дочерние организации инвестиционной организации оцениваются по справедливой стоимости. Поправки к МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные компании или совместные предприятия» позволяют инвестору при применении метода долевого участия сохранить оценку по справедливой стоимости, примененную его зависимой организацией или совместным предприятием, являющимися инвестиционной организацией, к своим собственным долям участия в дочерних организациях.

Данные поправки применяются ретроспективно и не оказывают влияния на финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не применяет исключения из требования о консолидации.

5. СТАНДАРТЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ВЫПУЩЕНЫ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИЛИ В СИЛУ

Ниже приводятся стандарты и интерпретации, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчетности Группы. Группа намерена применить эти стандарты с даты их вступления в силу.

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»

В июле 2014 г. Совет по МСФО выпустил окончательную редакцию МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты», которая заменяет МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» и все предыдущие редакции МСФО (IFRS) 9. Стандарт объединяет все три части учета проекта по финансовым инструментам: классификацию и оценку, учет обесценения и учет хеджирования. МСФО (IFRS) 9 вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. За исключением учета хеджирования, стандарт применяется ретроспективно, но предоставление сравнительной информации не является обязательным. Требования в отношении учета хеджирования главным образом применяются перспективно, с некоторыми исключениями.

Группа планирует начать применение нового стандарта с требуемой даты вступления в силу. В 2016 г. Группа осуществила общую оценку влияния всех трех частей МСФО (IFRS) 9. Эта предварительная оценка основывается на информации, доступной в настоящее время, и может быть изменена вследствие более детального анализа или получения дополнительной обоснованной и подтверждаемой информации, которая станет доступна для Группы в будущем. Группа не ожидает значительного влияния на свой бухгалтер-

ский баланс и собственный капитал при применении требований к классификации и оценке МСФО (IFRS) 9.

Согласно требованиям МСФО (IFRS) 9, Группа должна отражать по всем долговым ценным бумагам, займам и торговой дебиторской задолженности 12-месячные ожидаемые кредитные убытки или ожидаемые кредитные убытки за весь срок действия. Группа должна будет провести более детальный анализ, учитывающий всю обоснованную и подтверждаемую информацию, включая прогнозную, для определения размеров влияния.

По мнению Группы, все существующие отношения хеджирования, которые в настоящее время определяются как эффективные, будут отвечать требованиям к учету хеджирования, установленным МСФО (IFRS) 9. Поскольку новая редакция МСФО (IFRS) 9 не меняет общие принципы учета организациями эффективности хеджирования, Группа не ожидает, что применение МСФО (IFRS) 9 окажет существенное влияние на учетную политику Группы.

МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»

МСФО (IFRS) 15 был выпущен в мае 2014 г. и предусматривает новую модель, включающую пять этапов, которая будет применяться в отношении выручки по договорам с покупателями. Согласно МСФО (IFRS) 15 выручка признается в сумме, которая отражает возмещение, право на которое организация ожидает получить в обмен на передачу товаров или услуг покупателю.

Новый стандарт по выручке заменит все действующие требования к признанию выручки согласно МСФО. Стандарт предусматривает полное ретроспективное применение или модифицированное ретроспективное применение в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. В настоящее время Группа оценивает влияние МСФО (IFRS) 15 и намерена применить новый стандарт с даты его вступления в силу.

Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 «Продажа или передача активов между инвестором и его ассоциированной компанией или совместным предприятием»

Поправки устраняют несоответствие между требованиями МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 в отношении потери контроля над дочерней компанией, которая передается ассоциированной компании или совместному предприятию в качестве взноса в капитал. Поправки разъясняют, что доход или убыток, возникающий в результате продажи или передачи инвестором активов, представляющих собой бизнес в соответствии с определением в МСФО (IFRS) 3, в пользу его ассоциированной компании или совместного предприятия, должен отражаться в полном объеме.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

5. СТАНДАРТЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ВЫПУЩЕНЫ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИЛИ В СИЛУ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

При этом любой доход или убыток, возникающий в результате продажи или передачи активов, не представляющих собой бизнес, признается только в объеме долей участия не связанных инвесторов в ассоциированной компании или совместном предприятии. Совет по МСФО перенес дату вступления данных поправок в силу на неопределенный срок, однако компании, применяющие данные поправки досрочно, должны применять их перспективно. Группа намерена применять данные поправки с даты их вступления в силу.

Поправки к МСФО (IAS) 7 «Инициатива в сфере раскрытия информации»

Поправки к МСФО (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» являются частью принятой Советом по МСФО «Инициативы в сфере раскрытия информации» и требуют от организаций раскрывать информацию, позволяющую пользователям финансовой отчетности оценить изменения в обязательствах, вызванные финансовой деятельностью, включая как изменения, связанные с денежными потоками организации, так и неденежные изменения. При первом применении поправок организациям не требуется представлять сравнительную информацию за предшествующие периоды. Поправки применяются в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. В результате применения данных поправок в отчетности Группы появятся дополнительные раскрытия.

Поправки к МСФО (IAS) 12 «Признание отложенных налоговых активов по нерезализованным убыткам»

Поправки разъясняют, что организациям необходимо учитывать, ограничивает ли налоговое законодательство источники налогооблагаемой прибыли, против которой она может делать вычеты при восстановлении вычитаемой временной разницы. Кроме того, новый стандарт дает рекомендации о методах определения организацией будущей налогооблагаемой прибыли и поясняет обстоятельства, при которых оценка налогооблагаемой прибыли может предусматривать возмещение некоторых активов организации в сумме, превышающей их балансовую стоимость. Организации должны применять данные поправки ретроспективно. Однако при первоначальном применении поправок изменение собственного капитала на начало самого раннего сравнительного периода может быть признано в составе нераспределенной прибыли на начало периода (или в составе другого компонента собственного капитала соответственно) без разнесения изменения между нераспределенной прибылью и прочими компонентами собственного капитала на начало периода. Если организация применит данное освобождение, она должна раскрыть этот факт. Поправки применяются

в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. Если организация применит данные поправки в отношении более раннего периода, она должна раскрыть этот факт. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IFRS) 2 «Классификация и оценка операций по выплатам на основе акций»

Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 2 «Выплаты на основе акций», в которых рассматриваются три основных аспекта: влияние условий перехода прав на оценку операций по выплатам на основе акций с расчетами денежными средствами; классификация операций по выплатам на основе акций с условием расчетов на нетто-основе для обязательств по налогу, удерживаемому у источника; учет изменения условий операции по выплатам на основе акций, в результате которого операция перестает классифицироваться как операция с расчетами денежными средствами и начинает классифицироваться как операция с расчетами долевыми инструментами.

При принятии поправок организации не обязаны пересчитывать информацию за предыдущие периоды, однако допускается ретроспективное применение при условии применения поправок в отношении всех трех аспектов и соблюдения других критериев. Поправки применяются в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты, при этом допускается досрочное применение. В настоящее время Группа оценивает возможное влияние данных поправок на ее консолидированную финансовую отчетность.

МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

МСФО (IFRS) 16 был выпущен в январе 2016 г. и заменяет собой МСФО (IAS) 17 «Аренда», Разъяснение КРМФО (IFRIC) 4 «Определение наличия в соглашении признаков аренды», Разъяснение ПКР (SIC) 15 «Операционная аренда – стимулы» и Разъяснение ПКР (SIC) 27 «Определение сущности операций, имеющих юридическую форму аренды». МСФО (IFRS) 16 устанавливает принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации об аренде и требует, чтобы арендаторы отражали все договоры аренды с использованием единой модели учета в балансе, аналогично порядку учета, предусмотренному МСФО (IAS) 17 для финансовой аренды. Стандарт предусматривает два освобождения от признания для арендаторов – в отношении аренды активов с низкой стоимостью (например, персональных компьютеров) и краткосрочной аренды (т.е. аренды со сроком не более 12 месяцев). На дату начала аренды арендатор будет признавать обязательство в отношении арендных платежей (т.е. обязательство по аренде), а также актив, представляющий право пользования базовым активом в течение срока аренды (т.е. актив в форме права пользования).

5. СТАНДАРТЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ВЫПУЩЕНЫ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИЛИ В СИЛУ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Арендаторы будут обязаны признавать процентные расходы по обязательству по аренде отдельно от расходов по амортизации актива в форме права пользования. Арендаторы также должны будут переоценивать обязательство по аренде при наступлении определенного события (например, при изменении сроков аренды, изменении будущих арендных платежей в результате изменения индекса или ставки, используемых для определения таких платежей). В большинстве случаев арендатор будет учитывать суммы переоценки обязательства по аренде в качестве корректировки актива в форме права пользования. Порядок учета для арендодателя в соответствии с МСФО (IFRS) 16 практически не изменяется по сравнению с действующими в настоящий момент требованиями МСФО (IAS) 17. Арендодатели будут продолжать классифицировать аренду, используя те же принципы классификации, что и в МСФО (IAS) 17, выделяя при этом два вида аренды: операционную и финансовую.

Кроме этого, МСФО (IFRS) 16 требует от арендаторов и арендодателей раскрытия большего объема информации по сравнению с МСФО (IAS) 17.

МСФО (IFRS) 16 вступает в силу в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение, но не ранее даты применения организацией МСФО (IFRS) 15. Арендатор вправе применять данный стандарт с использованием ретроспективного подхода или модифицированного ретроспективного подхода. Переходные положения стандарта предусматривают определенные освобождения.

В настоящее время Группа оценивает возможное влияние данных поправок на ее консолидированную финансовую отчетность.

Поправки к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение международных стандартов финансовой отчетности»

Поправка отменяет краткосрочные освобождения от применения требований МСФО для организаций, впервые применяющих МСФО. Данная поправка вступает в силу с 1 января 2018 г. и предположительно не окажет влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 28 «Инвестиции в ассоциированные компании или совместные предприятия»

Поправки разъясняют, что организация, являющаяся организацией с венчурным капиталом или другой аналогичной организацией, соответствующей требованиям стандарта, при первоначальном признании соответствующей доли инвестиций может принять решение оценивать свои инвестиции в ассоциированные компании или совместные предприятия по спра-

ведливой стоимости через прибыль или убыток. Если организация, не являющаяся инвестиционной организацией, имеет долю участия в ассоциированной компании или совместном предприятии, являющемся инвестиционной организацией, то при применении метода долевого участия такая организация может сохранить оценку по справедливой стоимости, примененную ее ассоциированной компанией или совместным предприятием, являющимся инвестиционной организацией, к своим собственным дочерним компаниям. Данное решение принимается отдельно для каждой инвестиции в ассоциированную компанию или совместное предприятие в более позднюю из следующих дат: (а) дату первоначального признания инвестиций в инвестиционную организацию, являющуюся ассоциированной компанией или совместным предприятием; (б) дату, в которую ассоциированная компания или совместное предприятие становится инвестиционной организацией; а также (в) дату, в которую инвестиционная организация, являющаяся ассоциированной компанией или совместным предприятием, становится материнской организацией. Данные поправки должны применяться ретроспективно и вступают в силу с 1 января 2018 г., при этом допускается досрочное применение. Если организация применит данные поправки в отношении более раннего периода, она должна раскрыть этот факт. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IFRS) 12 «Раскрытие информации о долях участия в других компаниях»

Эти поправки разъясняют, что требования к раскрытию информации, содержащиеся в МСФО (IFRS) 12, кроме перечисленных в параграфах В10–В16, применяются к доле участия организации в дочерней компании, совместном предприятии или ассоциированной компании (или в отношении части ее доли в совместном предприятии или ассоциированной компании), которая классифицируется (или включена в группу выбытия) в качестве предназначенной для продажи. Поправки вступают в силу с 1 января 2017 г. и должны применяться ретроспективно. Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Разъяснения КРМФО (IFRIC) 22 «Операции в иностранной валюте и авансовое вознаграждение»

Интерпретация разъясняет, что при определении спот-курса, используемого при первоначальном признании соответствующего актива, а также расхода или дохода (или их части) при прекращении признания немонетарного актива или обязательства, относящегося к авансовому вознаграждению, датой операции считается дата, на которую организация первоначально признает немонетарный актив или немонетарное обязательство, возникшие при оплате авансового вознаграждения. При большом количестве авансовых платежей организация должна определить дату операции для каждого платежа или получения авансового вознаграждения.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

5. СТАНДАРТЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ВЫПУЩЕНЫ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИЛИ В СИЛУ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Организации могут применять поправки полностью на ретроспективной основе. Альтернативно организация может применить интерпретацию перспективно ко всем соответствующим активам, расходам и доходам, которые были первоначально признаны на следующую дату или после нее: (а) начало отчетного периода, в котором организация впервые применяет интерпретацию или (б) начало периода, предшествующего отчетному периоду, представленного в качестве сравнительной информации в финансовой отчетности к информации по отчетному периоду, в котором организация впервые применяет интерпретацию. Досрочное применение интерпретации разрешено, и информация в этом случае должна быть раскрыта соответствующим образом. Организациям, которые впервые применяют МСФО, также разрешено перспективное применение интерпретации ко всем активам, доходам и расходам, признанным на дату или после даты перехода на МСФО.

