

# Всегда рядом

Годовой отчет 2021





# Обращение

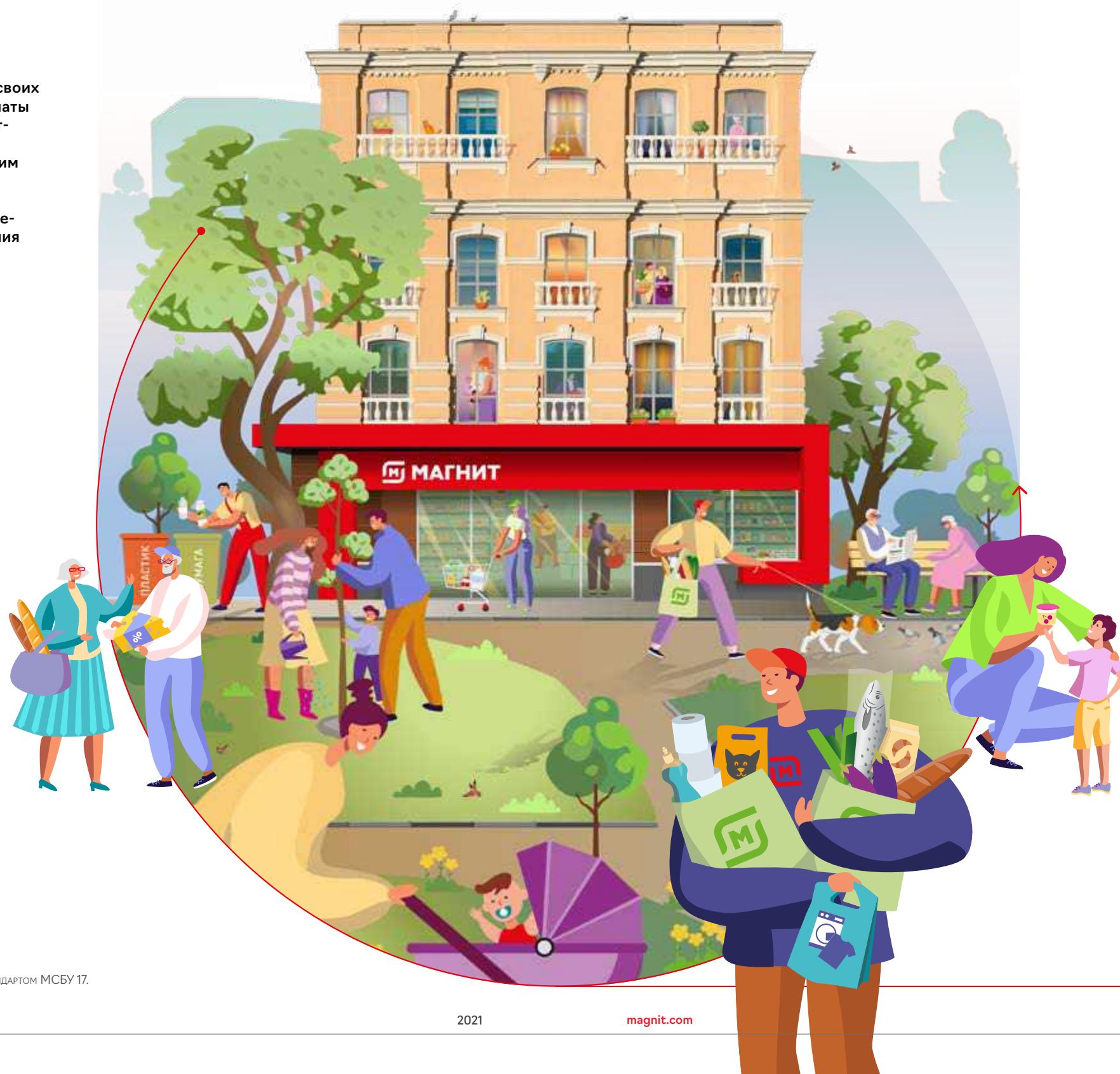
## Компании

«Магнит» стремится вносить вклад в здоровье и благополучие миллионов своих покупателей. Развивая различные форматы магазинов, расширяя географию присутствия и собственные предприятия по выпуску продуктов питания, мы ставим себе цель быть полезными для всех россиян, удовлетворяя их потребности в товарах повседневного спроса, обеспечивая равные возможности приобретения качественных и доступных продуктов.

**«Магнит» всегда рядом!**

Рост **выручки**  
**+19,5%**  
год к году

Доля в российском  
продуктовом ритейле  
**11,5%**  
на конец 2021 г.



**+4 513**  
**магазинов**

Половина – новые открытия,  
половина – покупка «Дикси»

Умеренная долговая нагрузка

**1,5x**  
Чистый долг к EBITDA

Рост рентабельности  
по **EBITDA** до  
**7,2%**

Рост сопоставимых  
продаж (LFL) на  
**7,0%**

ПРИМЕЧАНИЕ: Финансовые показатели представлены в соответствии со стандартом МСБУ 17.



# Содержание

|   |                    |
|---|--------------------|
| 2 | Обращение Компании |
| 4 | Содержание         |

## Стратегический отчет

|    |  |
|----|--|
| 6  | Кратко о «Магните»                                 |
| 8  | Обращение Председателя Совета директоров           |
| 12 | Обращение Президента и Генерального директора      |
| 16 | Ключевые показатели года                           |
| 18 | Обзор рынка  |
| 28 | Стратегия  |
| 32 | Факторы инвестиционной привлекательности           |
| 34 | Бизнес-модель                                      |
| 38 | Операционный обзор                                 |
| 42 | Пример из практики: «Дикси»                        |
| 44 | Пример из практики: Дискаунтеры «Моя цена»         |
| 48 | Пример из практики: СТМ и собственное производство |
| 52 | Пример из практики: Электронная коммерция          |
| 54 | Финансовый обзор                                   |
| 60 | Ключевые показатели эффективности                  |
| 62 | Управление рисками                                 |
| 72 | Устойчивое развитие                                |

## Корпоративное управление

|     |   |
|-----|---|
| 78  | Отчет Председателя Совета директоров                                      |
| 80  | Совет директоров  |
| 86  | Правление   |
| 92  | Структура корпоративного управления                                       |
| 97  | Компетенция, состав и оценка эффективности деятельности Совета директоров |
| 100 | Система внутреннего контроля и управления рисками                         |
| 104 | Комитеты Совета директоров  |
| 107 | Корпоративный секретарь   |
| 108 | Отчет о вознаграждении  |
| 112 | Взаимодействие с заинтересованными сторонами                              |
| 116 | Взаимодействие с акционерами и инвесторами                                |
| 132 | Календарь инвестора в 2021–2022 гг.                                       |

## Консолидированная финансовая отчетность

### Приложения к Годовому отчету

|     |                             |
|-----|-----------------------------|
| 229 | Глоссарий                   |
| 232 | Ограничение ответственности |
| 233 | Контактная информация       |

## Об Отчете

Годовой отчет Публичного акционерного общества «Магнит» за 2021 г. (также по тексту ПАО «Магнит», «Магнит», Компания, Общество) подготовлен на основе информации, доступной ПАО «Магнит» и его дочерним обществам (также по тексту Годового отчета совместно именуемые «Группа», Группа компаний «Магнит», Группа «Магнит») на 31 декабря 2021 г., если из смысла или содержания представленной информации не усматривается иное.

Настоящий Годовой отчет адресован широкому кругу заинтересованных сторон и отражает основные результаты деятельности «Магнита» за 2021 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности.

Годовой отчет составлен в соответствии с требованиями применимого законодательства.

Настоящий Годовой отчет следует читать целиком, принимая во внимание содержание всех его разделов, а также содержащихся в нем примечаний и пояснений, в т.ч. принимая во внимание информацию, изложенную в разделе «Ограничение ответственности».

На момент публикации отчетности мы наблюдаем растущие геополитические и экономические риски, которые могут оказывать влияние на наш бизнес и бизнес наших поставщиков. Главным приоритетом нашей Компании всегда было и будет обеспечение населения продуктами питания, средствами гигиены и товарами для дома. Мы сделаем все возможное для сохранения устойчивости цепочки поставок, а также для поддержки наших поставщиков, значительное число которых являются локальными производителями. Как показывает наша длительная история присутствия на рынке, мы остаемся надежным работодателем и бизнес-партнером даже в нестабильных ситуациях, благодаря как имеющимся инфраструктуре и ресурсам, так и ответственному ведению бизнеса и устойчивому корпоративному управлению.



# Кратко о «Магните»

## О нас

«Магнит» – одна из ведущих розничных сетей продуктов питания России и лидер по количеству магазинов и территории присутствия. «Магнит» был основан в 1994 г. на юге России, в Краснодаре, где по-прежнему располагается головной офис Компании.

По состоянию на 31 декабря 2021 г. «Магниту» принадлежало 26 077 магазинов в 67 регионах России. Количество сотрудников Компании насчитывает около 360 тыс. человек. «Магнит» работает в рамках мультиформатной и мультиканальной модели, которая включает в себя магазины у дома и магазины «дьюти-фри», супермаркеты и аптеки под брендами «Магнит» и «Дикси». Благодаря развитой сети магазинов и широкой географии присутствия ежедневно наши магазины посещают более 15 млн покупателей, а наша уникальная кросс-форматная программа лояльности охватывает около 59 млн держателей карт лояльности. Покупатели «Магнита» могут оформить заказ онлайн с экспресс-доставкой или обычной доставкой.

Бизнес-модель Компании является уникальной для российского рынка розничной торговли. «Магнит» – единственный российский продуктовый ритейлер, который самостоятельно производит продукты питания. В контуре Компании действуют 17 производственных комплексов, в том числе 4 агропромышленных производства, а также 13 предприятий по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий. Совокупно в 2021 г. предприятия «Магнита» выпустили более 360 тыс. тонн продукции. Развитая логистическая инфраструктура Компании насчитывает 45 распределительных центров и более 5 тыс. грузовых автомобилей – один из крупнейших в России собственных парков.

**26 077** магазинов  
в 67 регионах России

**~ 360 тыс.** сотрудников

**15 млн** покупателей  
ежедневно посещают наши магазины

**17** производственных комплексов

**45** распределительных центров

**> 5 тыс.** грузовых автомобилей

## Наша миссия, культура и ценности

**№ 1**

**Наша миссия** – стать магазином номер один для каждой российской семьи.

В основе всех аспектов нашего бизнеса лежит внимание к вопросам устойчивого развития. Наша миссия – стать магазином номер один для каждой российской семьи. В Компании принята корпоративная культура непрерывного совершенствования операционной деятельности, и мы стремимся обеспечить высочайшее качество и уровень сервиса для наших покупателей. Этому способствует и наша приверженность профессиональному подходу во всем, принципам командной работы и уважительного отношения друг к другу и нашим покупателям.

Двигаясь к достижению поставленных целей, мы приветствуем открытый и конструктивный диалог, ответственное отношение к работе, эффективное кросс-функциональное сотрудничество и инновационное развитие.

Согласно нашей пятилетней Стратегии устойчивого развития до 2025 г. «Ритейл со смыслом», «Магнит» располагает значительными возможностями, которые позволяют Компании построить лучшее будущее для всех. Амбициозные цели, которые мы поставили перед собой, способствуют внедрению устойчивого развития во все аспекты и процессы нашего бизнеса, а также дальнейшему развитию нашей корпоративной культуры.

### Наши ценности

В основе нашей миссии и культуры лежат наши ценности, согласно которым покупатель всегда в центре нашего внимания.



#### Забота о покупателях

Мы выстраиваем долгосрочные отношения с покупателями. Члены нашей команды пользуются магазинами «Магнит» и хорошо понимают потребности наших покупателей.



#### Сила в сотрудничестве

Мы достигаем целей благодаря согласованным усилиям в совместной работе и учитываем мнение наших сотрудников.



#### Ориентированность на результат

Мы всегда достигаем целей и стремимся работать с максимальной эффективностью.



#### Ответственное отношение к работе

Мы понимаем, какие принципы должны стоять во главе угла, и принимаем ответственность за свои решения.





# Обращение

## Председателя Совета директоров

«Магнит» еще более укрепил свои позиции на российском рынке, где входит в число крупнейших операторов розничной торговли и производителей продуктов питания. В 2021 г. мы завершили сделку по приобретению «Дикси», а также продолжили расширять ассортимент СТМ и развивать мультиформатную модель с ориентацией на запросы потребителей.

В условиях пандемии «Магнит» продемонстрировал способность оперативно реагировать на изменения обстановки и добиваться успеха на фоне постоянной неопределенности. Во главу угла мы ставим здоровье и безопасность наших сотрудников и клиентов, внедряя все необходимые меры по предотвращению распространения инфекции и помогая уязвимым группам населения преодолеть трудности. В некоторых магазинах «Магнит» крупного формата были развернуты центры вакцинации, что способствует ускорению выхода из пандемии. Кроме того, чтобы упростить и обезопасить процесс вакцинации для наших сотрудников, мы организовали такую возможность в головном офисе.

Стратегия устойчивого роста «Магнита», направленная на оптимизацию ценностного предложения для покупателей, реализацию мер по повышению эффективности, последовательное расширение сети и развитие мультиформатного предложения, позволила нам обеспечить высокие операционные и финансовые показатели, а также улучшения по всем КПЭ. Мы являемся безусловным лидером по соотношению цены и качества, благодаря чему многие российские семьи выбирают именно наши магазины.