Целью поправок было устранение различий в практике учета при признании соответствующих активов, доходов или расходов (или их части) при прекращении признания немонетарных активов или обязательств, возникающих при оплате авансового вознаграждения.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 40 «Инвестиционная собственность»

Поправки разъясняют, когда организация должна осуществлять классификацию основных средств, включая незавершенное строительство, в качестве инвестиционной собственности или исключать из состава инвестиционной собственности. Эти поправки устанавливают, что изменение в использовании происходит, когда собственность удовлетворяет или перестает удовлетворять критериям определения инвестиционной собственности, и это является свидетельством изменения в использовании. Изменение только в намерениях руководства по использованию собственности не представляет собой свидетельство изменения в использовании.

Организации должны применять поправки перспективно к изменениям в использовании, которые происходят на дату или после начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет эти поправки. Организация должна переоценить классификацию основных средств на эту дату или, если применимо, произвести пере-

классификацию основных средств, чтобы отразить условия, которые существуют на эту дату. Ретроспективное применение в соответствии с МСФО (IAS) 8 разрешено, если есть возможность принимать во внимание только условия, существовавшие на рассматриваемую дату. Досрочное применение поправок разрешено, и информация в этом случае должна быть раскрыта соответствующим образом. Поправки устраняют различия в практике учета. Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» совместно с МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» – поправки к МСФО (IFRS) 4

Поправки разъясняют неопределенности в отношении применения нового стандарта по финансовым инструментам МСФО (IFRS) 9 до внедрения нового стандарта по договорам страхования, который находится в стадии разработки Советом по МСФО и должен заменить собой МСФО (IFRS) 4. Поправки представляют два возможных варианта учета для организаций, иницирующих заключение договоров страхования: временное освобождение от применения МСФО (IFRS) 9 либо параллельное применение стандартов по финансовым инструментам.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

Временное освобождение от МСФО (IFRS) 9

Временное освобождение от МСФО (IFRS) 9 может быть применимо организациями, чья деятельность в большей степени связана со страхованием. Освобождение позволяет организациям отложить применение МСФО (IFRS) 9 и продолжить применение МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» на максимальный срок до 1 января 2021 г.

Выбор в пользу освобождения должен быть сделан по состоянию на отчетную дату за финансовый год, завершающийся до 1 апреля 2016 г., при условии, что применение МСФО (IFRS) 9 еще не иницировано. Пересмотр выбора возможен только в исключительных случаях. Применение освобождения требует дополнительных раскрытий в отчетности.

Параллельное применение стандартов

Организациям, иницирующим заключение договоров страхования, которые уже применяют МСФО (IFRS) 9, разрешено параллельное применение стандартов МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IAS) 39, согласно которому возможна корректировка прибылей и убытков на релевантные финансовые активы, подлежащие признанию и оценке согласно МСФО (IAS) 39.

5. СТАНДАРТЫ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ВЫПУЩЕНЫ, НО ЕЩЕ НЕ ВСТУПИЛИ В СИЛУ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Корректировка помогает устранить волатильность, которая может возникнуть в учете при применении МСФО (IFRS) 9 без применения нового стандарта по договорам страхования. Согласно данному подходу организация имеет право реклассифицировать суммы, относящиеся к релевантным финансовым активам, между прибылями и убытками и прочим совокупным доходом. Отдельные строки в прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, отражающие корректировку вследствие параллельного применения стандартов, подлежат раскрытию.

Временное освобождение впервые применяется для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты. Организация может выбрать параллельное применение при первом применении МСФО (IFRS) 9 и применять этот подход ретроспективно к финансовым активам, которые учитываются в соответствии с МСФО (IFRS) 9. Организация производит пересчет сравнительной информации для отражения параллельного применения, если и только если организация производит пересчет сравнительной информации при применении МСФО (IFRS) 9.

Параллельное применение требует от организации исключить из отчета о прибылях и убытках дополнительную волатильность, которая может возникнуть, если МСФО (IFRS) 9 применяется совместно с МСФО (IFRS) 4. При применении временного освобождения организации должны предоставлять дополнительные раскрытия в отчетности, которые требуются вследствие применения некоторых аспектов МСФО (IFRS) 9.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты.

Ожидается, что поправки не окажут влияния на финансовую отчетность Группы.

6. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ

Основная хозяйственная деятельность Группы – развитие и управление продуктовыми розничными магазинами, расположенными в Российской Федерации. На риски и вознаграждения влияет, прежде всего, экономическое развитие в России и, в частности, развитие российской продуктовой розничной отрасли.

У Группы нет значительных активов за пределами Российской Федерации (за исключением вложений в промежуточную холдинговую дочернюю компанию со 100-процентной долей участия, Zoronvo Holdings Limited, которые элиминируются на консолидирован-

ном уровне). Вследствие схожих экономических характеристик продуктовых розничных магазинов, руководство Группы произвело агрегирование операционных сегментов, представленных магазинами, в один отчетный сегмент. Сегменты схожи в отношении:

- Продукции.
- Клиентской базы.
- Централизованной структуры Группы (коммерческая, операционная, логистическая, финансовая функции, управление персоналом и информационные технологии централизованы).

Операции Группы регулярно просматриваются руководством, ответственным за принятие операционных решений, в лице Генерального директора, чтобы произвести анализ деятельности и распределение ресурсов внутри Группы. Генеральный директор оценивает деятельность операционных сегментов на основе динамики выручки и прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA).

Учетная политика, используемая для операционных сегментов, соответствует учетной политике, применяемой для консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

6. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Информация по сегментам за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Выручка	306 352 092	252 763 075
EBITDA	31 389 826	28 018 435

Сравнение EBITDA и прибыли по МСФО за год:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
EBITDA	31 389 826	28 018 435
Процентные расходы	(10 084 573)	(10 044 858)
Процентные доходы	851 813	767 905
Расходы по налогу на прибыль (см. Примечание 22)	(3 351 220)	(2 584 010)
Амортизация (см. Примечания 9, 11, 12, 26)	(7 694 569)	(5 686 264)
Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков (см. Примечание 31)	—	6 308
Доходы/(расходы) от курсовых разниц	90 751	(189 423)
Прибыль за период	11 202 028	10 288 093

7. ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

30 ноября 2016 г. Группа приобрела продуктовый розничный бизнес Kesko в России, работающий под брендом «К-руока». Группа стала владельцем 100-процентной доли участия в шести юридических лицах, зарегистрированных Kesko в России и работающих на российских рынках продуктовой и непродуктовой розницы через сеть из 11 гипермаркетов. Стоимость приобретения Группой всех долей участия в указанных шести юридических лицах составила 11 296 152 тыс. руб., включая выплаченное денежное вознаграждение в сумме 11 414 113 тыс. руб., за вычетом корректировки на стоимость оборотного капитала в сумме 117 961 тыс. руб. на дату приобретения.

Финансовое положение и результаты деятельности приобретенного продуктового розничного бизнеса учитывались в консолидированной финансовой отчетности Группы, начиная с 30 ноября 2016 г. На дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности Группа и Kesko Food Russia Holding Oy (продавец) не завершили расчеты по корректировке на стоимость оборотного капитала приобретаемых компаний, а Группа не завершила распределение цены приобретения по статьям учета согласно МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса». Соответственно, учет приобретенного продуктового розничного бизнеса Kesko осуществлялся на основе предварительных сумм.

Группа отразила предварительные суммы по приобретенным чистым активам на основе оценки, проведенной независимым оценщиком. Группа завершит распределение цены приобретения по статьям учета в течение 12 месяцев с даты приобретения.

7. ПРИОБРЕТЕНИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Предварительные суммы справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств продуктового розничного бизнеса Kesko на дату приобретения составили:

	Предварительные суммы на дату приобретения
Основные средства (Примечание 9)	9 992 668
Авансы по строительству	10 590
Права аренды (Примечание 11)	751 919
Отложенные налоговые активы (Примечание 22)	208 137
Запасы	213 364
Торговая и прочая дебиторская задолженность	123 296
Авансы выданные	47 398
НДС и прочие налоги к возмещению	312 766
Денежные средства и денежные эквиваленты	313 632
Отложенные налоговые обязательства (Примечание 22)	(74 296)
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(589 532)
Авансы полученные	(5 340)
Текущие налоговые обязательства	(8 450)
Справедливая стоимость идентифицируемых чистых активов	11 296 152
Итого затраты на приобретение	11 296 152

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности составляет 123 296 тыс. руб. Общая сумма дебиторской задолженности составляет 126 096 тыс. руб., при этом часть дебиторской задолженности в сумме 2 800 тыс. руб. была обесценена. Ожидается, что оставшаяся часть дебиторской задолженности по договорам может быть получена в полном объеме.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., суммы денежного потока по приобретению составили:

	Денежный поток по приобретению
Выплаченное денежное вознаграждение	11 414 113
За вычетом денежных средств, приобретенных при приобретении дочерних компаний	(313 632)
Чистый денежный поток по приобретению	11 100 481

С даты приобретения доли продуктового розничного бизнеса Kesko в выручке и прибыли до налогообложения составили 1 053 797 тыс. руб. и 19 252 тыс. руб. соответственно. Определение доли продуктового розничного бизнеса Kesko в выручке и прибыли Группы до налогообложения, как если бы продуктовый розничный бизнес Kesko был приобретен на начало года, закончившегося 31 декабря 2016 г., представляется нецелесообразным ввиду различий в организации руководства и ведении операционной деятельности между приобретенным бизнесом и Группой.

8. СУММЫ НЕПОГАШЕННЫХ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ И ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

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

Консолидированная финансовая отчетность включает следующие суммы непогашенных взаиморасчетов по операциям со связанными сторонами:

Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
EBRD		
Долгосрочные кредиты, полученные	—	4 520 527
Начисленные обязательства	75	6 559
Начисленные проценты	—	1 691
TPG Capital		
Начисленные обязательства	3 260	13 848

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

8. СУММЫ НЕПОГАШЕННЫХ ВЗАИМОРАСЧЕТОВ И ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Следующие операции были произведены со связанными сторонами:

Компании, оказывающие существенное влияние на Группу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
EBRD		
Погашение кредита	(4 554 240)	—
Процентные расходы	340 077	833 200
Вознаграждение директоров	—	25 483
Расходы на деловые поездки	155	323
Консультационные услуги	75	—
TPG Capital		
Вознаграждение директоров	28 784	23 642
Расходы на деловые поездки	1 214	19 919
Консультационные услуги	—	2807

Следующие вознаграждения были начислены членам Совета директоров и основному управленческому персоналу:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Краткосрочные вознаграждения	666 246	682 421
Долгосрочные вознаграждения (выплаты, основанные на акциях, (см. Примечание 28))	280 693	158 645
Итого вознаграждения	946 939	841 066

9. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	Земля	Благо- устройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2016 г.	12 582 774	7 116 578	71 205 405	29 434 011	3 564 759	123 903 527
Поступление	19 046	—	—	66	41 041 432	41 060 544
Перемещение из незавершенного строительства	3 397 951	2 642 680	23 360 680	11 769 060	(41 170 371)	—
Перемещение из прав аренды	618 314	—	—	—	—	618 314
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	1 253 373	309 987	6 089 079	2 323 192	17 037	9 992 668
Выбытие	(857)	(5 420)	(163 705)	(565 266)	(164 791)	(900 039)
На 31 декабря 2016 г.	17 870 601	10 063 825	100 491 459	42 961 063	3 288 066	174 675 014
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2016 г.	—	1 041 933	8 647 931	10 197 205	—	19 887 069
Амортизация за год	—	258 724	2 702 141	4 376 332	—	7 337 197
Выбытие	—	(529)	(24 140)	(336 872)	—	(361 541)
На 31 декабря 2016 г.	—	1 300 128	11 325 932	14 236 665	—	26 862 725
Чистая балансовая стоимость						
На 1 января 2016 г.	12 582 774	6 074 645	62 557 474	19 236 806	3 564 759	104 016 458
На 31 декабря 2016 г.	17 870 601	8 763 697	89 165 527	28 724 398	3 288 066	147 812 289

9. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	Земля	Благо- устройство	Здания	Машины и оборудование	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2015 г.	9 971 338	5 488 814	54 610 275	21 331 730	4 542 748	95 944 905
Поступление	—	—	87 269	611	27 642 190	27 730 070
Перемещение из незавершенного строительства	2 035 686	1 650 598	16 510 017	8 370 416	(28 566 717)	—
Перемещение из прав аренды	655,359	—	—	—	—	655 359
Выбытие	(79 609)	(22 834)	(2 156)	(268 746)	(53 462)	(426 807)
На 31 декабря 2015 г.	12 582 774	7 116 578	71 205 405	29 434 011	3 564 759	123 903 527
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2015 г.	—	848 274	6 621 417	7 257 007	—	14 726 698
Амортизация за год	—	193 659	2 028 335	3 138 721	—	5 360 715
Выбытие	—	—	(1 821)	(198 523)	—	(200 344)
На 31 декабря 2015 г.	—	1 041 933	8 647 931	10 197 205	—	19 887 069
Чистая балансовая стоимость						
На 1 января 2015 г.	9 971 338	4 640 540	47 988 858	14 074 723	4 542 748	81 218 207
На 31 декабря 2015 г.	12 582 774	6 074 645	62 557 474	19 236 806	3 564 759	104 016 458

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г. и года, закончившегося 31 декабря 2015 г., Группа не приобрела активы, которые бы соответствовали определению квалифицируемых активов для целей капитализации расходов по займам. Таким образом, затраты по займам не капитализировались в течение этих периодов.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. земля и здания балансовой стоимостью 3 956 848 тыс. руб. были переданы в залог по обеспеченному кредитному договору с EBRD.

Все переданные в залог активы были освобождены от залога после истечения срока действия кредитного договора с EBRD 30 июня 2016 г. (см. Примечание 21).

По состоянию на 31 декабря 2016 г. у Группы отсутствовали основные средства, полученные по договорам финансовой аренды.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. балансовая стоимость основных средств, полученных по договорам финансовой аренды, составляла 37 532 тыс. руб.

Расходы на амортизацию основных средств и нематериальных активов

Сумма расходов на амортизацию в течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., и года, закончившегося 31 декабря 2015 г., представлена в строке «Амортизация» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе и консолидированном отчете о движении денежных средств Группы следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Амортизация основных средств (Примечание 9)	7 337 197	5 360 715
Амортизация нематериальных активов (Примечание 12)	290 898	257 940
Амортизация прав аренды (Примечание 11)	66 474	67 609
Итого амортизация	7 694 569	5 686 264

Обязательства по капитальным вложениям раскрыты в Примечании 29.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

10. АВАНСЫ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ

Авансы по строительству представляют собой авансы, выданные строительным подрядчикам за сооружение зданий магазинов и поставщикам торгового и прочего оборудования.

Мониторинг авансов на предмет обесценения осуществляется на регулярной основе. Анализ на обесценение в разрезе контрагентов проводится на каждую отчетную дату. Резерв под обесценение признается тогда, когда есть объективные данные, свидетельствующие о невозможности взыскания Группой всех причитающихся сумм согласно первоначальным условиям. По состоянию на 31 декабря 2016 г. обесценение авансов Группы составило 378 672 тыс. руб. (на 31 декабря 2015 г.: 235 995 тыс. руб.).

11. ПРАВА АРЕНДЫ

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2016 г. включали в себя следующее:

Права аренды	
Первоначальная стоимость	
На 1 января 2016 г.	3 255 655
Поступление	630 989
Приобретение дочерних компаний (Примечание 7)	751 919
Выбытие	(1 279)
Перемещение в основные средства	(657 637)
На 31 декабря 2016 г.	3 979 647
Накопленная амортизация	
На 1 января 2016 г.	208 487
Амортизация за год	66 474
Перемещение в основные средства	(39 323)
На 31 декабря 2016 г.	235 638
Чистая балансовая стоимость	
На 1 января 2016 г.	3 047 168
На 31 декабря 2016 г.	3 744 009

Права аренды по состоянию на 31 декабря 2015 г. включали в себя следующее:

Права аренды	
Первоначальная стоимость	
На 1 января 2015 г.	3 486 162
Поступление	557 827
Выбытие	(63 559)
Перемещение в основные средства	(724 775)
На 31 декабря 2015 г.	3 255 655
Накопленная амортизация	
На 1 января 2015 г.	214 618
Амортизация за год	67 609
Выбытие	(4 324)
Перемещение в основные средства	(69 416)
На 31 декабря 2015 г.	208 487
Чистая балансовая стоимость	
На 1 января 2015 г.	3 271 544
На 31 декабря 2015 г.	3 047 168

Затраты на амортизацию включаются в статью «Расходы на продажу и административные расходы» (см. Примечание 26).

12. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, КРОМЕ ПРАВ АРЕНДЫ

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2016 г. включали в себя следующее:

	Программное обеспечение	Торговые марки	Итого
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2016 г.	2 078 687	549	2 079 236
Поступление	1 088 745	–	1 088 745
На 31 декабря 2016 г.	3 167 432	549	3 167 981
Накопленная амортизация			
На 1 января 2016 г.	986 358	549	986 907
Амортизация за период	290 898	–	290 898
На 31 декабря 2016 г.	1 277 256	549	1 277 805
Чистая балансовая стоимость			
На 1 января 2016 г.	1 092 329	–	1 092 329
На 31 декабря 2016 г.	1 890 176	–	1 890 176

Нематериальные активы, кроме прав аренды, на 31 декабря 2015 г. включали в себя следующее:

	Программное обеспечение	Торговые марки	Итого
Первоначальная стоимость			
На 1 января 2015 г.	1 603 385	549	1 603 934
Поступление	486 224	–	486 224
Выбытие	(10 922)	–	(10 922)
На 31 декабря 2015 г.	2 078 687	549	2 079 236
Накопленная амортизация			
На 1 января 2015 г.	732 870	533	733 403
Амортизация за период	257 924	16	257 940
Выбытие	(4 436)	–	(4 436)
На 31 декабря 2015 г.	986 358	549	986 907
Чистая балансовая стоимость			
На 1 января 2015 г.	870 515	16	870 531
На 31 декабря 2015 г.	1 092 329	–	1 092 329

Затраты на амортизацию включаются в статью «Расходы на продажу и административные расходы» (см. Примечание 26).

13. ЗАПАСЫ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	26 191 962	21 809 738
Сырье и материалы	1 298 979	971 994
Итого запасы	27 490 941	22 781 732

Сырье и материалы представляют собой запасы, которые используются в собственном производстве хлебобулочных изделий, мясной продукции и кулинарии.

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Товары для перепродажи (по себестоимости)	27 437 087	22 729 419
Списание до чистой стоимости реализации	(1 245 125)	(919 681)
Товары для перепродажи (по наименьшей из двух величин: стоимости приобретения и чистой стоимости реализации)	26 191 962	21 809 738

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

13. ЗАПАСЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

В течение отчетного периода Группа произвела списание запасов до чистой стоимости реализации, что привело к признанию расходов в строке «Себестоимость» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., в сумме 325 443 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., Группа произвела восстановление расходов в сумме 38 710 тыс. руб.).

14. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Дебиторская задолженность по аренде, рекламным и прочим услугам, оказанным поставщикам	12 892 578	9 727 574
Скидки от поставщиков к получению	3 858 738	3 643 232
Прочая дебиторская задолженность	352 258	307 105
Резерв по сомнительной задолженности	(67 785)	(31 017)
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	17 035 789	13 646 894

Согласно условиям стандартных договоров в большинстве случаев дебиторская задолженность подлежит погашению в течение 25 дней. Мониторинг дебиторской задолженности осуществляется на регулярной основе. Анализ на обесценение в разрезе контрагентов проводится на каждую отчетную дату. Резерв по сомнительной дебиторской задолженности признается тогда, когда есть объективные данные, свидетельствующие о невозможности взыскания Группой всех причитающихся сумм согласно первоначальным условиям. Обычно резерв по сомнительной дебиторской задолженности, просроченной более чем на 365 дней, создается в размере 100 %, за исключением тех случаев, когда, согласно договору с контрагентом, задолженность имеет долгосрочный характер. Резерв по сомнительной дебиторской задолженности, просроченной до 365 дней, создается в отношении сумм, безнадежных к взысканию, на основе исторических данных о неисполнении контрагентом обязательств и анализа его текущего финансового положения.

Суммы дебиторской задолженности от поставщиков и дебиторской задолженности по аренде и другим услугам, раскрытые выше, включают суммы (см. ниже анализ по срокам), которые являются просроченными на отчетную дату, но по которым Группой не был создан резерв по сомнительной задолженности, поскольку не было значительного изменения кредитного качества и суммы, как ожидается, будут погашены. Группа не применяет залоги или другие средства повышения кредитного качества по этим суммам.

Анализ по срокам торговой и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2016 г.:

	0–60 дней просрочки	60–120 дней просрочки	120–365 дней просрочки	Не просрочена и не подлежит обесценению	Итого
Скидки за объем закупок от поставщиков к получению	322 208	5613	22 260	3 486 694	3 836 775
Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги	758 337	53 411	60 141	11 975 546	12 847 435
Прочая дебиторская задолженность	64 594	9814	20 689	256 482	351 579
Итого	1 145 139	68 838	103 090	15 718 722	17 035 789

Анализ по срокам торговой и прочей дебиторской задолженности, которая является просроченной, но не обесцененной, по состоянию на 31 декабря 2015 г.:

	0–60 дней просрочки	60–120 дней просрочки	120–365 дней просрочки	Не просрочена и не подлежит обесценению	Итого
Скидки за объем закупок от поставщиков к получению	87 469	8 326	30 827	3 513 960	3 640 582
Дебиторская задолженность за аренду и другие услуги	1 206 134	45 621	43 801	8 406 211	9 701 767
Прочая дебиторская задолженность	80 450	4 157	1 376	218 562	304 545
Итого	1 374 053	58 104	76 004	12 138 733	13 646 894

15. АВАНСЫ ВЫДАННЫЕ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Авансы поставщикам товаров	1 162 541	788 124
Авансы за услуги	1 109 412	1 066 570
Гарантийные платежи по договорам аренды	397 808	410 217
Итого авансы выданные	2 669 761	2 264 911

16. НАЛОГИ К ВОЗМЕЩЕНИЮ

Налоги к возмещению на 31 декабря 2016 г. представлены НДС к получению в сумме 3 920 940 тыс. руб. (31 декабря 2015 г.: 1 257 764 тыс. руб.).

17. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ДЕНЕЖНЫЕ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Краткосрочные депозиты в рублях	5 669 714	16 612 228
Денежные средства в пути в рублях	5 272 838	2 258 241
Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в рублях	2 062 814	3 556 009
Остатки денежных средств в кассе и на банковских счетах в иностранной валюте	32 401	29 467
Итого денежные средства и денежные эквиваленты	13 037 767	22 455 945

Денежные средства в пути представляют собой денежную выручку, полученную за последний день отчетного периода (29–31 декабря), которая была отправлена в банк, но не зачислена на соответствующий банковский счет до следующего отчетного года.

Значительная сумма остатка денежных средств в пути в рублях является результатом сезонности бизнеса, что приводит к более высокому уровню розничных продаж в праздничные периоды, такие как новогодний, а также в последний предпраздничный день работы банков в России. Если последний день отчетного периода выпадает на нерабочий день в банке, остаток денежных средств в пути возрастает.

Краткосрочные депозиты размещаются на разные сроки, от одного дня до трех месяцев, в зависимости от операционных потребностей Группы в денежных средствах, проценты начисляются по соответствующей процентной ставке для краткосрочных депозитов.

18. ВЫПУЩЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Выпущенный капитал

По состоянию на 31 декабря 2016 г. акционерный капитал Компании состоял из 97 318 746 объявленных и выпущенных обыкновенных акций (на 31 декабря 2015 г.: 97 318 746 акций) с равными правами голоса. Акции не имеют номинальной стоимости.

На все обыкновенные акции в обращении приходится одинаковая доля в дивидендах, объявляемых Компанией. Согласно Закону о коммерческих компаниях Британских Виргинских островов № 16 от 2004 г., дивиденды могут быть объявлены и выплачены, только если Совет директоров определит, что непосредственно после выплаты дивидендов Группа будет в состоянии исполнить свои обязательства в установленные сроки в рамках своей обычной деятельности и возможная стоимость реализации активов Группы не будет ниже суммы ее совокупных обязательств, за вычетом отложенных налогов, отраженных в бухгалтерских книгах, и ее капитала. В соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, ООО «Лента» (основная операционная дочерняя компания Компании, зарегистрированная согласно законодательству Российской Федерации) может распределять прибыль в форме дивидендов или осуществлять отчисления в резерв (резервные фонды) в размере, не превышающем размер нераспределенной прибыли, отраженной в финансовой (бухгалтерской) отчетности, подготовленный в соответствии с требованиями Российских стандартов бухгалтерского учета. Дивиденды держателям обыкновенных акций за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., не объявлялись.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

18. ВЫПУЩЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Выпущенный капитал (продолжение)

Изменение количества акций за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., было следующим:

	31 декабря 2016 г., количество акций	31 декабря 2015 г., количество акций
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции без номинальной стоимости)	Не ограничено	Не ограничено
Выпущенные и полностью оплаченные акции (без номинальной стоимости)	97 318 746	97 318 746
	31 декабря 2016 г., количество акций	31 декабря 2015 г., количество акций
Акции в обращении на начало финансового года	97 318 746	86 053 394
Дополнительный выпуск акций	—	11 265 352
Акции в обращении на конец финансового года	97 318 746	97 318 746

В 2015 г. Группа выпустила 11 265 352 обыкновенных акции на общую сумму 21 788 593 тыс. руб. за вычетом расходов, непосредственно связанных с выпуском акций. Общая сумма полученного вознаграждения была отражена как увеличение добавочного капитала, поскольку акции не имеют номинальной стоимости.

Резерв по опционам на акции

Резерв по опционам на акции используется для признания стоимости вознаграждения, основанного на акциях и предоставляемого сотрудникам, в т. ч. основному управленческому персоналу. Более подробная информация о долгосрочных планах вознаграждения представлена в Примечании 28.

Резерв по хеджированию

Резерв по хеджированию создается в целях признания эффективной части прибыли или убытка по инструменту хеджирования и впоследствии переклассифицируется в состав прибыли или убытка, когда объект хеджирования влияет на прибыль или убыток.

19. КОМПОНЕНТЫ ПРОЧЕГО СОВОКУПНОГО ДОХОДА

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Хеджирование денежных потоков		
Переклассификация в прибыль или убыток в течение года	(410 581)	(1 800 556)
Влияние налога на прибыль	82 116	360 111
Доход/(расход) в течение года	44 241	(525 963)
Влияние налога на прибыль	(8 848)	105 193
Чистый расход в течение года	(293 072)	(1 861 215)

20. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Прибыль на акцию (в тысячах российских рублей на акцию)		
базовая и разводненная, рассчитанная на основе прибыли за период, причитающейся акционерам материнской компании	0,115	0,112

Расчет базовой прибыли на акцию за отчетный период проводился на основе прибыли, причитающейся акционерам (за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.: 11 202 028 тыс. руб.; за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 10 288 093 тыс. руб.), и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении за соответствующий период, определенного в соответствии с приведенным ниже расчетом.

20. ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Количество выпущенных акций на начало периода	97 318 746	86 053 394
Количество акций, выпущенных в октябре 2015 г.	—	4 225 352
Количество акций, выпущенных в марте 2015 г.	—	7 040 000
Количество акций на конец отчетного периода	97 318 746	97 318 746
Средневзвешенное количество акций	97 318 746	92 252 707

Группа выпустила опционы, расчеты по которым осуществляются долевыми инструментами (см. Примечание 28), которые в будущем могут потенциально разводнить базовую прибыль на акцию. Данные инструменты не оказали существенного влияния на разводнение прибыли на акцию в рассматриваемые периоды.

21. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

Краткосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Облигационный заем по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	713 803	760 097
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	32 612	30 138
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке (обязательства по процентам)	руб.	803 918	14 575
Краткосрочные банковские кредиты по плавающей ставке (обязательства по процентам)	руб.	3 266	—
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке (обязательства по процентам)	руб.	82 853	—
Краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов по плавающей ставке	руб.	3 270 650	—
Краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов по фиксированной ставке	руб.	11 400 000	—
Краткосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	18 938 018	—
Облигационный заем по фиксированной ставке	руб.	—	9 968 467
Итого краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов		35 245 120	10 773 277

Долгосрочные кредиты и займы:

	Валюта	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Облигационный заем по фиксированной ставке	руб.	16 958 600	9 973 156
Долгосрочные банковские кредиты по фиксированной ставке	руб.	16 931 549	9 951 940
Долгосрочные банковские кредиты по плавающей ставке	руб.	33 065 782	45 224 001
Итого долгосрочные кредиты и займы		66 955 931	65 149 097

Все кредиты и займы Группы на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. были выражены в российских рублях.

27 января 2016 г. Группа подписала договор невозобновляемой кредитной линии на сумму 7 000 000 тыс. руб. с ПАО «Росбанк» со сроком погашения через три года. Условия кредитной линии содержат финансовые ковенанты.

18 февраля 2016 г. ставка купонов 7–11 облигаций серии 03, выпущенных в марте 2013 г., была изменена на 11,75 % годовых, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигацией эмитентом через 2,5 года (в августе 2018 г.). 3 марта 2016 г. Группа разместила выпуск облигаций серии 03 общей номинальной стоимостью 586 583 тыс. руб. и завершила формирование книги заявок данного размещения в тот же день по цене, составляющей 100,75 % номинальной стоимости облигаций.

24 февраля 2016 г. ставка купонов 7–11 облигаций серии 01, выпущенных в марте 2013 г., была изменена на 11,75 % годовых, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигацией эмитентом через 2,5 года (в сентябре 2018 г.). 10 марта 2016 г. право на досрочный выкуп облигаций серии 01 не было исполнено держателями облигаций.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

21. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

24 февраля 2016 г. ставка купонов 7–12 облигаций серии 02, выпущенных в марте 2013 г., была изменена на 11 % годовых, предусмотрен опцион на право требования приобретения облигацией эмитентом через 3 года (в марте 2019 г.). 10 марта 2016 г. при исполнении обязательства по приобретению облигаций Группа выкупила облигации серии 02 общей номинальной стоимостью 2 999 979 тыс. руб.

Поступления от выпуска облигаций используются для развития бизнеса Группы.

9 июня 2016 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 5 000 000 тыс. руб. с ПАО «Банк Санкт-Петербург».

21 июня 2016 г. Группа согласовала договор о возобновляемой кредитной линии на сумму 5 000 000 тыс. руб. с АО «Россельхозбанк». Условия кредитной линии содержат финансовые ковенанты.

30 июня 2016 г. Группа подписала соглашение о досрочном погашении основной суммы долга в размере 4 554 240 тыс. руб. в полном объеме по кредитному соглашению с ЕБРР.

3 ноября 2016 г. Группа выбрала 10 000 000 тыс. руб. в рамках невозобновляемой кредитной линии с ПАО «Сбербанк». Условия кредитной линии содержат финансовые ковенанты.

9 ноября 2016 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 3 000 000 тыс. руб. с ПАО «Росбанк». Условия кредитной линии содержат финансовые ковенанты. На отчетную дату по данному договору Группой была выбрана сумма в размере 1 000 000 тыс. руб.

18 ноября 2016 г. Группа подписала договор возобновляемой кредитной линии на сумму 15 000 000 тыс. руб. с ПАО «Сбербанк». На отчетную дату по данному договору Группой была выбрана сумма в размере 6 400 000 тыс. руб. Условия кредитной линии содержат финансовый ковенант.

15 декабря 2016 г. Группа заключила кредитное соглашение на сумму 8 500 000 тыс. руб. с АО «ЮниКредит Банк», срок погашения составляет 5 лет. Условия соглашения содержат финансовые ковенанты.

22 декабря 2016 г. Группа подписала договор невозобновляемой кредитной линии на сумму 4 000 000 тыс. руб. с АО «Райффайзенбанк». Условия кредитной линии содержат финансовые ковенанты.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., Группой было получено 28 600 000 тыс. руб. по договорам кредитной линии, заключенным до 1 января 2016 г., и выплачено 29 775 669 тыс. руб.

На 31 декабря 2016 г. у Группы имелись неиспользованные кредитные линии на сумму 44 150 000 тыс. руб. (31 декабря 2015 г.: 45 300 000 тыс. руб.).

По состоянию на 31 декабря 2016 г. финансовые ковенанты кредитных договоров не нарушались.

22. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

За год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., расходы Группы по налогу на прибыль состояли из:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Расход по текущему налогу на прибыль	1 137 425	632 900
Расход по отложенному налогу на прибыль	2 213 795	1 944 919
Корректировки текущего налога на прибыль, относящегося к предыдущему периоду	—	6 191
Расход по налогу на прибыль, отраженный в отчете о прибылях и убытках	3 351 220	2 584 010

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Влияние налога на прибыль на эффективную часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	(73 268)	(465 304)
(Доход)/расход по налогу на прибыль, отраженный в прочем совокупном доходе	(73 268)	(465 304)

22. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Прибыль до налогообложения	14 553 248	12 872 103
Условный налог на прибыль по ставке 20%	(2 910 649)	(2 574 421)
Разницы в ставках налога по зарубежным компаниям и специального режима налогообложения в России	(101 269)	157 125
Налоговый эффект расходов, не подлежащих вычету для целей налогообложения	(339 302)	(160 523)
– Расходы по вознаграждению, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	(66 037)	(36 825)
– Прочее	(273 265)	(123 698)
Текущий налог на прибыль, относящийся к предыдущему периоду	–	(6 191)
Расходы по налогу на прибыль	3 351 220	2 584 010

Разницы между учетом по МСФО и российскому налоговому законодательству приводят к возникновению временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств и их налоговыми базами. Налоговый эффект изменения этих временных разниц, отраженный с учетом ставки 20 %, раскрыт ниже.