В результате приобретения в июле 2021 г. «Дикси», пятого по величине продовольственного ритейлера в России, «Магнит» расширил свою сеть на 2 477 магазинов и нарастил присутствие в московском и петербургском регионах. «Дикси» имеет обширную клиентскую базу, что позволяет увеличить масштабы нашей деятельности. Интеграция сети идет хорошими темпами, о чем свидетельствует увеличение рентабельности после завершения сделки.

Мы продолжали развивать канал электронной коммерции: общий онлайн-оборот товаров за 2021 г. достиг 11 млрд руб., а среднее количество заказов в день в четвертом квартале превысило 62 000. На конец декабря «Магнит» обрабатывал уже 100 000 заказов в день – большое достижение для Компании, которая вышла на рынок электронной коммерции совсем недавно.

В настоящее время «Магнит» реализует ряд онлайн-проектов доставки (собственной и в рамках партнерских соглашений) в сегментах продуктов питания, фармацевтических товаров и косметики. В условиях падения реальных располагаемых доходов населения наблюдался значительный рост в сегменте дискаунтеров. Данный формат популярен в Европе, но в России пока что представлен мало. «Магнит» активно развивает направление с выгодным соотношением цены и качества – с июля 2020 г. мы открыли более 200 магазинов сети «Моя цена».

# Обращение Председателя Совета директоров (продолжение)

Постоянное улучшение ассортимента СТМ во всех форматах «Магнита» также способствует удовлетворению запросов чувствительных к ценам потребителей. Мы предлагаем качественные продукты в широком диапазоне цен, которые подходят покупателям с различными предпочтениями. В рамках деятельности по расширению ассортимента СТМ мы нарастили собственные производственные мощности, а также заключили новые партнерские соглашения и укрепили имеющиеся. В 2021 г. ассортимент СТМ «Магнита» вырос на 20%.

Мы постоянно совершенствуем систему корпоративного управления в целях обеспечения соответствия самым передовым стандартам – продолжалась эта работа и в 2021 г. Стремясь поддерживать быстрые темпы роста бизнеса, мы переосмыслили структуру Совета директоров с целью заручиться достаточно широким спектром навыков и знаний у его членов и прийти к большему многообразию состава. В результате количество директоров выросло с девяти до одиннадцати, было увеличено число независимых директоров и обеспечен гендерный баланс.

Состав Правления увеличился с девяти до тринадцати членов, что способствует оптимизации процесса принятия решений и реализации стратегических приоритетов и целей развития на розничном рынке.

Мы продолжили развивать программы долгосрочной и краткосрочной мотивации для обеспечения оптимального и справедливого механизма стимулирования и вознаграждения топ-менеджмента Компании. В программу долгосрочной мотивации были добавлены новые участники, а для краткосрочной введены КПЭ в целях оценки результатов деятельности.

Стратегия «Магнита» в области устойчивого развития, курируемая нашим Президентом и Генеральным директором Яном Дюннингом, является частью общей стратегии развития Компании. В апреле 2021 г. «Магнит» опубликовал второй Отчет в области устойчивого развития, где был представлен ход работы по достижению целей до 2025 г., объявленных в июне 2020 г. Стратегия в области устойчивого развития, уже третий год реализуемая в Компании, теперь полностью интегрирована в ежедневную деятельность «Магнита». Она лежит в основе многих нефинансовых КПЭ и долгосрочных задач в сфере охраны окружающей среды и социального развития.

Мы понимаем, что можем добиться еще более внушительных результатов, если для достижения целей в области ESG наладим сотрудничество с другими влиятельными партнерами. Именно поэтому мы объединили усилия с восемью крупнейшими международными производителями товаров повседневного спроса в рамках инициативы «Вместе за здоровое будущее».

Наша задача – улучшать качество жизни потребителей и местных сообществ посредством популяризации здорового образа жизни и заботы об окружающей среде. Для этого мы работаем над повышением осведомленности покупателей, обеспечиваем доступность экологических товаров и услуг, сотрудничаем с различными организациями и инвестируем в научные исследования.

В свете замедления миграционных потоков привлечение и удержание персонала вышло на первый план для всех российских розничных компаний. В 2021 г. мы продолжили развивать инструменты материальной и нематериальной мотивации сотрудников, а также совершенствовать уникальные внутренние программы обучения и развития. В «Магните» мы все – часть единой команды с грамотно выстроенной культурой коммуникации и взаимоподдержки как на работе, так и за ее пределами. Хочу выразить благодарность всем сотрудникам Компании, чей неустанный труд в 2021 г. позволил нам добиться высоких результатов.

В течение отчетного года, который был особенно насыщенным для Компании, мы поддерживали активное взаимодействие с инвесторами, проводя встречи и публикуя регулярные сообщения. Мы с готовностью идем на диалог и прислушиваемся ко всем предложениям. В прошлом году в ответ на опасения акционеров в отношении оплаты неаудиторских услуг мы ввели Политику по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором, предусматривающую ограничение общей суммы оплаты неаудиторских услуг в адрес аудиторов «Магнита». Мы приветствуем любую обратную связь и хотим поблагодарить инвесторов за привлечение нашего внимания к данному вопросу, а также за их постоянную поддержку.

Я выражаю благодарность членам Совета директоров и Правления – как новоприбывшим, так и тем, кто уже был с нами, – за преданность «Магниту» и вклад в реализацию нашей стратегии. Хочу также поприветствовать всех сотрудников, присоединившихся к нам в 2021 г., – спасибо вам за то, что помогаете Компании развиваться и трансформироваться дальше.

**Чарльз Райан**

Председатель Совета директоров



# Обращение

## Президента и Генерального директора

Этот год стал еще одним успешным этапом в истории «Магнита»: сегодня наша Компания больше, чем когда-либо, и прочно занимает одну из ведущих позиций среди розничных сетей и частных компаний России. Этому способствовали приобретение стратегически важного актива, органический рост и неуклонное движение к поставленным целям.

Мы продолжили совершенствовать ценностное предложение, основанное на предоставлении товаров высокого качества по доступной цене с учетом потребностей покупателя. Потребители позитивно реагируют на изменения, что заметно по увеличению числа участников нашей программы лояльности, количества покупателей и суммы среднего чека.

### Операционные показатели

Отчетный год принес новые рекорды на фоне устойчивого роста продаж Компании, а также повышения эффективности операционной деятельности и процессов. Высокие показатели продаж были обусловлены как органическим ростом, так и ростом за счет приобретения активов.

Продажи выросли на 19,5% до 1 856,1 млрд руб. благодаря увеличению LFL-продаж и росту торговых площадей. Чистая розничная выручка, скорректированная на приобретение «Дикси», выросла на 11,3% и составила 1 680,5 млрд руб., опередив рост торговой площади, за счет повышения плотности продаж. LFL-продажи увеличились на 7,0%, при том что средний чек вырос на 7,1%, а трафик по сравнению с предыдущим годом практически не изменился, уменьшившись на 0,1%.

Стратегически важная сделка по приобретению «Дикси» была закрыта в июле, после чего показатели «Дикси» стали учитываться в составе результатов деятельности Группы «Магнит». При этом выручка и другие операционные показатели деятельности бренда «Дикси» продолжают раскрываться отдельно. Интеграция «Дикси» проходит успешно: синергия уже начинает приносить первые плоды, которые мы в дальнейшем планируем приумножить.

Показатель EBITDA составил 133,1 млрд руб. с рентабельностью на уровне 7,2%, что немного выше показателей 2020 г. благодаря росту валовой рентабельности и мерам по повышению эффективности, которые были частично нивелированы консолидацией «Дикси».

Общий долг Компании по состоянию на 31 декабря 2021 г. составил 270,4 млрд руб., денежная позиция увеличилась до 73,4 млрд руб. по сравнению с 44,7 млрд руб. годом ранее. Показатель «Чистый долг / EBITDA» на конец отчетного года составлял 1,5х против 1,1х на 31 декабря 2020 г.

Капитальные затраты в 2021 г. были значительно выше показателей предыдущего года, составив 66,9 млрд руб. против 32,1 млрд руб. в 2020 г., что объясняется реализацией Компанией программ развития и редизайна.

### Достижение стратегических целей

В 2021 г. мы ускорили расширение своей розничной сети, добавив еще 4 513 магазинов и, таким образом, имея 26 077 магазинов по итогам года, а также увеличив свои торговые площади на 20% до 8 997 тыс. кв. м.

В это число входит 2 412 магазинов формата «магазин у дома», ставших частью нашей сети после приобретения «Дикси», а также 39 суперсторов, работающих под брендом «Мегамарт».

Приобретение «Дикси» позволило еще больше укрепить наши позиции на рынке: в состав Группы компаний «Магнит» вошел известный бренд, а также была получена обширная клиентская база в таких стратегически важных регионах, как Москва и Санкт-Петербург. Мы уверены, что благодаря присоединению этого актива сможем добиться существенного синергетического эффекта: его обеспечит объединение вспомогательных подразделений. На уровне операционной деятельности «Дикси» продолжит работать отдельно от «Магнита», но в рамках единой программы лояльности и при совместном использовании значительного количества функций бэк-офиса, включая финансы, инвестиции, управление проектами, закупками и цепочкой поставок.

Специально созданный офис по управлению процессом интеграции обеспечивает поддержку деятельности различных подразделений, содействует принятию решений и отслеживает полученные результаты. Уже достигнуты значительные успехи в корректировке деятельности «Дикси», а также офлайн-составляющей бизнеса. Магазины «Дикси», расположенные в непосредственной близости от «Магнитов», в настоящее время оцениваются с точки зрения возможного преобразования в один из дополнительных форматов, если это обеспечит более выраженный полезный эффект. Ожидается, что процесс интеграции в целом будет завершен к середине 2022 г.





# Обращение Президента и Генерального директора (продолжение)

Помимо этого, «Магнит» открыл 2 281 магазин (gross) во всех основных форматах, при этом особое внимание уделялось магазинам у дома и дро-гери. Магазины у дома демонстрируют самые высокие показатели среди всех форматов «Магнита», чему способствуют увеличение суммы среднего чека и рост торговых площадей. Было опробовано несколько новых форматов, направленных на удовлетворение потребностей разных клиентов. Среди них магазины «Сити», дискаунтеры «Моя цена» и киоски «МагнитГО», в которых предлагаются продукты для быстрого перекуса и снеки.

Из этих форматов хочется особо отметить дискаунтеры – они могут стать значимым бизнес-сегментом в экосистеме Компании. Формат ориентирован на экономных потребителей и предлагает ограниченный ассортимент с большой долей товаров собственных торговых марок (СТМ). По сравнению с магазинами у дома у дискаунтеров выше плотность продаж, быстрее ротация товара, гораздо ниже операционные расходы и стоимость аренды, а также приблизительно на 40% меньше капитальные затраты, что обеспечивает привлечательный уровень прибыли на инвестиции. В отчетном году было открыто 175 магазинов «Моя цена», и в результате к концу года их общее число составило 190, тогда как 31 декабря 2020 г. таких магазинов было только 15. В 2022 г. и в последующие годы Компания планирует дальше развивать этот формат, открывая новые магазины «Моя цена».

Продажи в сфере электронной коммерции росли на протяжении всего 2021 г. Онлайн-заказы выполнялись из 4,5 тыс. офлайн-магазинов как через наш собственный сервис, так и с помощью партнеров. В декабре выполнялось в среднем по 72 тыс. заказов в день, тогда как в тот же период 2020 г. эта цифра была равна 7 тыс. Всего за год Компания увеличила продажи в 32 раза до 11,2 млрд руб.

В феврале 2021 г. в целях дальнейшего развития электронной коммерции мы протестировали свой первый даркстор, ориентированный на обслуживание онлайн-клиентов с учетом их особых предпочтений. По итогам года было открыто 20 дарксторов.

Был реализован ряд инициатив, направленных на улучшение ценностного предложения и его восприятия покупателями. В основе таких мер лежит повышение качества обслуживания, предоставление возможности совершать выгодные покупки в современных и удобных магазинах. За 2021 г. было переоборудовано 703 магазина «Магнит»: доля новых магазинов и магазинов, прошедших редизайн, составила 78% магазинов у дома, 45% супермаркетов и 62% дрогери.

За год количество держателей карт лояльности достигло 58,7 млн человек. Доля покупок с использованием карт лояльности составила 56% в чеках и 69% в продажах. Программа лояльности продолжает давать положительные кросс-форматные результаты – 43% покупателей «Магнита» посещают два и более формата магазинов. Средний чек активного пользователя карты лояльности в магазине у дома в 1,8 раз выше по сравнению с транзакцией без карты и в два раза выше в больших форматах.

Компания продолжила работу над повышением качества и расширением ассортимента СТМ с учетом самых разных потребностей покупателей и ценовых категорий. К 2025 г. мы планируем довести долю продаж СТМ до 25%, уделяя особое внимание качеству и цене путем инвестиций в собственное производство, прямом импорте, направленного на повышение разнообразия ассортимента, и стратегического партнерства с поставщиками. За отчетный год продажи товаров СТМ выросли на 23,8%.

«Магнит» остается единственным российским ритейлером, который управляет собственными предприятиями по производству продуктов питания на 17 площадках, расположенных в разных регионах России. В настоящее время эти предприятия производят около 500 наименований продукции, в том числе социально значимой. Наличие собственных тепличных хозяйств обеспечивает наличие на полках качественных овощей, включая те, на которые в случае их поставок из-за рубежа могут распространяться импортные ограничения. По итогам 2021 г. объемы производства выросли на 17% до 360 тыс. тонн. Это стало возможным благодаря расширению ассортимента СТМ в результате повышения производительности и урожайности в тепличных комплексах.

СТМ и собственное производство тесно связаны с целями «Магнита» в области устойчивого развития до 2025 г.: производя продукцию сами, мы можем напрямую влиять на выполнение принятых решений. Наша цель – сделать 50% упаковки перерабатываемой, многоразовой или компостируемой, а собственное производство и сельское хозяйство – на 100% ответственным.

Быстрый рост нашей Компании привел к увеличению количества сотрудников на 13%, и в результате общая численность персонала составила около 360 тыс. человек, с учетом присоединения «Дикси». Этот значимый шаг вперед способствовал укреплению наших позиций в качестве одного из крупнейших частных работодателей страны. Мы понимаем, что с этим сопряжена огромная ответственность, и стремимся стать ведущим работодателем в российском секторе розничной торговли, привлекая и удерживая талантливых сотрудников.

Один из аспектов нашей стратегии – обеспечение привлекательных условий работы, что будет способствовать

непрерывному повышению индекса лояльности сотрудников и снижению текучести кадров. Это особенно важно в условиях роста конкуренции на рынке труда, который усугубляется старением населения и ограничением миграционных процессов. В связи с этим наши службы по работе с персоналом ведут работу над улучшением ценностного предложения работодателя, совершенствованием корпоративной культуры и коммуникаций, подбором кадров, развитием персонала, а также над системой льгот и программ повышения лояльности сотрудников. Особое внимание уделяется снижению сравнительно высокого уровня текучести кадров в «Дикси». Принимаемые меры включают совершенствование каналов подбора персонала, улучшение компенсационных пакетов, снижение нагрузки на сотрудников, программы подготовки и вводного инструктажа, контроль деятельности руководства и инструменты нематериальной мотивации.

В отчетном периоде мы продолжили усиливать состав Правления, увеличив число его членов с девяти до тринадцати с учетом происходящих в Компании изменений и с целью повышения эффективности межфункционального взаимодействия.

В рамках этих мер был назначен новый Директор по электронной коммерции и Директор по цифровым технологиям. Они отвечают за обеспечение ускоренного внедрения стратегии электронной коммерции и непрерывное развитие нашей технической и ИТ-инфраструктуры, использование передовых технологий аналитики и больших данных.

На протяжении отчетного года продолжалась трансформация цепочки поставок, включающая замену прежней собственной разработки облачной платформой на базе технологий искусственного интеллекта и машинного обучения.

Кроме того, нами было начато внедрение единой системы управления транспортом, которая заменит ряд разнородных технологий и, таким образом, повысит эффективность и согласованность деятельности наших логистических служб.

## Перспективы

Мы вступили в 2022 г., находясь в устойчивом финансовом положении, со сниженной долговой нагрузкой, оптимизированным оборотным капиталом и улучшенным уровнем денежных поступлений. Это позволит нам уверенно продолжить свое развитие и еще более укрепить наше положение на рынке.

«Магнит» продолжает следовать четкой стратегии, направленной на улучшение ценностного предложения для покупателей, работу с форматами, которые отвечают потребностям клиентов, и реализацию мер по повышению операционной эффективности компаний Группы.

На рынке сохраняется непростая конъюнктура. Заметный рост уровня инфляции оказывает усиливающееся давление на потребителей, а также ведет к увеличению стоимости сырья и производственных расходов. В ответ на это нами были приняты меры по сдерживанию роста цен на широкий ассортимент социально значимых товаров, благодаря чему смогли оказать целенаправленную помощь малоимущим покупателям.

«Магнит», как ответственная розничная сеть, по-прежнему ставит перед собой цель обеспечивать покупателей безопасными, полезными и доступными продуктами и товарами, способствующими повышению качества жизни. В основе этого лежит приверженность Компании принципам устойчивого развития и стремление к дальнейшему сокращению воздействия на окружающую среду. В 2022 г. мы продолжим выполнение своих обязательств в сфере ESG, совершенствуя деятельность с целью дальнейшего повышения ее эффективности и прозрачности.

Я убежден, что в этом году и далее «Магниту» удастся еще более укрепить свои позиции в качестве одного из ведущих российских ритейлеров. Это было бы невозможно без упорного труда наших высокопрофессиональных сотрудников и их преданности делу, а также без поддержки заинтересованными сторонами – и я хотел бы поблагодарить всех за активную работу во благо Компании.

## Ян Дюннинг

Президент и Генеральный директор



# Ключевые показатели года

## Стратегические приоритеты

- Рост сопоставимых продаж (LFL)
- Проактивный подход к консолидации рынка, основанный на возврате от инвестиций
- Повышение рентабельности
- Высокий возврат на инвестиции способствует росту дивидендных выплат
- Ускорение «умного» органического роста
- Развитие электронной коммерции
- Улучшение цикла оборотного капитала

## Стратегические приоритеты на 2021 г. – Мы выполняем свои обещания

В 2021 г. «Магнит» добился значительного прогресса в реализации своей стратегии. Мы продолжили органическое развитие сети и улучшили покупательский опыт в наших магазинах, продемонстрировав лидирующий в отрасли рост сопоставимых продаж. Мы завершили стратегически важное приобретение «Дикси», укрепившее наши позиции в Москве и Санкт-Петербурге, и улучшили рентабельность этого бизнеса. Несмотря на крупную сделку, нам удалось сохранить «комфортный» уровень долга на уровне 1,5x EBITDA (МСБУ 17). Онлайн-продажи «Магнита», запущенные во 2-м полугодии 2020 г., быстро набрали популярность,

и их оборот по итогам года превысил 11 млрд руб. Нам также удалось оптимизировать цикл оборотного капитала и повысить возврат на инвестиции.

### Корпоративное управление

- Акционеры утвердили новую редакцию Устава, расширяющую состав Совета директоров с девяти до одиннадцати членов.
- «Магнит» укрепил Совет директоров – в состав вошли новые независимые директора с опытом в области технологий и финансов.
- Мы продолжили укреплять Правление для улучшения процесса принятия решений. Количественный состав Правления увеличен до 13 человек.
- Совет директоров ввел Политику по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором. Она ограничивает объем вознаграждения за неаудиторские услуги, чтобы обеспечить независимость аудитора.

### Ценные бумаги

- Дивиденды за 9 мес. 2021 г. составили 30 млрд руб. Это на 20% выше дивидендной выплаты за 9 мес. 2020 г. в размере 25 млрд руб.
- «Магнит» разместил биржевые облигации на сумму 20 млрд руб. со ставкой купона 7,05%.
- Агентство АКРА подтвердило кредитный рейтинг облигаций ПАО «Магнит» на уровне AA (RU).
- S&P повысило кредитный рейтинг ПАО «Магнит» до BB+ с прогнозом «Стабильный».

### Операционная деятельность

- Редизайн более 700 магазинов «Магнит» (включая магазины у дома, супермаркеты и дрогери) для улучшения ценностного предложения покупателю.



## Достижения в 2021 г.

### Оборачиваемость рабочего капитала ускорилась на > 7 дней

В результате рабочий капитал стал отрицательным, было высвобождено более 18 млрд руб.

Рентабельность по EBITDA выросла до

**7,2%**

в 2021 г. с 7,0% в 2020 г. за счет роста валовой прибыли и контроля издержек

Новых магазинов было открыто (gross)

**2 281**

в 2021 г. против 1 292 в 2020 г.

**3 сделки M&A**

стратегическое приобретение бизнеса «Дикси», покупка магазинов «Эдельвейс» и «Радеж»

**11,2 млрд руб.**

достиг оборот онлайн-продаж по итогам года; 62 тыс. заказов в день

Сопоставимые продажи LFL выросли на

**7,0%**

в 2021 г., показав лучшую динамику в отрасли продовольственного ритейла второй год подряд

ROIC<sup>1</sup> достиг **16,5%**

в 2021 г. против 13,8% в 2020 г. и 7,9% в 2019 г. Объем выплаченных дивидендов вырос на 20% год к году<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ROIC (возврат на инвестированный капитал) = (Операционная прибыль - Расходы по налогу на прибыль) / (Средняя величина чистого долга + средний собственный капитал).

<sup>2</sup> На основе первого транша по выплате дивидендов – 30 млрд руб. за 9М 2021 г. по сравнению с 25 млрд руб. за 9М 2020 г.

— Обновление IT-инфраструктуры: внедрение ERP-системы на базе SAP, программного обеспечения для работы с поставщиками и облачных технологий.

### Устойчивое развитие

- Сокращение выбросов углерода в логистических операциях за счет перехода на более современные грузовые автомобили, более экологичное топливо.
- Продолжающаяся программа энергосбережения для холодильного оборудования, кондиционеров и систем освещения.
- Головной офис Компании в Краснодаре получил сертификат «Зеленый офис» за такие практики, как переработка мусора, энерго- и водосбережение.
- Проект по анализу состава отходов в наших магазинах для увеличения доли переработки отходов по сравнению с утилизацией.

- Совместная инициатива с восемью крупнейшими брендами потребительских товаров «Вместе за здоровое будущее» в рамках продвижения здорового образа жизни среди потребителей и местных сообществ.
- Создание секций здорового питания в наших магазинах.
- Проект «Добрый Заяц» – создание в наших магазинах инклюзивной среды для людей с ограниченными возможностями, обучение персонала обслуживанию таких покупателей.
- В июле Национальное Рейтинговое Агентство поставило «Магнит» на третье место в ESG-рейтинге российских публичных нефинансовых компаний и на первое место среди ритейлеров.
- В августе MSCI повысил ESG-рейтинг «Магнита» с BB до BBB.



# Обзор рынка

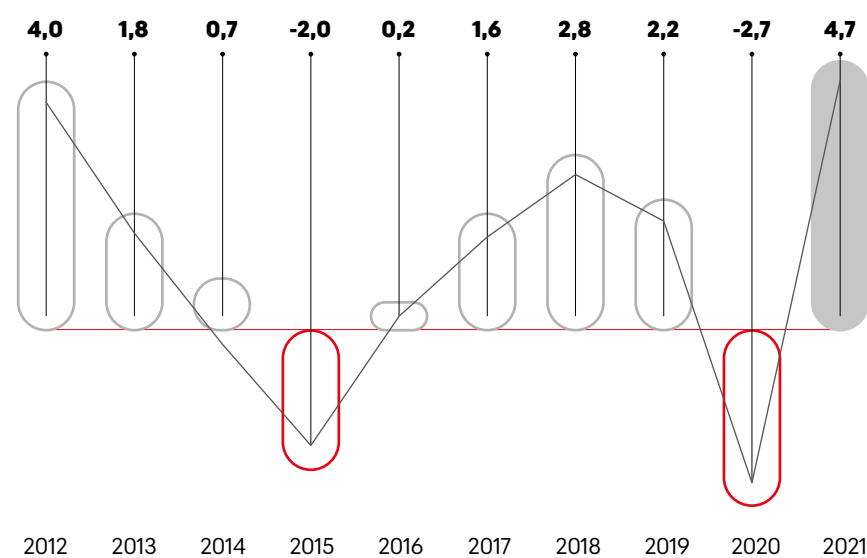
В апреле 2021 г., после снятия ограничений, был зафиксирован резкий рост потребительских расходов, который продолжился до конца года, но более медленными темпами. Сектор розничной торговли вернулся на траекторию роста, а лидеры рынка, в том числе «Магнит», нарастили долю в результате консолидации, а также продолжающейся активной работы по модернизации процессов и совершенствованию ценностного предложения для покупателей.

## Макроэкономическая среда

В 2021 г. ВВП вырос на 4,7% по сравнению с предыдущим годом, что обусловлено постепенным восстановлением экономической активности на фоне реализации соответствующего национального плана и снятия эпидемиологических ограничений. Кроме того, крайне благоприятным для розничной торговли фактором стало усиление инфляции в сочетании с существенным увеличением реальных располагаемых доходов населения после выхода россиян на работу.

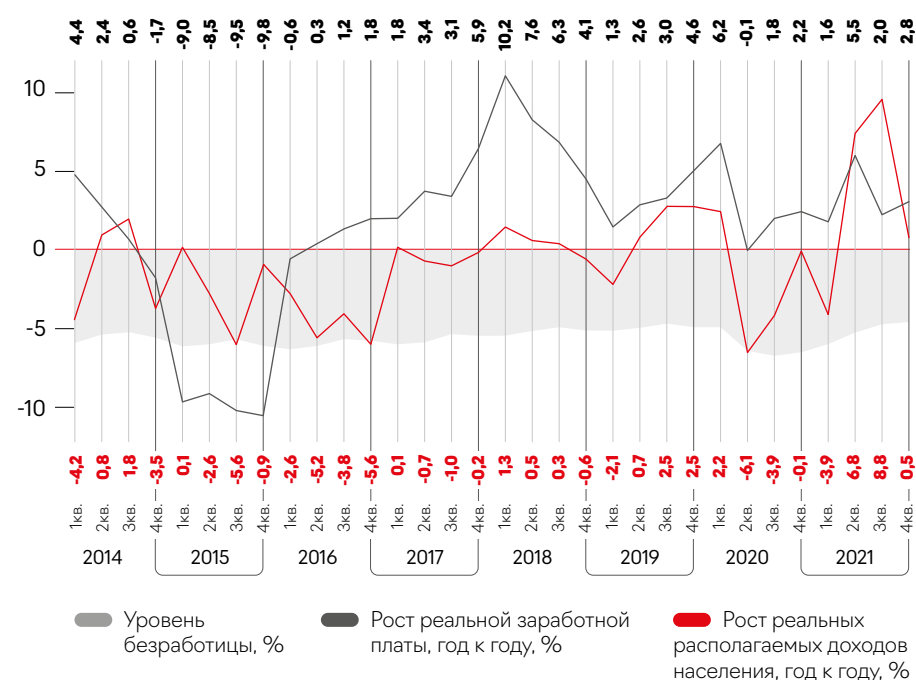
После резкого увеличения потребительских расходов во II квартале 2021 г. темпы роста выручки в сфере розничной торговли и торговли продовольственными товарами в последующих кварталах снизились. Для стимулирования восстановления экономики правительство объявило о мерах дополнительной финансовой поддержки для малого бизнеса, семей и социально незащищенных категорий населения, включая единовременные выплаты пенсионерам и ученикам начальной и средней школы в размере 10 тыс. руб., а также выплаты бывшим военнослужащим в размере 15 тыс. руб. Кроме того, ежемесячное пособие неполным семьям на детей в возрасте от 8 до 16 лет включительно составило в среднем 5 650 руб.