	1 января 2016 г.	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли и убытках	Разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	Отложенный налог в результате приобретения дочерних компаний (Прим. 7)	31 декабря 2016 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/ вычитаемых временных разниц					
Основные средства	–	(68 668)	–	199 467	130 799
Консультационные расходы и прочие начисления	–	(8 529)	–	8 529	–
Прочее	–	(7 432)	–	141	(7 291)
Итого отложенные налоговые активы	–	(84 629)	–	208 137	123 508

	1 января 2016 г.	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли и убытках	Разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	Отложенный налог в результате приобретения дочерних компаний (Прим. 7)	31 декабря 2016 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/ вычитаемых временных разниц					
Основные средства	(5 116 612)	(2 360 501)	–	(142 047)	(7 619 160)
Права аренды	(428 445)	(2 382)	–	–	(430 827)
Резерв по неиспользованному отпускам и начисленным премиям	257 209	4 462	–	–	261 671
Бонусы от поставщиков	(70 733)	69 859	–	–	(874)
Кредиты и займы	(194 331)	65 058	–	–	(129 273)
Нематериальные активы, кроме прав аренды	(20 769)	(3 307)	–	–	(24 076)
Запасы	415 175	96 393	–	58 712	570 280
Резерв по сомнительной задолженности	48 059	30 029	–	1 861	79 949
Финансовая аренда	3 418	(3 418)	–	–	–
Консультационные расходы и прочие начисления	65 920	48 061	–	7 558	121 539
Таможенные платежи, подлежащие уплате	37 618	(37 618)	–	–	–
Инструменты хеджирования денежных потоков	(227 606)	(3 898)	73 268	–	(158 236)
Прочее	1 293	(31 904)	–	(380)	(30 991)
Итого отложенные налоговые обязательства	(5 229 804)	(2 129 166)	73 268	(74 296)	(7 359 998)

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

22. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	1 января 2015 г.	Разницы в признании и погашении, отраженные в прибыли и убытках	Разницы в признании и погашении, отраженные в прочем совокупном доходе	31 декабря 2015 г.
Налоговый эффект (налогооблагаемых)/вычитае- мых временных разниц				
Основные средства	(3 241 091)	(1 875 521)	—	(5 116 612)
Права аренды	(450 356)	21 911	—	(428 445)
Резерв по неиспользованным отпускам и начисленным премиям	144 820	112 389	—	257 209
Бонусы от поставщиков	(157 358)	86 625	—	(70 733)
Кредиты и займы	(79 040)	(115 291)	—	(194 331)
Нематериальные активы, кроме прав аренды	(17 386)	(3 383)	—	(20 769)
Запасы	586 189	(171 014)	—	415 175
Резерв по сомнительной задолженности	13 236	34 823	—	48 059
Финансовая аренда	6 947	(3 529)	—	3 418
Консультационные расходы и прочие начисления	46 769	19 151	—	65 920
Таможенные платежи, подлежащие уплате	30 677	6 941	—	37 618
Инструменты хеджирования денежных потоков	(634 903)	(58 007)	465 304	(227 606)
Прочее	1 307	(14)	—	1 293
Итого отложенные налоговые (обязательства)/активы	(3 750 189)	(1 944 919)	465 304	(5 229 804)

Налогооблагаемые временные разницы, связанные с нераспределенной прибылью дочерних компаний, составляют 59 399 304 тыс. руб. и 54 229 761 тыс. руб. по состоянию на 31 декабря 2016 г. и на 31 декабря 2015 г. соответственно. Отложенные налоговые обязательства по данным временным разницам не были признаны, поскольку руководство полагает, что сможет контролировать распределение во времени уменьшения таких разниц, и не намеревается погашать их в обозримом будущем.

23. ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Торговая кредиторская задолженность	46 612 578	42 002 004
Начисленные обязательства и прочие кредиторы	4 437 082	3 586 669
Кредиторская задолженность за основные средства	5 121 938	3 231 534
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	56 171 598	48 820 207

Торговая и прочая кредиторская задолженность в разрезе валют представлена ниже:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Российский рубль	55 569 398	48 601 870
Доллар США	418 393	122 582
Евро	165 950	94 991
Фунт стерлингов Соединенного королевства	17 857	764
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	56 171 598	48 820 207

24. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Социальные взносы	559 625	490 231
Налог на имущество	381 379	270 774
Налог на доходы физических лиц	157 637	134 089
Прочие налоги	12 665	31 990
Итого обязательства по прочим налогам	1 111 306	927 084

25. СЕБЕСТОИМОСТЬ

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., состоит из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Себестоимость реализованной продукции	204 373 681	167 408 885
Себестоимость продукции собственного производства	24 810 938	21 710 294
Логистические расходы	3 795 679	3 185 448
Убытки от недостач и списания запасов до чистой стоимости реализации	5 603 731	4 153 283
Итого себестоимость	238 584 029	196 457 910

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

Себестоимость продукции собственного производства состоит из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Сырье и материалы	20 497 106	17 925 511
Расходы на оплату труда	3 492 856	2 947 684
Коммунальные платежи	700 859	752 180
Ремонт и обслуживание	120 117	84 919
Итого себестоимость продукции собственного производства	24 810 938	21 710 294

Себестоимость за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., включает расходы на оплату труда в размере 3 492 856 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 4 092 406 тыс. руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в размере 499 517 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 609 388 тыс. руб.).

26. РАСХОДЫ НА ПРОДАЖУ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Расходы на оплату труда	17 522 506	14 558 823
Амортизация (Примечания 9, 11, 12)	7 694 569	5 671 219
Реклама	3 324 415	2 313 536
Аренда помещений	3 167 843	2 349 035
Расходы на коммунальные услуги	2 959 131	1 964 640
Профессиональные услуги	2 615 199	1 822 108
Уборка	1 789 987	1 432 304
Ремонт и обслуживание	1 636 793	1 264 894
Охранные услуги	1 300 135	973 180
Налоги, кроме налога на прибыль	1 263 223	1 096 846
Аренда земли и оборудования	267 793	323 045
Расходы на подготовку к открытию магазинов	743 348	640 596
Прочее	2 157 568	1 634 545
Итого расходы на продажу и административные расходы	46 442 510	36 044 771

Расходы на оплату труда за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., включают в себя взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 2 234 917 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 1 844 088 тыс. руб.).

Расходы на подготовку к открытию магазинов за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., включают в себя расходы на оплату труда в сумме 414 530 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 360 904 тыс. руб.), в том числе взносы в государственный пенсионный фонд в сумме 46 496 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 39 742 тыс. руб.).

Расходы на профессиональные услуги за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., включают оплату услуг ООО «Эрнст энд Янг» по проведению аудиторской проверки консолидированной финансовой отчетности в сумме 25 186 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 29 565 тыс. руб.), а также за оказание консультационных и прочих неаудиторских услуг в сумме 20 725 тыс. руб. (за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.: 5 699 тыс. руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

27. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Прочие операционные доходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Доходы от аренды	973 959	752 755
Штрафы от поставщиков	788 786	904 528
Продажа вторичного сырья	497 245	295 743
Доходы от рекламы	488 599	422 002
Суммы, полученные от урегулирования судебного разбирательства	188 089	—
Доходы от выбытия основных средств	17 165	62 250
Прочее	132 236	147 032
Итого прочие операционные доходы	3 086 079	2 584 310

Прочие операционные расходы состоят из следующих статей:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Убыток от выбытия основных средств и прав аренды	280 492	181 567
Изменение резерва по сомнительной задолженности и обесценение авансов и предоплат по строительству (Примечания 10, 14)	178 504	194 665
Суммы, выплаченные для урегулирования судебного разбирательства	125 870	—
Штрафы за нарушение условий контрактов с поставщиками	61 653	1 311
Штрафы от государственных органов	18 185	65 351
Прочее	51 671	69 639
Итого прочие операционные расходы	716 375	512 533

28. ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ

Программа долгосрочного премирования

В 2014 г. Группой была одобрена программа долгосрочного премирования (ПДП) некоторых руководителей подразделений (исключая высшее руководство), согласно которой Компания предоставила вознаграждения в форме акций в 2014, 2015 и 2016 гг. и объявила условия программы участникам.

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

Согласно условиям Транша 2014 г., предоставление акций производится в несколько этапов:

- Первые 25 % – по истечении года с даты предоставления (1 апреля 2015 г.).
- Вторые 25 % – по истечении двух лет с даты предоставления (1 апреля 2016 г.).
- 50 % – по истечении трех лет с даты предоставления (1 апреля 2017 г.) при выполнении условия непрерывности трудоустройства в компании.

В рамках первого этапа в апреле 2015 г. и в апреле 2016 г. акции не предоставлялись. Группа планирует предоставить акции до конца 2017 г.

Согласно условиям Транша 2015 г., акции должны быть предоставлены в качестве вознаграждения 1 апреля 2018 г. По вознаграждению, условия которого были объявлены участникам в 2016 году, акции должны быть предоставлены 31 декабря 2018 г. и 1 апреля 2019 г.

Справедливая стоимость вознаграждения была определена на основе котировок глобальных депозитарных расписок на Московской бирже на дату премирования.

28. ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Программа долгосрочного премирования (продолжение)

Общие расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе долгосрочного премирования, за год, закончившийся 31 декабря 2016 г., и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г., приведены в таблице ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Расходы, возникающие по операциям с выплатами в рамках программы долгосрочного премирования, с расчетом долевыми инструментами	139 355	28 925

Права на получение вознаграждения в результате увеличения стоимости акций

В течение 2013 г. Группа предоставила права на получение вознаграждения, основанного на росте стоимости акций (SVAR), ряду руководителей высшего звена в рамках программы долгосрочного премирования основного управленческого персонала. Каждый опцион на акции в рамках программы SVAR дает держателю право на определенное количество обыкновенных акций Lenta Limited, рассчитанное на основе увеличения цены акций по сравнению с установленной ценой исполнения опциона при условии достижения заданных показателей эффективности.

Изменения в течение года

В таблице ниже представлено количество, средневзвешенные цены исполнения (WAEP) опционов на акции (SVAR), а также движения в течение года:

	2016 г., количество	2016 г., WAEP	2015 г., количество	2015 г., WAEP
Находящиеся в обращении на 1 января	594 211	1 516 руб.	594 211	49,84 долл. США
Предоставленные в течение года	42 000	2 214 руб.	—	—
Права на которые утрачены в течение года	—	—	—	—
Исполненные в течение года	—	—	—	—
Срок действия которых истек в течение года	—	—	—	—
Находящиеся в обращении на 31 декабря	636 211	1 562 руб.	594 211	1 516 руб.
Могут быть исполнены на 31 декабря	—	—	—	—

В марте 2015 г. были согласованы изменения в программе премирования, включая перенос даты исполнения опционов SVAR, подлежащих предоставлению в апреле 2015 г., на один год.

17 июля 2015 г. Комитет по вознаграждениям Lenta Limited согласовал определенные изменения в программе долгосрочного премирования руководства, предусматривающей предоставление прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций. Первоначальные финансовые параметры программы премирования, выраженные в долларах США, были полностью переведены в рублевый эквивалент по курсу, установленному на дату предоставления соответствующих прав на опционы (1 апреля 2013 г.). В результате цена исполнения нереализованных опционов будет изменена с 49,84 доллара США на 1 516 рублей на акцию. График предоставления акций был изменен и зафиксирован, в результате чего оставшиеся 80 % поощрительного вознаграждения будут переданы в два этапа: 30 % – 1 апреля 2017 г. и оставшиеся 50 % – 1 апреля 2018 г.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., Группа предоставила дополнительный транш прав на получение вознаграждения, основанного на росте стоимости акций (SVAR), ряду руководителей высшего звена в рамках программы долгосрочного премирования основного управленческого персонала.