## Динамика реального ВВП России, %



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

## Изменение реальной заработной платы, реальных располагаемых доходов населения и уровня безработицы, %



Источник: Федеральная служба государственной статистики

С учетом того, что семьи с низким уровнем дохода обычно тратят около 40% своего дохода на продукты питания, предполагается, что указанная дополнительная помощь будет использована на покупку продовольствия.

По данным «Сбербанк КИБ», в 2021–2024 гг. правительство планирует дополнительно выделить 500 млрд руб. на социальные нужды, строительство и меры государственного контроля в сфере экологии, цифровизации и развития клиентоориентированности. Это стало возможным благодаря росту экономики и увеличению бюджетных поступлений от несырьевого сектора<sup>1</sup>.

В 2021 г. минимальная месячная заработная плата в России выросла на 5,5% до 12 792 руб.

В Москве и Санкт-Петербурге ее размер составил 20 589 руб. и 19 тыс. руб. соответственно.

Средняя реальная заработная плата в 2021 г. выросла незначительно на 2,9%, при этом наблюдался медленный рост реальных располагаемых денежных доходов населения – на 3,1% по сравнению с предыдущим годом. Это обусловлено в основном увеличением доходов от собственности и предпринимательской деятельности.

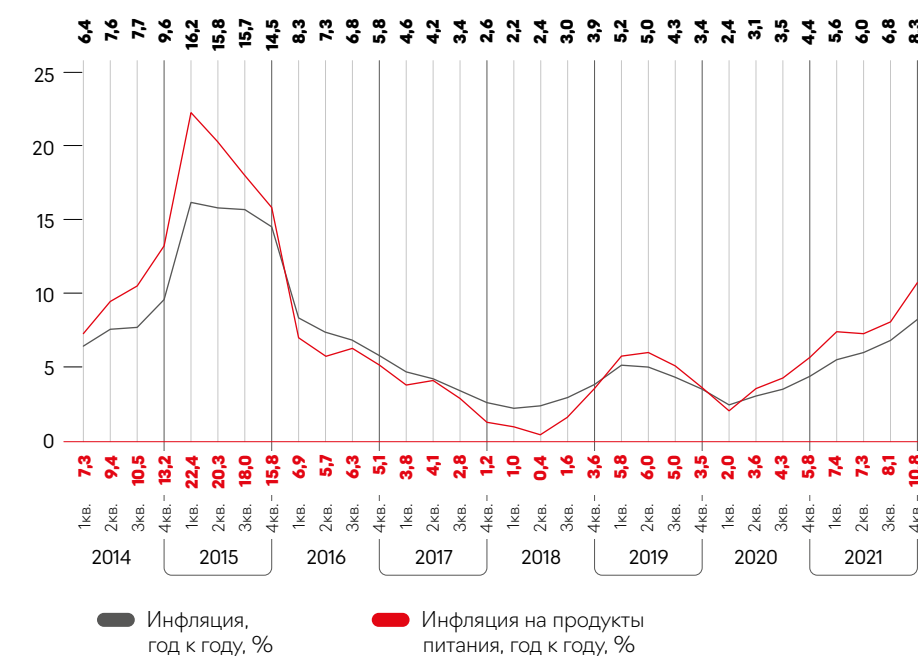
Среднее общее число безработных в декабре 2021 г. составило 3,2 млн человек, при этом уровень безработицы упал до рекордно низкой отметки – 4,3% по сравнению с 5,9% в предыдущем году. В то же время на рынке наблюдалось рекордно высокое число вакансий.

В 2021 г. индекс потребительских цен вырос на 6,7%<sup>2</sup>, а индекс потребительских цен на продукты питания поднялся на 8,4%<sup>3</sup>. Наиболее значительный рост наблюдался в таких категориях, как плодовоовощная продукция и яйца. Рост цен на продовольственные товары привел к увеличению соответствующих расходов на 2,4%, что вызвало повышенную обеспокоенность среди потребителей.

Рост потребительских цен с учетом сезонных колебаний достиг шестилетнего максимума в октябре и ноябре. Инфляционные ожидания домохозяйств выросли в декабре до нового пятилетнего максимума. Ценовые ожидания предприятий также были близки к многолетним максимумам.

В ответ на это Центральный банк России повысил ключевую ставку до 8,5% на заседании в декабре 2021 г., чтобы сдержать продолжающийся рост инфляции.

## Потребительская и продовольственная инфляция, %



Источник: Федеральная служба государственной статистики

<sup>1</sup> SBER CIB INVESTMENT RESEARCH, ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР ПО ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СУЩЕСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ БЮДЖЕТА ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НАРАСТИТЬ РАСХОДЫ, 10 СЕНТЯБРЯ 2021 Г.

<sup>2</sup> УКАЗАНА СРЕДНЯЯ ИНФЛЯЦИЯ ЗА ГОД, ИСХОДЯ ИЗ СРЕДНИХ КВАРТАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЯ ИПЦ (ГОД К ГОДУ).

<sup>3</sup> ИНФЛЯЦИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО КОНЦА ДЕКАБРЯ 2021 Г. К ДЕКАБРЮ 2020 Г. СОСТАВИЛА 10,6%.



# Обзор рынка

(продолжение)

№ 1

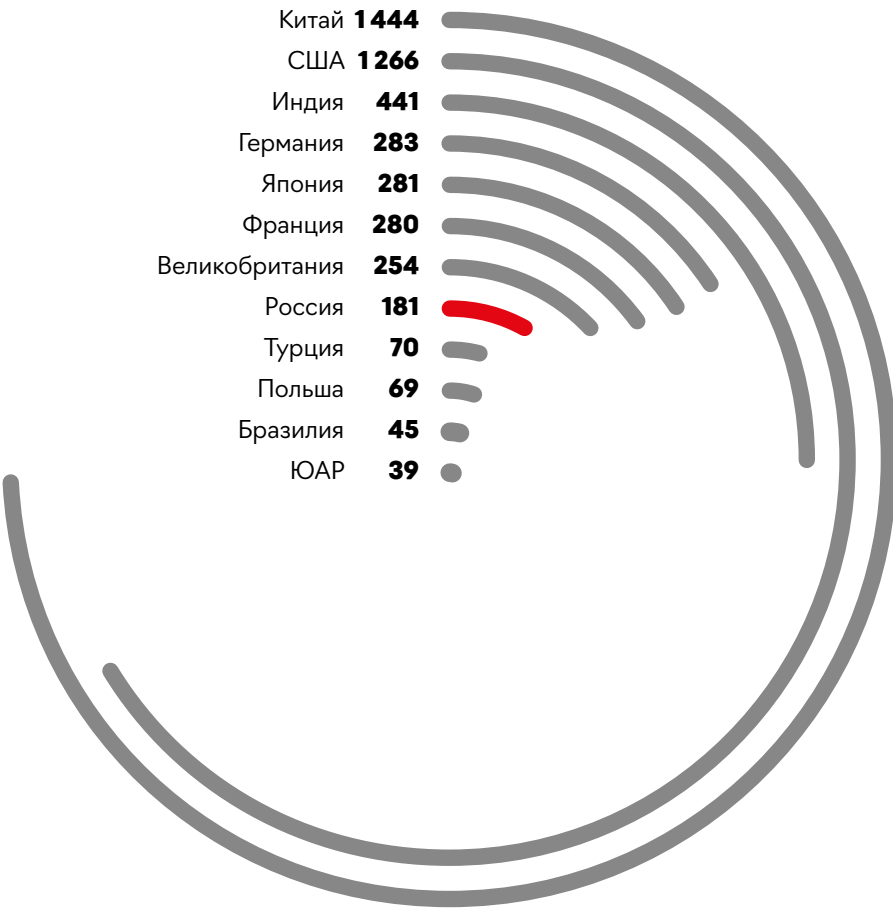
в России по количеству магазинов и географическому покрытию

## Российский рынок розничной торговли

Ослабление ограничений, связанных с пандемией COVID-19, в апреле 2021 г. привело к быстрому и существенному реальному росту розничных продаж в России. Указанный рост продолжился в течение года и составил в среднем 7,3%. Одновременно с этим был зафиксирован реальный рост розничных продаж продуктов питания в среднем до 2,2%, продемонстрировав существенное восстановление по сравнению с предыдущим годом.

Эта ситуация продолжила оказывать благоприятное влияние на современных рыночных игроков, таких как «Магнит»: сетевым ритейлерам удалось нарастить долю рынка до 75% за счет возобновления открытия магазинов после перерыва в 2020 г. Прирост их торговых площадей за год составил приблизительно 2,6 млн кв. м. Вместе с тем продажи современных магазинов у дома по-прежнему демонстрируют отличную динамику. На фоне роста реальных располагаемых доходов населения и индекса потребительской уверенности в 2021 г. люди тратили

Рынок розничной торговли продовольственными товарами в 2021 г., млрд долл. США



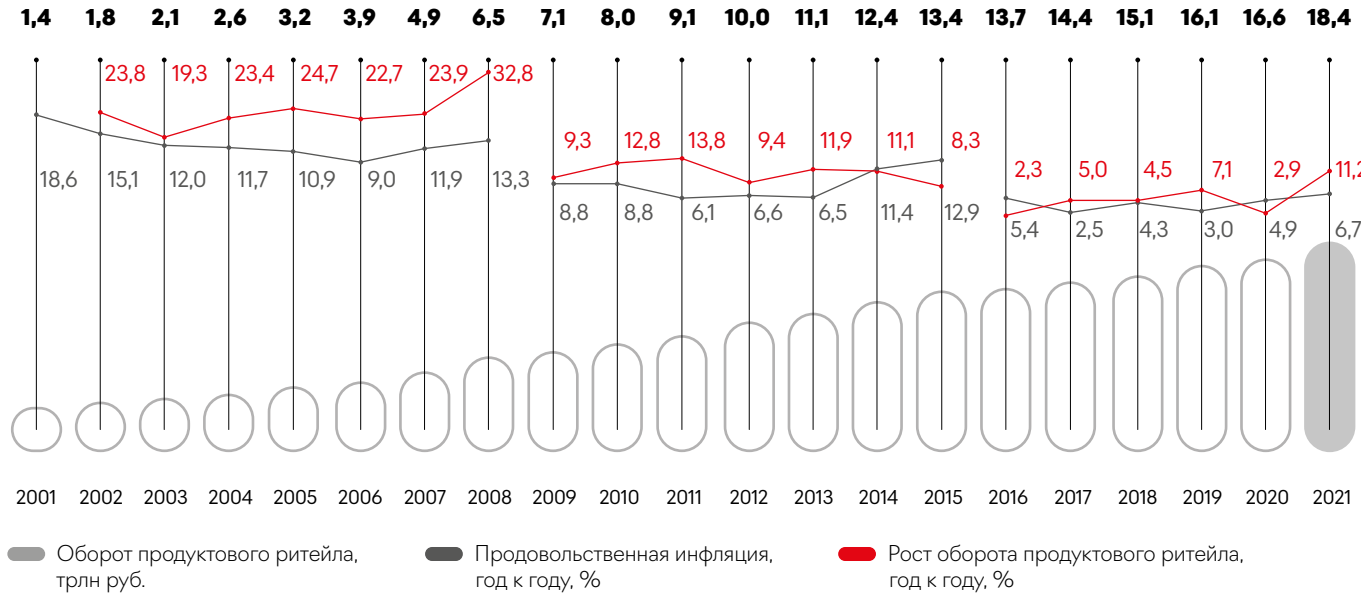
Источник: Euromonitor, 2021 г.

больше денег на еду и меньше на отдых, досуг и развлечения. Статистика показывает, что восстановление российской экономики после пандемии наиболее благоприятно отразилось на розничной торговле продуктами питания по сравнению с другими отраслями.

В 2021 г. российский рынок розничной торговли продуктами питания оставался восьмым в мире по размеру выручки, опережая такие страны, как Италия, Турция, Бразилия и Польша.

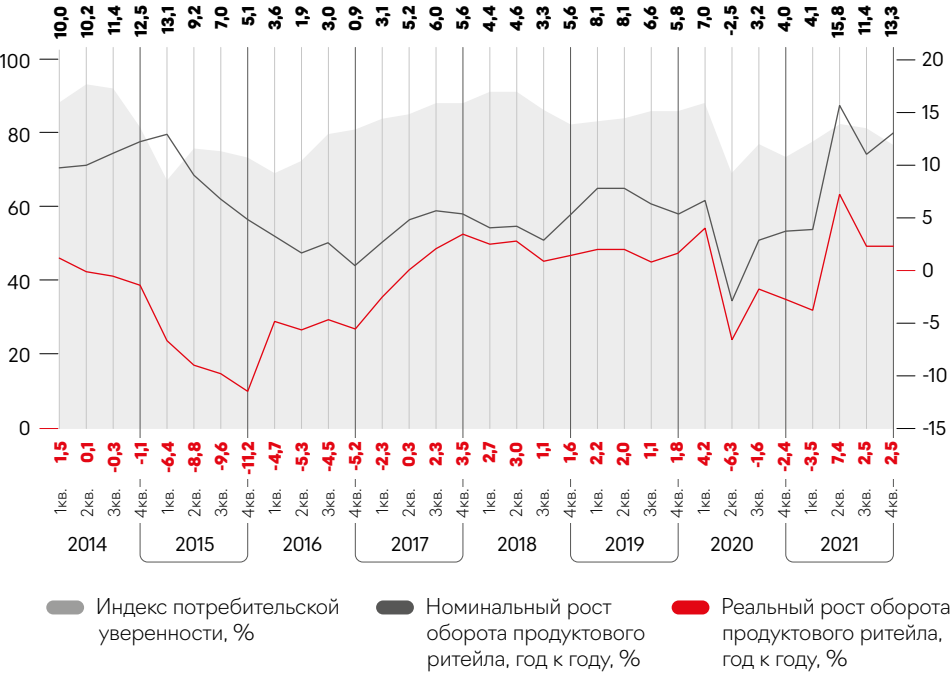
<sup>1</sup> SBER CIB INVESTMENT RESEARCH, ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР ПО ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СУЩЕСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ БЮДЖЕТА ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НАРАСТИТЬ РАСХОДЫ, 10 СЕНТЯБРЯ 2021 Г.

Оборот продуктового ритейла в России в 2001–2021 гг.



Источник: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации, анализ «Магнита»

Индекс потребительской уверенности и рост объемов продаж в продуктовом ритейле, %



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



# Обзор рынка

(продолжение)

## № 2

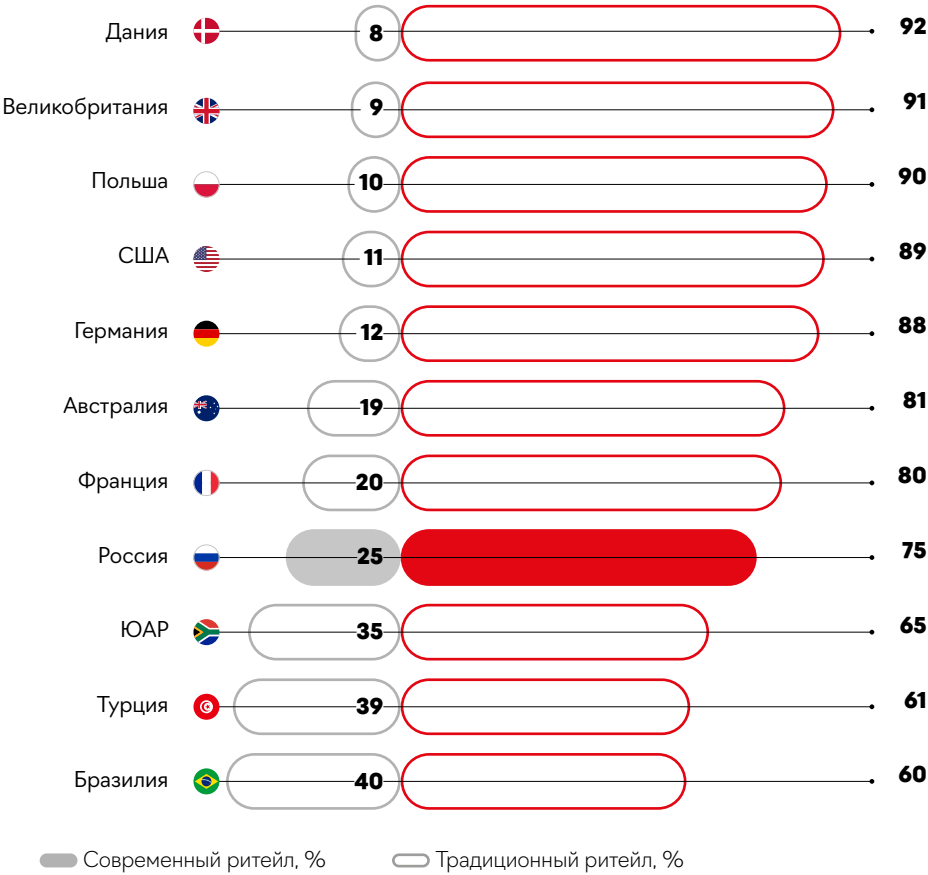
в России по объему выручки

Современный российский рынок продуктового ритейла обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста: в отчетном году топ-5 игроков увеличили свою рыночную долю по объему выручки на 2 п. п. до 42% по сравнению с предыдущим годом.

Фрагментированный рынок с низким уровнем насыщения предлагает широкие возможности консолидации для игроков уровня «Магнита» с хорошим финансированием и четкой стратегией M&A. Россия по-прежнему отстает от развитых стран, где топ-5 игроков занимают 61% рынка или более. За последние несколько лет ведущие российские ритейлеры существенно нарастили свои доли рынка за счет стремительного роста продаж в магазинах у дома и консолидации. В 2021 г. топ-10 ритейлеров продемонстрировали рост продаж на 11% год к году. Доля «Магнита» на рынке увеличилась на 0,6 п. п. до 11,5% за счет ускорения органического развития и приобретения розничной сети «Дикси».

На фоне пандемии наблюдается резкий рост популярности онлайн-покупок, в особенности в крупных городах, таких как Москва

Доля современного и традиционного ритейла в 2021 г., %



Источник: Euromonitor, 2021 г.

и Санкт-Петербург. В 2021 г. российский рынок онлайн-доставки продуктов питания увеличился на 247% до 383 млрд руб., что составляет 2,1% всего рынка розничной торговли продуктами питания. Таким образом, этот рынок обладает существенным потенциалом роста.

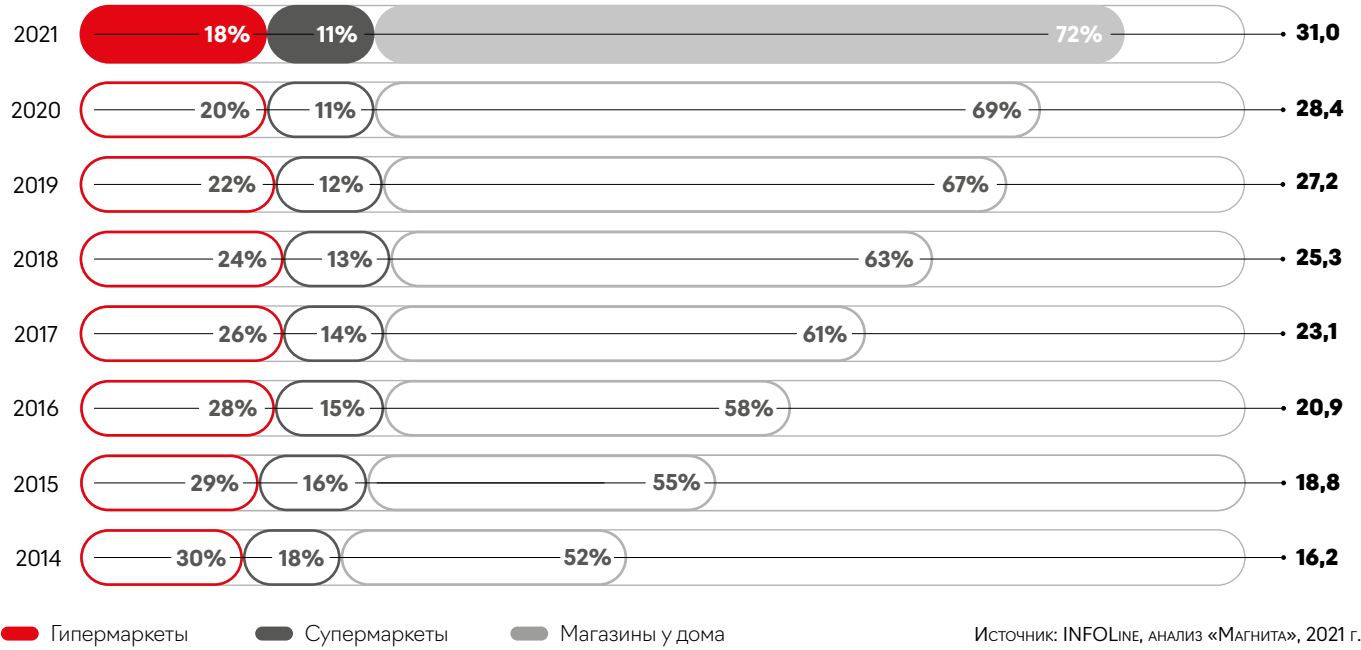
В 2022 г. мы продолжим реализацию стратегии «умного» расширения, уделяя особое внимание повышению плотности продаж, открытию новых магазинов и совершенствованию ценностного предложения для покупателей. Мы также видим

дополнительный потенциал для развития в связи с быстрым ростом онлайн-коммерции. Компания продолжит отслеживать ситуацию на рынке в поиске новых возможностей для бизнеса.

С более подробной информацией можно ознакомиться в разделах «Стратегия» и «Операционный обзор».

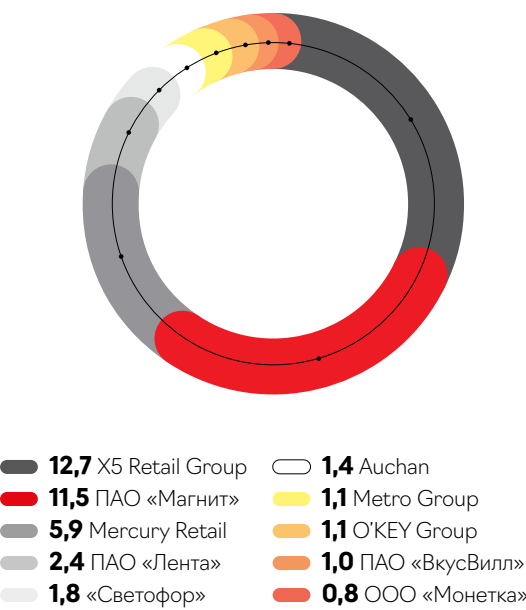
<sup>1</sup> SBER CIB INVESTMENT RESEARCH, ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР ПО ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СУЩЕСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ БЮДЖЕТА ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НАРАСТИТЬ РАСХОДЫ, 10 СЕНТЯБРЯ 2021 г.

Общий объем торговых площадей современного ритейла в России, млн кв. м



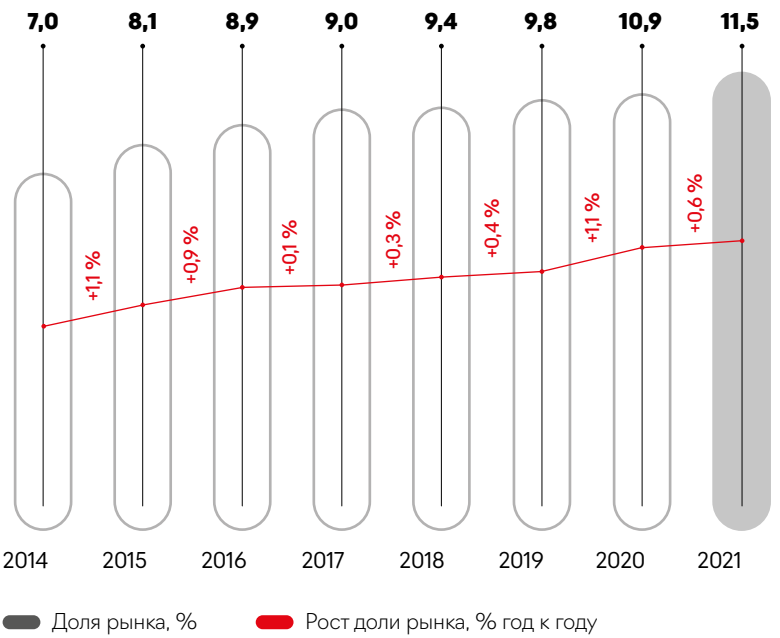
Источник: INFOline, анализ «Магнита», 2021 г.

Доля рынка «Магнита» по объему выручки в России, %



Источник: INFOline, анализ «Магнита», 2021 г.

Доля рынка «Магнита» по объему выручки в России в 2014–2021 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики, анализ «Магнита», 2021 г.



# Обзор рынка

## (продолжение)

### Основные тенденции поведения и предпочтений потребителей в 2021 г.

#### ★ Потребительские расходы по-прежнему растут, но темпы роста замедляются

Тенденции в поведении потребителей в сфере покупки продуктов питания, наблюдавшиеся в период пандемии, сохраняются: потребительские расходы в среднем выросли на 2,4% год к году, при этом их рост замедлился на фоне спада волнений, связанных с эпидемиологической обстановкой, и возвращения индекса потребительской уверенности к допандемийному уровню. Это приведет к более сбалансированному сочетанию цены, качества и полезности.



#### ★ Цифровизация потребителей

Рост спроса на онлайн-контент ведет к изменению модели поведения потребителей и их взаимодействия с ритейлерами. Потребители ожидают, что контент будет актуальным и персонализированным, а доступ к сервисам и покупкам будет предоставляться круглосуточно из любой точки мира. Спрос на быстрые покупки и обслуживание растет из-за ускорения темпа жизни, при этом потребители отслеживают цены и промоакции.