Средневзвешенный остаток установленного в договоре срока действия опционов SVAR, не исполненных на 31 декабря 2016 г., составлял 1,76 года (на 31 декабря 2015 г.: 2,3 года).

Средневзвешенная цена исполнения опционов, не исполненных на 31 декабря 2016 г., составляет 1 562 руб. (31 декабря 2015 г.: 1 516 руб.).

Средневзвешенная справедливая стоимость опционов, не исполненных на 31 декабря 2016 г., составляет 0,89 тыс. руб. (31 декабря 2015 г.: 0,86 тыс. руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

28. ВЫПЛАТЫ, ОСНОВАННЫЕ НА АКЦИЯХ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Изменения в течение года (продолжение)

Признанные расходы на оплату услуг, оказанных сотрудниками, участвующими в программе SVAR, в течение года, приведены в таблице ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Расходы, возникающие по операциям с выплатами по опционам SVAR, с расчетом долевыми инструментами	190 828	155 199

Оценка справедливой стоимости SVAR, предоставленных руководству, проводилась на дату предоставления с использованием модели ценообразования опционов Блэка–Шоулза, с учетом условий предоставления SVAR.

29. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Обязательства по капитальным вложениям

На 31 декабря 2016 г. у Группы были договорные обязательства по капитальным вложениям в отношении основных средств и нематериальных активов на общую сумму 21 055 701 тыс. руб. без НДС (на 31 декабря 2015 г.: 19 370 442 тыс. руб. без НДС).

Обязательства по операционной аренде

Группа является арендатором, в таблице ниже представлены будущие минимальные арендные платежи к уплате по договорам операционной аренды:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
В течение 1 года	4 353 739	3 786 074
Свыше 1 года, но не более 5 лет	17 616 198	14 664 366
Более чем 5 лет	32 311 175	33 247 702
Итого обязательства по операционной аренде	54 281 112	51 698 142

30. ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Категории финансовых инструментов

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Финансовые активы		
Денежные средства	13 037 767	22 455 945
Торговая и прочая дебиторская задолженность	17 035 789	13 646 894
Инструменты хеджирования денежных потоков	372 210	794 464
Финансовые обязательства		
Инструменты хеджирования денежных потоков	48 725	124 128
По амортизируемой стоимости		
Долгосрочные кредиты и займы по плавающей ставке	33 869 700	45 238 576
Долгосрочные кредиты, займы и облигации по фиксированной ставке	34 636 564	20 395 179
Краткосрочные кредиты и займы по фиксированной ставке	30 420 871	10 288 619
Краткосрочные кредиты и займы по плавающей ставке	3 273 916	—
Торговая и прочая кредиторская задолженность	56 171 598	47 058 158
Обязательства по финансовой аренде	—	18 577
Итого финансовые обязательства по амортизируемой стоимости	158 372 649	122 999 109

30. ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Справедливая стоимость

В таблице ниже представлена иерархия источников оценки справедливой стоимости финансовых активов и обязательств Группы. Количественное раскрытие иерархии источников оценки справедливой стоимости финансовых активов и обязательств на 31 декабря 2016 г.:

	31 декабря 2016 г.	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	372 210	—	372 210	—
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	48 725	—	48 725	—
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	18 260 825	18 260 825	—	—
Кредиты и займы по плавающей ставке	37 143 616	—	37 143 616	—
Кредиты и займы по фиксированной ставке	47 002 207	—	47 002 207	—

	31 декабря 2015 г.	Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	794 464	—	794 464	—
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости				
Инструменты хеджирования денежных потоков	124 128	—	124 128	—
Финансовые обязательства, справедливая стоимость которых раскрывается				
Облигационный заем по фиксированной ставке	20 632 997	20 632 997	—	—
Кредиты и займы по плавающей ставке	45 238 576	—	45 238 576	—
Кредиты и займы по фиксированной ставке	9 479 907	—	9 479 907	—
Обязательства по финансовой аренде	18 577	—	18 577	—

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., и года, закончившегося 31 декабря 2015 г., переводов между Уровнем 1, Уровнем 2 и Уровнем 3 иерархии источников справедливой стоимости не осуществлялось.

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

	31 декабря 2016 г.		31 декабря 2015 г.	
	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость	Балансовая стоимость	Справедливая стоимость
Финансовые активы				
Инструменты хеджирования денежных потоков	372 210	372 210	794 464	794 464
Финансовые обязательства				
Процентные кредиты и займы				
Обязательства по финансовой аренде	—	—	18 577	18 577
Кредиты и займы по плавающей ставке	37 143 616	37 143 616	45 238 576	45 238 576
Кредиты, займы и облигации по фиксированной ставке	65 057 435	65 263 032	30 683 798	30 112 904
Обязательства по производным инструментам				
Инструменты хеджирования денежных потоков	48 725	48 725	124 128	124 128
Итого финансовые обязательства	102 249 776	102 455 373	76 065 079	75 494 185

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

30. ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Справедливая стоимость (продолжение)

Руководство определило, что балансовая стоимость денежных средств и краткосрочных депозитов, торговой дебиторской задолженности, торговой кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств приблизительно равна их справедливой стоимости, главным образом ввиду непродолжительных сроков погашения данных инструментов.

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую можно обменять финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации.

Для определения справедливой стоимости использовались следующие методы и допущения:

- Справедливая стоимость процентных займов и кредитов Группы определяется по методу дисконтированных денежных потоков с использованием ставки дисконтирования, которая отражает ставку процента на заемный капитал эмитента по состоянию на конец отчетного периода. Собственный риск неисполнения обязательств по состоянию на 31 декабря 2016 г. и на 31 декабря 2015 г. оценивался как незначительный.
- Справедливая стоимость выпущенного облигационного займа основывается на данных о котировках на Московской бирже, где сделки с облигациями совершаются в достаточном объеме и с достаточной частотой.
- Группа осуществляет операции с производными финансовыми инструментами с финансовой организацией с кредитным рейтингом инвестиционного уровня. Производные инструменты, оцениваемые при помощи моделей оценки, использующих исходные данные, наблюдаемые на рынке, представляют собой главным образом процентные свопы и кэпы. Наиболее часто применяемые модели оценки включают модели с использованием расчета приведенной стоимости для свопов и модели оценки опционов для кэпов. В моделях оценки используются различные исходные данные, включая информацию о кредитном качестве контрагентов, кривые процентных ставок. По состоянию на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. определенная на основе рыночной информации стоимость позиций по производным активам показана за вычетом оценочной корректировки на кредитный риск, относящейся к риску неисполнения своих обязательств контрагентом по производному инструменту. Изменения кредитного риска контрагента не оказали существенного влияния на оценку эффективности хеджирования в отношении производных инструментов, определенных в качестве инструментов хеджирования, а также на оценку финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости.

31. ОПЕРАЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ХЕДЖИРОВАНИЯ

С целью снижения риска роста процентной ставки MosPrime Группа заключила соглашения в отношении процентных свопов и кэпов с ПАО «Банк ВТБ». Кэпы могут быть использованы для хеджирования риска в течение четырех кварталов до окончания срока действия соглашения; таким образом, датой окончания будет считаться дата истечения срока действия или дата четвертого платежа по плавающей ставке, осуществленного ПАО «Банк ВТБ» в пользу Группы (в зависимости от того, какая из этих дат наступит раньше).

На конец периода у Группы имелись следующие финансовые инструменты хеджирования риска изменения процентной ставки:

Вид инструмента	Номинальная сумма в 2016 г.	Номинальная сумма в 2015 г.	Фиксированная процентная ставка	Фиксированная комиссия	Дата начала срока	Дата истечения срока
Процентный своп	12 500 000	12 500 000	7,64%	—	31 марта 2015 г.	12 апреля 2018 г.
Процентный своп	900 000	900 000	7,54%	—	31 декабря 2013 г.	12 ноября 2018 г.
Процентный своп	—	1 000 000	15,35%	—	31 декабря 2014 г.	31 декабря 2016 г.
Процентный кэп	10 000 000	10 000 000	12,00%	0,54%	31 декабря 2014 г.	12 апреля 2018 г.
Процентный кэп	900 000	900 000	12,00%	0,45%	31 декабря 2013 г.	12 ноября 2018 г.

31. ОПЕРАЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ХЕДЖИРОВАНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Производные финансовые инструменты классифицируются в отчете о финансовом положении следующим образом:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Внеоборотные активы	62 618	355 414
Оборотные активы	309 592	439 050
Долгосрочные обязательства	(2 137)	(24 564)
Краткосрочные обязательства	(46 588)	(99 564)
Чистый производный актив	323 485	670 336

Группа производит оценку справедливой стоимости свопов и кэпов на отчетную дату:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Свопы	372 210	755 481
Кэпы	(48 725)	(85 145)
Чистый производный актив	323 485	670 336

Начиная с 1 июля 2013 г., Группа применяет учет хеджирования денежных потоков по свопам и кэпам, которые отвечают определенным критериям, включая подготовку всей необходимой документации. Учет хеджирования был применен перспективно, начиная с даты официального определения.

Ретроспективная и перспективная эффективность хеджирования денежных потоков (свопов и кэпов) была оценена Группой с использованием метода долларовой компенсации. Эффективная часть прибыли или убытка по инструменту хеджирования была признана в составе прочего совокупного дохода в резерве по хеджированию.

Эффект от изменения справедливой стоимости финансовых инструментов отражается следующим образом:

	Год, закончившийся 31 декабря 2016 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2015 г.
Прибыли или убытки		
Неэффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	—	6 308
Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы	410 581	1 800 556
	410 581	1 806 864
Прочий совокупный доход		
Эффективная часть изменения справедливой стоимости инструментов хеджирования денежных потоков	44 241	(525 963)
Реклассификация из резерва хеджирования в процентные расходы	(410 581)	(1 800 556)
	(366 340)	(2 326 519)

32. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ

Основные финансовые обязательства Группы, помимо производных, включают кредиты и займы, торговую и прочую кредиторскую задолженность. Основной целью данных финансовых обязательств является финансирование операций Группы и предоставление гарантий для поддержания ее деятельности. В состав основных финансовых активов Группы входят займы, торговая и прочая дебиторская задолженность, денежные средства и краткосрочные депозиты, которые возникают непосредственно в ходе ее операционной деятельности. Группа также осуществляет операции с производными инструментами.

Группа подвержена рыночному риску, кредитному риску и риску ликвидности. Высшее руководство Группы контролирует процесс управления этими рисками. Деятельность Группы, связанная с финансовыми рисками, осуществляется согласно соответствующей политике и процедурам, а определение и оценка финансовых рисков и управление ими происходит согласно политике Группы и целям в области управления рисками. Все операции с производными инструментами в целях управления рисками осуществляются должным образом контролируруемыми группами специалистов с соответствующей квалификацией и опытом работы. В соответствии со своей политикой Группа не осуществляет торговлю производными инструментами в спекулятивных целях. Совет директоров анализирует и утверждает политику управления указанными рисками, информация о которой приводится ниже.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

32. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Рыночный риск

Рыночный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений рыночных цен. Рыночный риск включает в себя следующие типы риска: риск изменения процентной ставки, валютный риск и прочие риски изменения цен, например, риск изменения цен на долевые инструменты. Финансовые инструменты, подверженные рыночному риску, включают в себя кредиты и займы, денежные эквиваленты и производные финансовые инструменты.