#### ★ Удобство по-прежнему важнее, чем цена

Потребители по-прежнему отдают предпочтение покупкам в магазинах у дома и розничных сетях, предлагающих омниканальную модель обслуживания, при этом цена остается решающим фактором при выборе магазина.



#### ★ Предпочтения покупателей смещаются в сторону здоровых продуктов и ответственного потребления

Потребители демонстрируют растущую осознанность в отношении экологии, питания и здоровья и готовы тратить больше на более полезные для здоровья и экологичные товары в определенных категориях.



### Основные тенденции российского рынка розничной торговли

#### ★ Ускорение инфляции

Ожидается, что в 2022 г. инфляционные тенденции будут поддерживать розничную торговлю продуктами питания, но окажут негативное влияние на капитальные затраты.

#### ★ Дальнейшая консолидация

Ожидаются сделки M&A с участием федеральных игроков в связи с уходом с рынка более мелких и региональных операторов.

#### ★ Рост онлайн-продаж продуктов питания

Ожидается, что в 2024 г. доля онлайн-продаж в розничной торговле продуктами питания достигнет 5%. Рост числа даркстортов для обслуживания рынка онлайн-доставки.

#### ★ Увеличение числа жестких дискаунтеров

Растущее число дискаунтеров, ориентированных на чувствительных к цене потребителей, и проникновение в отдаленные и региональные локации, которые не подходят для обычных форматов. Доступность небольших торговых точек способствует расширению рынка.

#### ★ Появление новых цифровых систем

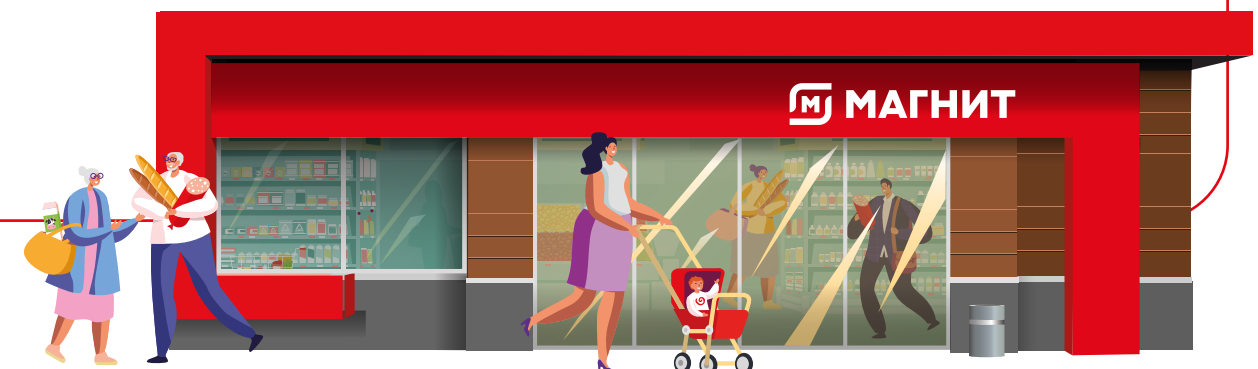
Технологии, обеспечивающие более индивидуализированный подход за счет средств аналитики.

#### ★ Государственная поддержка

Сохранение текущих и реализация новых мер финансовой поддержки пожилых людей, молодых семей и других малообеспеченных и социально незащищенных категорий населения, причем большая часть этих расходов будет направлена на покупку продуктов питания.

#### ★ Устойчивое развитие во главе угла

Заинтересованные стороны уделяют все больше внимания устойчивому развитию и ответственному ведению бизнеса крупных компаний, ожидая от них непрерывного совершенствования в сфере защиты окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG).



# Обзор рынка

(продолжение)

Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2021 г.

| Изменение   | Правовой документ   | Вступил в силу                      |
|---|---|-------------------------------------|
| Индексация тарифа системы взимания платы с большегрузных автомобилей «Платон» (увеличение на 14 копеек по сравнению с действовавшим ранее тарифом)  | Постановление Министерства транспорта Российской Федерации                          | 1 февраля 2021 г.                   |
| Утверждение перечня товаров и упаковки, подлежащих утилизации после утраты ими потребительских свойств  | Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. № 3721-р      | 1 января 2021 г. – 1 января 2022 г. |
| Утверждение порядка проведения постоянного мониторинга цен на потребительские товары и услуги   | Распоряжение Правительства Российской Федерации № 497-р                             | 27 февраля 2021 г.                  |
| Повышение минимальных розничных цен на крепкие алкогольные напитки, в том числе водку и коньяк  | Приказ Министерства финансов России от 7 октября 2020 г. № 232н                     | 1 января 2021 г.                    |
| Согласно закону, наименование «шампанское» может использоваться только в отношении продукции, произведенной на территории Российской Федерации. Вина иностранного производства должны обозначаться как «игристые вина». Есть и другие изменения в классификации винодельческой продукции, а в розничной торговле необходимо организовать отдельную выкладку | Федеральный закон № 345-ФЗ о регулировании алкогольного рынка                       | 2 июля 2021 г.                      |
| Продление действия соглашений о стабилизации цен на сахар до 1 июня 2021 г., на подсолнечное масло – до 1 октября 2021 г.   | Соглашения между участниками рынка о стабилизации цен на сахар и подсолнечное масло | 30 марта 2021 г.                    |
| 1 апреля 2021 г. завершился переходный период в отношении маркировки алкоголя, ввозимого на территорию Российской Федерации. С 1 января 2021 г. весь алкоголь должен маркироваться федеральными специальными марками. До этого специальными марками маркировалась только продукция, произведенная в Российской Федерации                                    | Федеральный закон № 436-ФЗ от 22 декабря 2020 г.                                    | 1 января 2021 г.                    |
| Повышение ставок акцизов на сигареты и другие табачные изделия в России на 20% с 2021 г.  | Федеральный закон № 321-ФЗ  | 1 января 2021 г.                    |
| Минимальная розничная цена пачки сигарет установлена в размере 107,78 руб.  | Федеральный закон № 504-ФЗ от 30 декабря 2020 г.                                    | 1 июля 2021 г.                      |
| Распространение норм антитабачного законодательства на всю никотиносодержащую продукцию   | Федеральный закон № 303-ФЗ от 31 июля 2020 г.                                       | 28 января 2021 г.                   |
| Создание в Российской Федерации национальной системы прослеживаемости товаров (НСП). С 1 июля 2021 г. организации обязаны представлять отчеты об операциях с товарами, подлежащими прослеживаемости, и документы, содержащие сведения о прослеживаемости  | Федеральный закон № 371-ФЗ от 9 ноября 2020 г.                                      | 1 июля 2021 г.                      |
| Новые правила продажи товаров в розницу   | Постановление Правительства Российской Федерации № 2463                             | 1 января 2021 г.                    |

| Изменение  | Правовой документ  | Вступил в силу  |
|--|--|---|
| Распоряжение о неотложных мерах по поддержке субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере розничной торговли. Региональным властям рекомендовано оказать содействие работе розничных рынков и ярмарок в многолюдных местах  | Распоряжение Правительства Российской Федерации № 208-р от 30 января 2021 г.   | 30 января 2021 г.   |
| Внесены изменения в процесс маркировки молочной продукции, в том числе перенесен срок обязательного сканирования кода товара в объектах розничной торговли   | Постановление Правительства Российской Федерации от 30 ноября 2021 г. № 2100   | В день публикации, в части положений, касающихся розничной торговли |
| Продление действия продовольственного эмбарго до конца 2022 г. Документ предусматривает запрет на ввоз мясной, молочной и рыбной продукции, овощей и фруктов, соли, живых свиней и субпродуктов из ЕС, США, Норвегии и Австралии   | Указ Президента Российской Федерации   | 20 сентября 2021 г.   |
| Президент Российской Федерации Владимир Путин поручил Федеральной антимонопольной службе (ФАС) провести мониторинг формирования цен на продовольственные товары, реализуемые через торговые сети. 13 августа 2021 г. ФАС РФ начала внеплановые выездные проверки в отношении ведущих розничных сетей на предмет антиконкурентного сговора, последствием которого может являться рост и поддержание цен   | Указ Президента Российской Федерации   | 8 августа 2021 г.   |
| В ряде регионов Российской Федерации приняты нормативные акты об обязательной вакцинации отдельных категорий граждан, в том числе работников торговли, и о пропускном контроле при входе в некоторые торговые объекты (допуск граждан только при наличии QR-кода, подтверждающего завершую вакцинацию, QR-кода о ранее перенесенном заболевании, QR-кода об отрицательном тесте на коронавирусную инфекцию или справки о медицинском освобождении от вакцинации) | Постановления главных санитарных врачей регионов на основании пункта 6 части 1 статьи 51 Федерального закона № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30 марта 1999 г., статьи 10 Федерального закона № 157-ФЗ «Об иммунопрофилактике инфекционных болезней» от 17 сентября 1998 г., пункта 18.3 Санитарных правил и норм 3.1/3.2.3 146-13 «Общие требования по профилактике инфекционных и паразитарных болезней», приказа Минздрава России № 125н «Об утверждении национального календаря профилактических прививок и календаря профилактических прививок по эпидемическим показаниям» от 21 марта 2014 г. |   |



# Стратегия

Наша стратегическая цель – укрепить текущие лидирующие федеральные позиции, увеличивая долю рынка при сохранении доходности бизнеса.

Наша стратегическая амбиция – стать выбором № 1 для покупателей, сотрудников и инвесторов.

## Краткий обзор стратегии

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



В 2021 г. «Магнит» зафиксировал значительный рост продаж, в основном за счет наращивания торговых площадей, улучшения условий торговли, дальнейшего увеличения объема продаж в зрелых магазинах, в результате чего плотность продаж выросла на 4,7%. Мы видим, что наши инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия, приносят плоды, о чем свидетельствуют положительная динамика показателя NPS, индекса удовлетворенности потребителей и притока покупателей. В настоящее время наша стратегия устойчивого развития реализуется на всех уровнях организации и мы вводим новые метрики для отслеживания прогресса и результатов улучшений. В 2021 г. мы продолжили работать над оптимизацией внутренних процессов для повышения эффективности, а также увеличили инвестиции в персонал в целях развития ключевых компетенций и формирования гибкой и инновационной компании.

Наши усилия принесли значительную выгоду акционерам – стоимость акций «Магнита» на российском рынке с января 2019 г. по декабрь 2021 г. выросла на 55%, а новый подход к инвестиционной деятельности и редизайну обеспечил впечатляющий рост прибыли и иных показателей.

**+4,7%** повышение плотности продаж в 2021 году

<sup>1</sup> Индекс потребительской лояльности / индекс удовлетворенности потребителей  
<sup>2</sup> Исследование вовлеченности и удовлетворенности сотрудников

## Наша стратегия основана на четырех главных принципах:

- ★ Фокус на покупателе**
  - Ориентированный на покупателя процесс принятия решений для повышения лояльности (в качестве основного источника данных) / персонализации за счет использования технологий на основе ИИ / больших данных
  - Совершенствование CVP и кластеризация для удовлетворения потребностей клиентов
  - Улучшенное позиционирование бренда (включая заботу, безопасность, устойчивое развитие и выгодное ценностное предложение)
  - Предложение покупателям за рамками офлайн (E2E) – цифровые технологии / экосистема
- ★ Лучший работодатель**
  - Гибкий и проактивный подход к привлечению персонала
  - Увеличение инвестиций в сотрудников для развития ключевых компетенций и обеспечения непрерывности деятельности
  - «Командный подход»: эффективное кросс-функциональное сотрудничество
  - Оценка эффективности и возможности продвижения
  - Гибкость и инновационное мышление
- ★ Эффективное и перспективное развитие бизнеса**
  - Увеличение доли рынка при сохранении прибыльности бизнеса за счет «умной» экспансии, в том числе при помощи сделок M&A
  - Активное изучение новых направлений продаж, ниш/рынков
  - Многоканальность, в том числе онлайн
  - Гибкие закупки, включая партнерства с поставщиками, четкое и качественное предложение товаров собственных торговых марок и собственного производства для укрепления позиционирования
- ★ Современная и эффективная платформа**
  - Отлаженные функциональные стратегии
  - Эффективные бизнес-процессы
  - Гибкая организационная структура, четкое разделение ответственности в сочетании с культурой предпринимательства
  - Гибкая, надежная и масштабируемая облачная платформа на основе ИТ-решений и аналитики данных
  - Технологии, ориентированные на продукт

## Устойчивое развитие

Принципы устойчивого развития лежат в основе всех аспектов нашей стратегии и являются ключевым фактором дальнейшего роста Компании. Устойчивое развитие – неотъемлемая составляющая нашей деятельности. Учет интересов всех заинтересованных сторон позволит обеспечить акционерам Компании более высокую доходность в долгосрочной перспективе. Стратегия устойчивого развития закрепляет наши цели и стратегические принципы,






а также формализует подход к устойчивому развитию. Мы стремимся снижать воздействие на окружающую среду, оказывать положительное влияние на широкие слои населения, а также обеспечивать удовлетворенность наших сотрудников и соблюдение самых высоких стандартов корпоративного управления.



Стратегия

(продолжение)

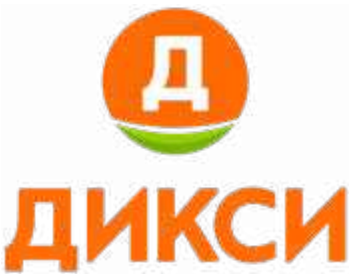
Стратегические приоритеты

| Приоритеты  | Стратегические приоритеты на 2021 г.  | Стратегические приоритеты на 2025 г.   |
|---|---|--|
| <div><div>Совершенствование CVP</div></div>                    | Продолжение работы по совершенствованию CVP – ключевого фактора, способствующего существенному повышению плотности продаж и рентабельности за счет отлаженных процессов и методов работы  | <b>Эффективные CVP-инициативы</b> , направленные на улучшение покупательского <b>восприятия и опыта</b><br><br>Очевидный потенциал <b>повышения плотности продаж, в том числе</b> за счет <b>ускорения программы редизайна</b> , создающего дополнительную акционерную стоимость           |
| <div><div>Повышение эффективности</div></div>                  | Постоянное внимание к вопросам повышения эффективности с целью увеличения рентабельности и наращивания денежного потока   | <b>Продуманный стратегический план</b> , позволяющий раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса  |
| <div><div>«Умная» экспансия</div></div>                      | Курс на «умное» расширение, подразумевающее высокие требования к доходности при открытии новых магазинов  | <b>Ускорение «умной» органической экспансии</b> (gross, в год) <ul style="list-style-type: none"><li>— ок. 1 тыс. магазинов у дома</li><li>— 700–800 дрогерии</li><li>— 300–600 дискаунтеров</li><li>— 5–10 супермаркетов и суперсторов</li></ul>  |
| <div><div>Укрепление позиционирования</div></div>            | Принимая во внимание общую динамику рынка и высокий потенциал консолидации, мы ожидаем появления новых возможностей в области M&A, которые могут выборочно (с учетом применения стратегического подхода, направленного на повышение акционерной стоимости) использоваться нами в целях укрепления своих позиций в целом       | Проактивная стратегия точечных M&A, обеспечивающая <b>привлекательный уровень возврата инвестиций</b>  |
| <div><div>Расширение предложения для покупателей</div></div> | Расширение предложения для покупателей, дополняющего наше профильное направление (в т. ч. за счет партнерств, проектов в области электронной коммерции, выхода на новые рынки, внедрения специализированных форматов в рамках важных смежных покупательских миссий и т. д.), для лучшего удовлетворения потребностей клиентов | Создание <b>e-grocery платформы</b> , интегрированной в многоканальный покупательский опыт, способной <b>поддерживать 5%+ оборота «Магнита»</b><br><br>Активное изучение и тестирование <b>новых рыночных ниш</b><br><br>Высокие требования к <b>доходности</b> при запуске новых проектов |

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

- Стабильное улучшение рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) в диапазоне до уровня **8,0% в период 2021–2024 гг. и последующий рост 8%+ с 2025 г. несмотря на развитие канала электронной коммерции и формата дискаунтеров**
- Улучшение оборотного капитала с фокусом на сокращение товарных запасов **на 4–7 дней, в том числе:**
  - 3–5 дней для продовольственного бизнеса
  - 10–15 дней для дрогерии
- **Продолжение строгого контроля за доходностью всех проектов. Капитальные затраты на уровне < 4,0% от выручки**
- Комфортная долговая нагрузка на уровне ~1,5х (Чистый долг / EBITDA) с предельным значением долга в размере 2,0х (МСБУ 17) и высокой вероятностью фактического снижения **до уровня 1,0х в последующие годы в зависимости от реализации M&A-сделок**
- **Фокус на постоянном увеличении доходности и создании дополнительной стоимости для акционеров – двузначный рост ROIC<sup>1</sup> в 2025 г. по сравнению с 2021 г.**
- **Потенциал для ежегодного увеличения дивидендных выплат** в зависимости от финансового положения и в соответствии с решением Совета директоров и Собрания акционеров

<sup>1</sup> ROIC (возврат на инвестированный капитал) = (Операционная прибыль - Расходы по налогу на прибыль) / (средняя величина чистого долга + средний собственный капитал)



Интеграция «Дикси»

После проведения подробного анализа мы пришли к заключению, что в результате приобретения розничной сети «Дикси» «Магнит» сможет получить существенную синергию в среднесрочной перспективе. Таким образом, долгосрочные цели Компании остаются без изменений.

Магазины «Магнит» и «Дикси» продолжают работать под разными брендами, при этом мы создали специальный офис по управлению процессом интеграции, а также новые совместные комитеты на уровне высшего руководства для принятия решений по стратегии, инвестициям, финансовым

вопросам, вознаграждению и интеграции. Кроме того, были выявлены новые кросс-функциональные направления, в рамках которых будет унифицирована финансовая терминология и инвестиционная методология, а также ключевые процессы принятия решений, в том числе в отношении инвестиций, полномочий и управления персоналом. Совместные подходы будут выработаны и в области управления проектами, аудита и контроля. В настоящий момент идет работа по созданию объединенного плана коммуникаций в целях приведения к общему знаменателю двух корпоративных культур.

Направления синергии:

Коммерческие условия



- Объединение поставок/закупок
- СТМ, прямой импорт, сезонные предложения и эксклюзивный ассортимент
- Унификация стратегии в области ценообразования

Оптимизация расходов



- Унификация бизнес-процессов и ИТ
- Централизация административных и вспомогательных функций в тех случаях, когда это целесообразно
- Разделение и снижение расходов на маркетинг, коммунальные услуги и услуги сторонних специалистов
- Снижение расценок на эквайринг, инкассацию денежных средств и банковских комиссий

Операционная деятельность



- Новые эффективные решения с учетом конкретной ситуации в случае пересечения с действующими магазинами
- Возможное переформатирование магазинов «Дикси» в магазины у дома, супермаркеты, дрогерии, дискаунтеры или дарксторы

Кросс-синергетический эффект



- Совместное использование технологий
- Аналитика данных по покупателям через программы лояльности
- Повторное использование центров обработки данных для целей Компании



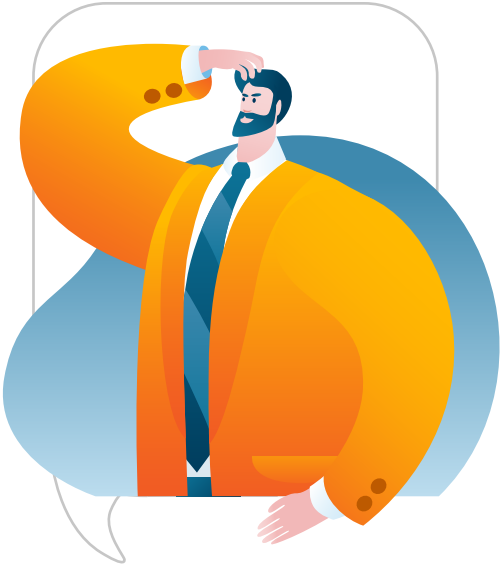
Более подробная информация об интеграции «Дикси» представлена на с. 42.



# Факторы инвестиционной привлекательности

Ожидается, что в результате приобретения в 2021 г. «Дикси», пятого по величине ритейлера в России, «Магнит» значительно усилит свои конкурентные преимущества на российском рынке продуктовой розницы.

Широкое присутствие бренда «Дикси» в стратегически важных московском и петербургском регионах, на которые в 2020 г. приходилось 29% российского рынка продуктовой розницы, позволило существенно укрепить позиции Компании в обеих столицах, в том числе за счет более чем двукратного увеличения доли рынка в Москве и Санкт-Петербурге. Интеграция активов «Дикси» позволит получить синергетический эффект в сфере закупок, категорийного менеджмента и технологий, а также добиться снижения затрат с помощью оптимизации различных бизнес-процессов. Вкупе со значительным увеличением доли Компании в сегменте электронной торговли и расширением ее ценностного предложения и линейки товаров СТМ эти изменения принесут дополнительный доход нашим акционерам и пользу покупателям.



## 5 причин инвестировать в «Магнит»

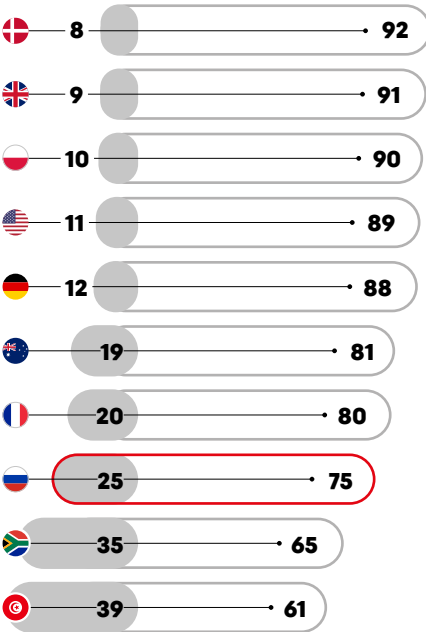
### Потенциал рынка

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

- Большой рынок с возрастающей долей современных форматов продуктового ритейла и возможностями для органического роста
- Фрагментированный рынок с высоким потенциалом для дальнейшей консолидации
- Увеличение доли крупных игроков на рынке
- Новые ниши и возможности развития на рынке с постоянно растущим сегментом онлайн-продаж

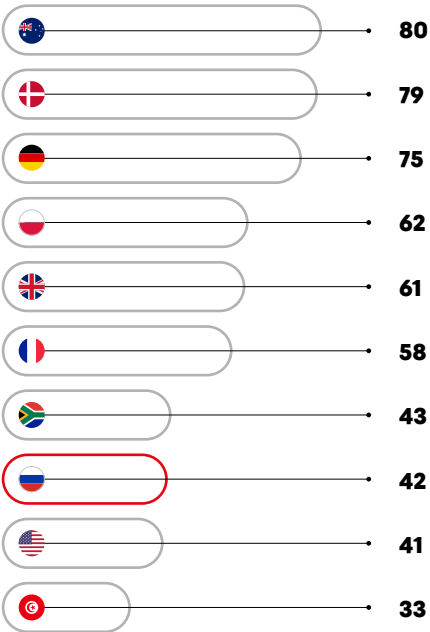
Российский рынок предлагает дополнительные возможности для роста

Доля современного ритейла, 2021, %



Возможности консолидации рынка

Доля топ-5 ритейлеров, 2021, %



■ Традиционный ритейл  
□ Современный ритейл

Источник: Euromonitor, 2021

### Ведущий игрок в секторе

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

- Мультиформатное предложение, в рамках которого четыре основных формата представлены такими сегментами, как продукты питания, косметика и аптеки
- Широкий охват: 26 077 магазинов, 3 898 населенных пунктов, 7 федеральных округов

- Рыночная доля в продовольственной рознице на уровне 11,5%
- Обслуживание покупателей во всех густонаселенных регионах России (67 регионов, 58,7 млн карт лояльности)
- Развитая цепочка поставок, включающая 45 распределительных центров и один из крупнейших в России собственных парков грузовых автомобилей
- Единственный в России вертикально интегрированный ритейлер: 17 собственных производственных площадок и агропромышленных комплексов

### Амбиции роста

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

- Повышение темпов органического роста с акцентом на создании дополнительной акционерной стоимости
- «Умное» развитие с высокими требованиями к доходности при открытии новых магазинов

- Анализ возможности приобретения малых и средних компаний для повышения акционерной стоимости и укрепления рыночных позиций
- Высокие требования к доходности при запуске новых проектов
- Программа редизайна сети магазинов «Магнит» с целью повышения плотности продаж
- Создание ведущей платформы онлайн-доставки продуктов, способной обслуживать > 5% оборота

### Повышение эффективности

Мы обладаем огромным потенциалом для развития бизнеса

- Дальнейшее совершенствование ценностного предложения для покупателей (CVP) с целью повышения плотности продаж и увеличения рентабельности

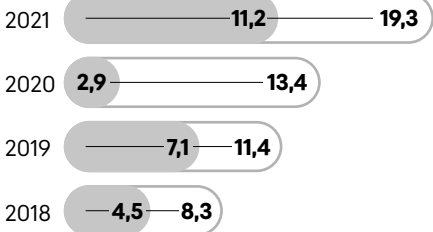
- CVP-инициативы, направленные на улучшение покупательского опыта и восприятия
- Повышение плотности продаж, в том числе за счет ускорения программы редизайна и совершенствования процессов
- Расширение предложения для покупателей, дополняющего основной бизнес

### Дивиденды

Строгая дисциплина в вопросах управления капиталом с акцентом на доходность при принятии инвестиционных решений для существенных дивидендных выплат

- Открытие качественных торговых объектов как способ повышения окупаемости инвестиций
- Поддержание показателя «Чистый долг / EBITDA» на оптимальном уровне около 1,5x (МСБУ 17)

### Рост оборота продуктового ритейла и продаж «Магнита», 2018–2021, %



■ Продуктовый ритейл, год к году\*  
□ Сеть магазинов «Магнит», год к году\*  
\* с учетом НДС

— Проактивное изучение новых смежных сегментов, создающих дополнительную акционерную стоимость

**+13 б.п.**  
рост рентабельности по EBITDA в 2021 г. (МСБУ 17)

**+4,7%**  
рост плотности продаж в 2021 г.

- Улучшение рентабельности по EBITDA до уровня 8% в период 2021–2024 гг. и последующий рост 8%+ (МСБУ 17) с 2025 г., несмотря на развитие канала электронной коммерции и формата дискаунтеров
- Продолжение работы по повышению эффективности с целью получения более высокой доходности

- Четкий план по улучшению оборотного капитала с акцентом на оптимизацию оборачиваемости запасов в днях
- Создание дополнительной стоимости для акционеров для стабильно высоких дивидендных выплат

### Объем дивидендов и дивидендная доходность «Магнита», 2008–2021 гг.



**64,2\*** млрд руб.

чистый денежный поток в 2021 г.  
\* без учета «Дикси»

**1,5x**

уровень долговой нагрузки (МСБУ 17) на декабрь 2021 г.