Валютный риск

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений валютных курсов.

В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., и года, закончившегося 31 декабря 2015 г., Группа не привлекала займов, выраженных в иностранной валюте и, как следствие, не была в значительной степени подвержена валютному риску. Единственным обязательством, которое подвержено валютному риску, является кредиторская задолженность перед небольшим числом иностранных поставщиков.

По состоянию на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. у Группы отсутствовали значительные средства, выраженные в иностранной валюте.

При наличии возможности, Группа пытается снизить подверженность валютному риску путем балансирования статей отчета о финансовом положении, доходов и расходов в соответствующей валюте.

Чувствительность к изменениям курсов иностранных валют

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса доллара США, при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса доллара США	Влияние на прибыль до налогообложения
2016 г.	20,00%	(83 682)
	–20,00%	83 682
2015 г.	40,00%	(49 033)
	–13,00%	15 936

В таблице ниже приведена чувствительность к разумно возможным изменениям обменного курса евро, при условии неизменности всех прочих параметров.

	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
2016 г.	20,00%	(33 195)
	–20,00%	33 195
2015 г.	43,00%	(40 846)
	–15,00%	14 249

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

Риск изменения процентной ставки

Риск изменения процентной ставки – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменений рыночных процентных ставок.

Подверженность риску изменения рыночных процентных ставок относится, прежде всего, к долгосрочным долговым обязательствам Группы с плавающей процентной ставкой. На 31 декабря 2016 г. эти обязательства представлены долгосрочными займами (Примечание 21), процентная ставка по которым равна ставке MosPrime за 1–3 месяца плюс маржа. С целью хеджирования риска роста процентной ставки MosPrime, Группа заключила договоры на процентные свопы и кэпы (Примечание 31).

32. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Чувствительность к изменениям процентной ставки

В таблицах ниже представлен анализ чувствительности к возможным изменениям ставок MosPrime в отношении кредитов и займов с плавающей ставкой, принимая во внимание влияние учета хеджирования. При условии неизменности всех прочих параметров, займы с плавающей процентной ставкой оказывают следующее влияние на прибыль до налогообложения и прочий совокупный доход Группы:

	Прибыли или убытки		Прочий совокупный доход	
	Увеличение на 200 б. п.	Уменьшение на 400 б. п.	Увеличение на 200 б. п.	Уменьшение на 400 б. п.
2016 г.				
Инструменты с плавающей ставкой	(775 287)	1 550 574	—	—
Процентные свопы и кэпы	337 619	(576 600)	313 312	(647 145)
Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)	(437 668)	973 974	313 312	(647 145)

	Прибыли или убытки		Прочий совокупный доход	
	Увеличение на 600 б. п.	Уменьшение на 500 б. п.	Увеличение на 600 б. п.	Уменьшение на 500 б. п.
2015 г.				
Инструменты с плавающей ставкой	(2 647 200)	2 647 200	—	—
Процентные свопы и кэпы	1 519 500	(855 009)	1 761 327	(1 358 130)
Чувствительность денежных потоков (чистый эффект)	(1 127 700)	1 792 191	1 761 327	(1 358 130)

В целях раскрытия информации о рыночных рисках в соответствии с МСФО (IFRS) 7, был подготовлен диапазон разумных возможных изменений процентной ставки MosPrime на основе параметров риска, определяемых с учетом статистических данных, в частности, анализа временных рядов.

Группа подвержена риску изменения денежных потоков вследствие изменения процентной ставки, так как она занимает средства по плавающей процентной ставке. В течение года, закончившегося 31 декабря 2016 г., все займы Группы были получены в российских рублях. Группа оценивает свою подверженность риску изменения процентной ставки и свою деятельность по хеджированию риска на регулярной основе и действует таким образом, чтобы соответствовать определенным границам риска, установленным Правлением. Чтобы убедиться в оптимальности стратегии хеджирования, рассматриваются различные сценарии, с учетом рефинансирования, возобновления существующих позиций, альтернативного финансирования и финансовых инструментов хеджирования.

Группа управляет своим риском изменения денежных потоков вследствие изменения процентной ставки путем фиксации плавающей процентной ставки с помощью процентных свопов и кэпов. Такие финансовые инструменты приносят экономическую выгоду от конвертации кредитов, предоставленных по переменной ставке, в займы с фиксированной процентной ставкой. Инструменты хеджирования Группы на отчетную дату раскрыты в Примечании 30 к настоящей финансовой отчетности. Приведенный ниже анализ чувствительности был определен на основе чистой подверженности процентных займов риску изменения процентной ставки. Подверженность Группы изменениям процентной ставки на 31 декабря 2016 г. была следующей:

	31 декабря 2016 г.
Всего займов по плавающей ставке (по номинальной стоимости до учета прямых расходов на выпуск)	36 928 571
Минус номинальные суммы финансовых инструментов хеджирования риска изменения процентной ставки (Примечание 32)	(24 300 000)
Чистая подверженность изменениям процентной ставки	12 628 571
% от займов с плавающей ставкой, подверженных изменениям процентной ставки	34%

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

32. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Кредитный риск

Кредитный риск — это риск того, что Группа понесет финансовые убытки, поскольку контрагенты не смогут своевременно выполнять свои обязательства перед Группой. Финансовые активы, которые потенциально подвержены кредитному риску, состоят в основном из денежных средств на счетах банков или в пути, займов и дебиторской задолженности.

При определении возможности погашения дебиторской задолженности Группа производит анализ риска с учетом кредитного качества контрагента, периода просрочки и исторических данных о непогашенной дебиторской задолженности.

Торговая дебиторская задолженность

Группа не подвержена кредитному риску высокой концентрации. Концентрация кредитного риска в отношении дебиторской задолженности ограничена вследствие большого объема и отсутствия взаимосвязанности клиентской базы и базы поставщиков Компании. Отсрочка платежа предоставляется контрагентам только по результатам проведения строгой процедуры одобрения. Группа осуществляет продажи только хорошо известным, кредитоспособным третьим лицам, которые зарегистрированы на территории Российской Федерации. Согласно политике Группы, все клиенты, которым предоставляется отсрочка платежа, должны иметь историю покупок у Группы. Группа также требует, чтобы эти клиенты предоставили определенные документы, в том числе учредительные документы и финансовую отчетность. В дополнение, остатки по дебиторской задолженности анализируются на регулярной основе, благодаря чему подверженность Группы риску сомнительной задолженности не является значительной. Продажи розничным клиентам осуществляются за наличные денежные средства, с использованием дебетовых и кредитных карт основных кредитных систем.

Денежные средства и денежные эквиваленты

Казначейство Группы осуществляет управление кредитным риском, возникающим вследствие инвестиционной деятельности, в соответствии с политикой Группы. Депонирование свободных средств производится только у одобренных контрагентов. Денежные средства размещаются в финансовых организациях, которые, как считается, имеют минимальный риск неплатежеспособности на момент вклада.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату в отношении торговой дебиторской задолженности равна балансовой стоимости дебиторской задолженности, представленной в отчете о финансовом положении. Максимальная подверженность кредитному риску денежных средств и денежных эквивалентов на 31 декабря 2016 г. равна 12 853 791 тыс. руб. (на 31 декабря 2015 г.: 22 317 167 тыс. руб.).

Риск ликвидности

Группа отслеживает свои риски дефицита финансирования, используя инструмент планирования текущей ликвидности. Этот инструмент учитывает сроки действия финансовых активов и обязательств и прогнозирует денежные потоки от операций. Целью Группы является поддержка непрерывности финансирования и гибкости с помощью использования банковских овердрафтов и банковских займов. Каждый год Группа производит анализ своих потребностей в средствах и анализ ожидаемого денежного потока денежных средств, чтобы определить потребности в финансировании.

В таблице ниже обобщены сроки действия финансовых обязательств Группы на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. на основе договорных недисконтированных денежных потоков по финансовым обязательствам, с учетом самой ранней даты, на которую Группа должна погасить данные обязательства. Таблица включает денежные потоки по процентам и основной сумме кредита. Если сумма к уплате не зафиксирована на весь срок инструмента, например, как платежи по переменной процентной ставке, суммы, раскрытые в таблице, определялись на основе условий (например, индекса MosPrime), существующих на отчетную дату:

32. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Риск ликвидности (продолжение)

31 декабря 2016 г.

	Менее чем 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Кредиты и займы	43 797 302	68 974 211	14 415 411	127 186 924
Торговая и прочая кредиторская задолженность	56 171 598	–	–	56 171 598
Обязательства по свопам и кэпам	58 106	16 238	–	74 344
Итого	100 027 006	68 990 449	14 415 411	183 432 866

31 декабря 2015 г.

	Менее чем 12 месяцев	1–5 лет	Более 5 лет	Итого
Кредиты и займы	19 945 156	72 189 546	15 328 782	107 463 484
Торговая и прочая кредиторская задолженность	47 058 158	–	–	47 058 158
Обязательства по свопам и кэпам	100 216	74 344	–	174 560
Обязательства по финансовой аренде	19 850	–	–	19 850
Итого	67 123 380	72 263 890	15 328 782	154 716 052

Управление капиталом

Группа оптимизирует баланс заемных средств и капитала таким образом, чтобы обеспечить компаниям, входящим в Группу, непрерывную деятельность и при этом максимизировать доходы акционеров.

Группа периодически анализирует потребности в капитале, чтобы предпринять действия, направленные на обеспечение сбалансированной общей структуры капитала с помощью взносов акционеров или выпуска новых акций, возврата капитала акционерам, а также выпуска нового долга или погашения существующего долга. При принятии решений Группа руководствуется установленной финансовой политикой, которая определяет коэффициенты заемных средств, процентного покрытия, соответствия ковенантам, соотношения долгосрочного и краткосрочного долга, требований диверсификации источников финансирования. Дивиденды должны объявляться на основе потребностей бизнеса в капитале и в соответствии с положениями финансовой политики.

Структура капитала Группы состоит из долга, представленного кредитами, раскрытыми в Примечании 21, обязательствами по финансовой аренде за вычетом денежных средств и денежных эквивалентов и капитала, приходящегося на акционеров материнской компании, который включает в себя выпущенный капитал, резервы и нераспределенную прибыль, как указано в Примечании 18.

Чистый долг Группы состоит из следующих статей:

	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Кредиты и займы	102 201 051	75 922 374
Обязательства по финансовой аренде	–	18 577
Денежные средства и денежные эквиваленты (Примечание 17)	(13 037 767)	(22 455 945)
Чистый долг	89 163 284	53 485 006

Чистый долг не является показателем МСФО и, следовательно, его расчет может отличаться между компаниями, однако это один из основных показателей, которые обычно используются инвесторами и другими пользователями финансовой отчетности с целью оценить финансовое состояние Группы.

33. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Группа реализует продукцию, чувствительную к изменениям общих экономических условий, которые влияют на расходы потребителей. Будущие экономические условия и другие факторы, включая санкции, уверенность потребителя, уровень занятости, процентные ставки, уровень долга потребителей и доступность потребительских кредитов, могут снизить расходы потребителей или изменить потребительские предпочтения. Общий спад российской экономики или мировой экономики или неопределенность экономических прогнозов может негативно повлиять на потребительские расходы и операционные результаты Группы.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности (продолжение)

за год, закончившийся 31 декабря 2016 г. (в тысячах российских рублей)

33. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность (продолжение)

В России продолжают экономические реформы и развитие правовой, налоговой и административной инфраструктуры, которая отвечала бы требованиям рыночной экономики. Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ, а также от эффективности предпринимаемых Правительством мер в сфере экономики, финансовой и денежно-кредитной политики.

На российскую экономику оказали негативное воздействие падение цен на нефть и антироссийские санкции, введенные рядом стран. Процентные ставки в рублях остались на высоком уровне. Комплекс этих факторов привел к снижению доступности капитала, повышению стоимости капитала, увеличению инфляции и неопределенности в отношении экономического роста, что может оказать негативное влияние в будущем на финансовое положение Группы, операционные результаты и перспективы деятельности. Руководство Группы считает, что оно предпринимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных обстоятельствах.

Условные обязательства по судебным искам

Компании Группы вовлечены в несколько судебных разбирательств и споров, которые возникают в ходе обычного ведения деятельности. Руководство оценивает максимальный эффект от этих исков и споров в размере 511 656 тыс. руб. на 31 декабря 2016 г. (на 31 декабря 2015 г.: 6 449 тыс. руб.). Руководство полагает, что не существует исключительного события или судебного иска, который может оказать существенное влияние на хозяйственную деятельность, финансовые результаты, чистые активы или финансовое положение Группы, которое не было раскрыто в настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Правовая и налоговая среда в Российской Федерации

Правительство Российской Федерации продолжает перестраивать инфраструктуру бизнеса в процессе перехода к рыночной экономике. Вследствие этого требования законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность коммерческих компаний, стремительно меняются. Для таких изменений характерны недостаточно продуманные формулировки, различные интерпретации и произвольное применение со стороны органов власти. В сфере налогообложения особенно распространены проверки и расследования, проводимые органами власти, которые обладают полномочиями начислять штрафы и пени. Группа полагает, что она начислила все необходимые налоговые обязательства в соответствии с внутренней интерпретацией налогового законодательства, однако описанные выше факты могут привести к дополнительному налоговому риску для Группы. Руководство оценивает максимальную подверженность возможному налоговому риску в размере 288 582 тыс. руб. (на 31 декабря 2015 г.: 126 793 тыс. руб.). Резервы по налогам не создавались по состоянию на 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г. Руководство продолжает отслеживать изменения, относящиеся к этим рискам, и регулярно производит переоценку рисков и соответствующих обязательств, резервов и раскрываемой информации.

Аренда земли

Срок действия некоторых соглашений на аренду участков земли, заключенных на краткосрочной основе, истек на дату настоящей финансовой отчетности. Группа инициировала процесс возобновления этих договоров аренды на срок 49 лет и полагает, что риски, относящиеся к работе соответствующих магазинов, незначительны. Резерв в отношении этих рисков не был начислен 31 декабря 2016 г. и 31 декабря 2015 г.

Вопросы охраны окружающей среды

В настоящее время в России ужесточается природоохранное законодательство и продолжается пересмотр позиции государственных органов Российской Федерации относительно обеспечения его соблюдения. Группа проводит периодическую оценку своих обязательств, связанных с охраной окружающей среды. По мере выявления обязательств они незамедлительно отражаются в отчетности. Потенциальные обязательства, которые могут возникнуть в результате изменения существующего законодательства и нормативных актов, а также в результате судебной практики, не могут быть оценены с достаточной степенью надежности, хотя и могут оказаться значительными. Руководство Группы считает, что в условиях существующей системы контроля за соблюдением действующего природоохранного законодательства не имеется значительных обязательств, возникающих в связи с нанесением ущерба окружающей среде.

34. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Помимо информации, раскрытой в настоящей консолидированной финансовой отчетности, у Группы отсутствовали какие-либо существенные события после отчетной даты.

ПРИЛОЖЕНИЯ

- 146 Список городов присутствия на 31 декабря 2016 г.
- 148 Глоссарий
- 149 Дополнительная информация
- 150 Предупреждения



Список городов присутствия на 31 декабря 2016 г.

Номер на карте	Город ¹	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
1	Альметьевск	1		
2	Армавир	1		
3	Астрахань	1		
4	Балаково	1		
5	Барнаул	3		
6	Белгород	2		
7	Бийск	1		
8	Брянск	1		
9	Великий Новгород	2		
10	Владимир	1		
11	Волгоград	4		
12	Вологда	1		
13	Волжский	1		
14	Воронеж	2		
15	Грозный	1		
16	Димитровград	1		
17	Екатеринбург	2		1
18	Железноводск	1		
19	Иркутск	2		
20	Иваново	3		
21	Ижевск	1		
22	Йошкар-Ола	1		
23	Калуга	1	3	
24	Казань	1		
25	Кемерово	3		
26	Кострома	1		
27	Краснодар	3		
28	Красноярск	4		
29	Курск	1		
30	Липецк	1		
31	Магнитогорск	2		
32	Москва	13	34	2
33	Мурманск	1		
34	Набережные Челны	1		
35	Нижнекамск	1		
36	Нижний Новгород	3		
37	Нижний Тагил	2		
38	Новочеркасск	1		
39	Новокузнецк	5		

Номер на карте	Город ¹	Количество гипермаркетов	Количество супермаркетов	Количество распределительных центров
40	Новороссийск	2		
41	Новошахтинск	1		
42	Новосибирск	7		1
43	Омск	6		
44	Орел	1		
45	Оренбург	2		
46	Орск	1		
47	Пенза	2		
48	Пермь	1		
49	Петрозаводск	2		
50	Прокопьевск	1		
51	Псков	1		
52	Ростов-на-Дону	3		1
53	Рязань	2		
54	Самара	2		
55	Саранск	1		
56	Саратов	2		
57	Смоленск	1		
58	Санкт-Петербург	35	12	2
59	Ставрополь	2		
60	Сургут	2		
61	Сыктывкар	2		
62	Таганрог	2		
63	Тобольск	1		
64	Тольятти	2		1
65	Томск	3		
66	Тула	1		
67	Тверь	1		
68	Тюмень	4		
69	Уфа	4		
70	Ульяновск	2		
71	Ханты-Мансийск	1		
72	Чебоксары	1		
73	Челябинск	5		
74	Череповец	2		
75	Энгельс	1		
76	Юрга	1		
77	Ярославль	3		

¹ С 1 мая 2015 г. «Лента» относит к Москве все магазины, расположенные на территории Москвы и Московской области, а к Санкт-Петербургу все магазины, расположенные на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Глоссарий

При отсутствии иных указаний выражения «мы», «нас» и «наш» («наши») относятся к компании Lenta Ltd либо, если это предусмотрено контекстом, к деятельности «Ленты» в целом.

Активный держатель карты постоянного покупателя	Покупатель, сделавший за последние 12 месяцев не менее двух покупок в одном из магазинов торговой сети Компании, используя карту постоянного покупателя «Ленты»
Акции	Обыкновенные акции компании Lenta Ltd
БВО	Британские Виргинские острова
Геймификация	Применение элементов проектирования и принципов компьютерных игр в неигровых процессах. Геймификация обычно основывается на элементах проектирования компьютерных игр, используя их в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности потребителей, производительности организаций, развития состояния полной поглощенности деятельностью («потока»), оптимизации процессов найма и оценки персонала, мобилизации ресурсов людей посредством краудсорсинга, более эффективного обучения, повышения удобства использования и эффективности систем, повышения физической активности, борьбы с нарушениями правил дорожного движения, апатией избирателей и решения других задач.
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 (SKU) с положительной балансовой стоимостью в процентном отношении от общего количества активных товарных позиций, готовых к продаже, рассчитываемое исходя из среднего показателя ежедневного наличия товара во всех открытых магазинах
Посещаемость/трафик	Количество чеков, выданных за рассматриваемый период
Размещение 2014 г.	Первичное публичное размещение (IPO) акций Lenta Ltd в форме ГДР, допущенных к торгам на Лондонской фондовой бирже и Московской фондовой бирже 5 марта 2014 г.
СГТР	Совокупный среднегодовой темп роста
Совет директоров	Совет директоров компании Lenta Ltd
Средний чек	Показатель, рассчитываемый путем деления общего объема продаж без учета НДС во всех магазинах торговой сети Компании в течение соответствующего года на число чеков в этом году
Средняя плотность продаж	Отношение общего объема продаж за соответствующий год к среднему размеру торговой площади за этот год
Товарная позиция (SKU)	Единица складского учета или номер, закрепленный за определенным товаром для определения цены, вариантов поставки и изготовителя товара
Товары повседневного спроса (FMCG)	Быстрораскупаемые и относительно недорогие потребительские товары
Чек	Квитанция, выдаваемая покупателю при расчете за корзину / приобретенные товары (сумма, потраченная покупателем на покупки при посещении магазина)
LFL	Сопоставимые показатели

Дополнительная информация

В настоящем годовом отчете представлена определенная информация в отношении операционных и финансовых показателей деятельности гипермаркетов и супермаркетов «Ленты», определяемых следующим образом:

Показатель EBITDA	Прибыль за отчетный период до учета прибыли/убытка от курсовых разниц, переоценки финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток, восстановления обесценения нефинансовых активов, прочих расходов, износа и амортизации, процентов и налогов. Сверка показателя EBITDA и прибыли по МСФО представлена в виде таблицы в примечании 6 к Консолидированной финансовой отчетности.
Прочие показатели	Чистый долг рассчитывается как сумма краткосрочной и долгосрочной задолженности (включая кредиты, займы и обязательства по финансовой аренде, капитализированным платежам и начисленным процентам) за вычетом денежных средств и их эквивалентов. Соотношение чистого долга и скорректированного показателя EBITDA представляет собой отношение чистого долга к скорректированному показателю EBITDA. Соотношение скорректированного показателя EBITDA и чистых процентных расходов представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDA к чистым расходам на уплату процентов, которые рассчитываются как процентные расходы за вычетом процентного дохода. Соотношение скорректированного показателя EBITDAR и чистых процентных расходов, суммированных с расходами на аренду, представляет собой отношение скорректированного показателя EBITDAR к сумме чистых расходов на уплату процентов и расходов на аренду. Под денежной рентабельностью инвестированного капитала (CROCI) понимается отношение скорректированного показателя EBITDA к среднему вложенному капиталу. Средний вложенный капитал представляет собой среднее значение балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на начало года и балансовой стоимости валовых внеоборотных активов плюс чистый оборотный капитал по состоянию на конец года. Соотношение скорректированных операционных расходов и продаж представляет собой процентное отношение операционных расходов без учета расходов на аренду земли, оборудования и помещений, износ и амортизацию и единовременных расходов к объему выручки.
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDA в процентах от выручки
Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR	Рентабельность по скорректированному показателю EBITDAR в процентах от выручки
Скорректированный показатель EBITDA	Показатель EBITDA, скорректированный на единовременные статьи, например, такие, как изменения бухгалтерских оценок и единовременные затраты по неосновной деятельности
Скорректированный показатель EBITDAR	Скорректированный показатель EBITDA до уплаты расходов на аренду земли, оборудования и помещений
Сопоставимые продажи	Мы проводим различие между продажами, относящимися к новым магазинам, и продажами, относящимися 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 2016 г. и 31 декабря 2015 г. составляло, соответственно, 152 (125 гипермаркетов и 27 супермаркетов) и 109 (91 гипермаркет и 18 супермаркетов). «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.

Предупреждения

Заявления прогнозного характера

Настоящий документ содержит определенные «прогнозные заявления», к которым относятся все заявления, не являющиеся произошедшими 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, в том числе годовые отчеты, отраслевые публикации, исследования рынка, пресс-релизы, отчетность, подаваемая в соответствии с положениями законодательства о ценных бумагах в различных юрисдикциях, официальные данные, публикуемые российскими государственными органами, а также данные, опубликованные международными организациями и иными сторонними источниками.

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.

Lenta Ltd
Registered Office
P.O. Box 3340
Road Town
Tortola
British Virgin Islands

Центральный офис
ул. Савушкина, д. 112
Санкт-Петербург
Россия 197374
Тел.: +7 (812) 363-28-53
Факс: +7 (812) 380-61-50
www.lentainvestor.com



Онлайн-версия отчета:
www.lentainvestor.com/en/investors/annual-reports