<sup>1</sup> Агрегированные данные Росстата по Москве и Московской области и Санкт-Петербургу и Ленинградской области за 2020 г.



# Бизнес-модель

## Мы заботимся о своих покупателях

### Исходные данные: ресурсы и взаимоотношения

Покупатели  
**15 млн**

покупателей обслуживается ежедневно

Поставщики  
**> 6 тыс.**

Государственные и регулирующие органы

В Компании действует эффективная система корпоративного управления

Сотрудники  
**~ 360 тыс.**

один из крупнейших частных работодателей в России

Аktionеры  
**> 150 тыс.**

(по данным внеочередного общего собрания акционеров в декабре 2021 г.)

Окружающая среда и местные сообщества

Программа устойчивого развития «Магнита» закрепляет амбициозную цель по интеграции принципов устойчивого развития во все аспекты деятельности и процессы Компании

### Особенности нашей бизнес-модели

Качество и широкий ассортимент

**100** наград за качество в 2021 г.

**12** лабораторий

по контролю за качеством

**> 2,8 тыс.** тестов в день

**> 4 тыс.** позиций СТМ

**16%** доля СТМ в продажах

Крупнейшая логистическая сеть в России

**45** распредел. центров в 7 федеральных округах

**> 5 тыс.** грузовиков

**1,9 млн кв. м** складских площадей

Мультиформатная и омниканальная розничная сеть

**> 4 490** офлайн-магазинов и 20 дарксторов в 64 регионах страны

**8 997 тыс. кв. м** торговых площадей

**3 898** населенных пунктов

Собственные производственные площадки и торговые марки

**4** агропромышленных производства

**13** производственных площадок

**168** производственных линий

### Ценность для заинтересованных лиц

Забота о покупателях

Взаимодействие с поставщиками

Вклад в экономику

Поощрение сотрудников

Обеспечение доходности для акционеров

Охрана окружающей среды и поддержка сообществ





# Бизнес-модель

## (продолжение)

### Мы заботимся о своих покупателях

«Магнит» продолжает укреплять свои лидерские позиции на российском рынке розничной торговли за счет трансформации бизнеса, улучшения предложения для покупателей и поддержания высокой рентабельности. Мы стремимся стать выбором номер один для наших покупателей, сотрудников и инвесторов.

### Исходные данные: ресурсы и взаимоотношения

#### Наши покупатели

«Магнит» – крупнейший ритейлер в России по количеству магазинов, удобству расположения и географическому охвату. Примерно две трети магазинов Компании расположены в городах с населением менее 500 тыс. человек. Торговые точки также расположены в населенных пунктах с 3 тыс. жителей.

**15 млн** покупателей ежедневно  
~ **59 млн** держателей кросс-форматной карты лояльности  
**69%** доля покупок при помощи карт лояльности

#### Сотрудники

«Магнит» входит в число крупнейших работодателей России. Поддержание статуса привлекательного работодателя является важнейшим стратегическим приоритетом для Компании.

~ **360 тыс.** сотрудников – один из крупнейших частных работодателей в России

Опытная и талантливая команда менеджмента

#### Поставщики

«Магнит» стремится быть надежным партнером для своих поставщиков. Мы поддерживаем разнообразие ассортимента в наших магазинах за счет тщательно проработанных методов закупок, включающих прямой импорт и стратегическое партнерство с поставщиками.

**> 6 тыс.** поставщиков  
**7%** доля прямого импорта (~ 750 контрактов)

#### Акционеры

Строгая дисциплина в вопросах управления капиталом с акцентом на доходность при принятии всех инвестиционных решений

Поддержание показателя Чистый долг / EBITDA на оптимальном уровне

**1,5x** (МСБУ 17)

**64,2<sup>1</sup>** млрд руб. свободный денежный поток

<sup>1</sup> Без учета покупки «Дикси»

#### Государственные и регулирующие органы

В Компании действует эффективная система корпоративного управления, соответствующая требованиям российского законодательства, а также правилам Московской биржи и Лондонской фондовой биржи. «Магнит» постоянно совершенствует свою систему корпоративного управления с учетом лучших российских и международных практик и обеспечивает соблюдение прав заинтересованных лиц.

#### Окружающая среда и местные сообщества

Стратегическая рамочная программа устойчивого развития «Магнита» закрепляет амбициозную цель по интеграции принципов устойчивого развития во все аспекты деятельности и процессы Компании по пяти ключевым направлениям:

- снижение воздействия на окружающую среду
- создание ответственной цепочки поставок
- забота о сотрудниках
- поддержка местных сообществ
- содействие здоровому образу жизни

### Особенности нашей бизнес-модели

#### Признанное качество и широкий ассортимент

«Магнит» стремится быть лучшим ритейлером по соотношению цены и качества: мы удовлетворяем потребности покупателей и предлагаем им качественные товары по доступным ценам. Для этого ведется работа по адаптации ценностного предложения для покупателей, развитию собственных производственных площадок и расширению ассортимента СТМ.

**100** наград за качество в 2021 г.

**12** лабораторий по контролю за качеством на всех этапах цепочки поставок «с грядки до тарелки»

**> 2,8 тыс.** тестов ежедневно

**> 4 тыс.** позиций в ассортименте СТМ

**16%** доля СТМ в продажах

#### Мультиформатная и омниканальная розничная сеть

«Магнит» располагает мультиформатной сетью из 26 077 магазинов, включая магазины у дома, супермаркеты, дрогери и аптеки. Продуктовые и непродуктовые форматы «Магнита» также представлены в сегменте онлайн-торговли.

**8 997** тыс. кв. м торговых площадей

**3 898** населенных пунктов

Охват более **4 490** магазинов и **20** дарксторов в **64** регионах страны

#### Крупнейшая логистическая сеть в России

Для обслуживания нашей широкой географии операций необходима передовая система управления логистикой и цепочкой поставок, позволяющая обеспечить поставку свежих продуктов для покупателей. В Компании действует долгосрочная программа обновления парка грузовых автомобилей, направленная на замену старого автопарка транспортными средствами, отвечающими стандартам «Евро-5».

**45** распределительных центров в **семи** федеральных округах

**> 5 тыс.** грузовых автомобилей

**1,9 млн кв. м** складских площадей

#### Собственные производственные площадки и торговые марки

«Магнит» – единственный в России ритейлер, располагающий собственными мощностями по производству продуктов питания СТМ. В периметр Компании входят крупнейшие в стране площадки для выращивания овощей, производства бакалейных товаров и кондитерских изделий, а также тепличные и грибные комплексы.

**4** агропромышленных производства

**13** производственных площадок

**168** производственных линий

### Ценность для заинтересованных лиц

#### Забота о покупателях

- Высокие показатели удовлетворенности покупателей и индекса потребительской лояльности (NPS)
- Адаптация и создание форматов, отвечающих нуждам покупателей в конкретных населенных пунктах
- Запуск пилотных проектов, в том числе внедрение инструментов CVM (Customer Value Management – управление потребительской ценностью)
- Привлечение новых покупателей
- Развитие сервисов онлайн-доставки и покупок

#### Поощрение сотрудников

**200** тыс. сотрудников зачислены в Корпоративную академию «Магнита»

**83%** уровень вовлеченности сотрудников

**72%** уровень удовлетворенности сотрудников

#### Взаимодействие с поставщиками

**52%** ассортимента представлено товарами, закупемыми у 4,2 тыс. местных поставщиков

Повышение доступности товаров за счет использования технологий, инноваций и коммуникаций

Работа по определению новых трендов и будущих проектов

Представители поставщиков работают в офисах «Магнита»

#### Обеспечение доходности для акционеров

Стабильно высокие дивидендные выплаты

~ **48** млрд руб. дивиденды, выплаченные в 2021 г.

Окупаемость новых открытий с **ROI<sup>2</sup> > 40%**

#### Вклад в экономику

**94** млрд руб. налоги, уплаченные в 2021 г.

**44** торгово-закупочные сессии в **38** регионах

<sup>2</sup> ROI = OCF по году с полной раскроткой / CAPEX

### «Ритейл со смыслом»: создание ценности за счет реализации стратегической рамочной программы устойчивого развития

#### Цели Компании:

**Лидерство** в отрасли по снижению воздействия на окружающую среду

**№ 1** Статус лучшего работодателя в отрасли

**Лучшая** система корпоративного управления среди сопоставимых компаний

**100%** ответственная цепочка поставок

**Влияние** Положительное влияние на качество жизни населения России

#### Охрана окружающей среды и поддержка сообществ

- Цели по снижению выбросов углерода, потребления энергии и ресурсов, прочих загрязняющих выбросов и генерации пищевых отходов
- Ответственные закупки и производство, а также доведение доли ответственных закупок социально значимых товаров до 100%
- Реализация социальных программ в регионах присутствия Компании



# Операционный обзор



По мере ослабления ограничений, связанных с пандемией COVID-19, в 2021 году «Магнит» сумел ускорить рост продаж и возобновить масштабную программу по открытию новых магазинов. В отчетном году наша сеть увеличилась на рекордные 4 513 магазинов, почти половина из которых пришлось на новые открытия, а еще половина – на стратегически важное приобретение сети «Дикси», усилившее наши позиции в Москве и Санкт-Петербурге. Несмотря на то, что усиление инфляции оказывало давление на доходы потребителей, «Магнит» сумел увеличить операционную эффективность.

За счет улучшения ценностного предложения для покупателей нам удалось добиться роста сопоставимых продаж (LFL) на 7,0%, что стало лучшим показателем в секторе розничной торговли. Рост обусловлен увеличением среднего чека на 7,1%, в то время как LFL-трафик снизился на 0,1%. Мы увеличили рентабельность, маржа EBITDA (МСБУ 17) выросла на 13 базисных пунктов год к году до 7,2% благодаря улучшению закупочных условий, сокращению цикла оборотного капитала более чем на неделю и развитию частных торговых марок и собственного производства.

Чистая розничная выручка по форматам, **млн руб.**



- 1 309 682 Магазины у дома «Магнит»<sup>1</sup>
- 120 552 Магазины у дома «Дикси»
- 214 988 Супермаркеты<sup>2</sup>
- 152 215 Магазины косметики
- 10 314 Прочие форматы<sup>3</sup>

Торговая площадь по форматам, **тыс. кв. м**



- 5 635 Магазины у дома «Магнит»
- 718 Магазины у дома «Дикси»
- 1 012 Супермаркеты
- 1 604 Магазины косметики
- 28 Прочие форматы

<sup>1</sup> Включают магазины у дома, дискаунтеры «Моя цена» и небольшие пилотные, такие как «Магнит Сити»  
<sup>2</sup> Включая суперсторы «Мегамарт»  
<sup>3</sup> Включает аптеки и магазины, расположенные в отделениях «Почты России»

Наша программа лояльности, в которой участвуют 59 млн человек, дает положительные кросс-форматные результаты – 43% покупателей посещают магазины двух и более форматов. Через различные форматы – магазины у дома, супермаркеты, суперсторы, дрогери и дискаунтеры – мы ориентируемся на разные группы покупателей и адаптируем наше предложение к их потребностям. Магазины у дома остались нашим основным форматом, усилению которого способствовало приобретение «Дикси». Мы также развиваем новые торговые форматы, следуя за предпочтениями потребителей. В 2021 г. важными достижениями для нас стали масштабирование дискаунтеров «Моя цена» для бережливых покупателей и развитие канала электронной коммерции, который вырос практически с нуля и достиг в прошлом году оборота в 11,2 млрд руб.

С более подробной информацией можно ознакомиться в разделах «Дискаунтеры» на с. 44 и «Электронная коммерция» на с. 52.

В 2021 г. «Магнит» почти удвоил капитальные вложения по сравнению с прошлым годом до 66,9 млрд рублей и ускорил расширение сети, открыв (gross) 2 295 новых магазинов (1 450 магазинов у дома «Магнит» и 14 магазинов у дома «Дикси», 825 дрогери и 6 супермаркетов). Помимо приобретения «Дикси», «Магнит» также завершил две региональные сделки меньшего масштаба, получив права на 56 магазинов сети «Эдельвейс» в Казани и 58 магазинов сети «Радеж» в Волгограде. Кроме того, в течение года мы провели реди-зайн 703 магазинов «Магнит», улучшив условия совершения покупок и ценностное предложение покупателю. В зрелых магазинах мы увеличили выручку на квадратный метр – плотность продаж увеличилась на 4,7% год к году. Мы продолжили пилотирование ультрамалых форматов, ориентированных на категорию ready-to-eat – «Магнит Сити» и «Магнит Go» – для локаций с высоким трафиком.

В 2021 г. «Магнит» увеличил чистую розничную выручку на 19,7% до 1 808 млрд руб. благодаря увеличению LFL-продаж и ускорению роста торговой площади до 20%. С учетом приобретения «Дикси» наша торговая площадь выросла почти до 9 млн кв. м.





# Операционный обзор

## (продолжение)

### Магазины у дома «Магнит»

Магазины у дома «Магнит» – наш основной формат, на который приходится 72% чистой розничной выручки и 63% торговых площадей Компании. Эти магазины ориентированы на ежедневные покупки и закупки впрок в небольших объемах и предлагают более 5 тыс. товарных позиций, включая наиболее популярные продукты питания и непродовольственные товары по привлекательным ценам. Мы постоянно развиваем этот формат и подстраиваемся под изменения предпочтений покупателей. В прошлом году «Магнит» открыл 1 450 новых магазинов у дома (gross) и провел редизайн еще 611. По состоянию на конец года 78% магазинов у дома были либо новыми, либо обновленными.

Вместе с тем мы продолжили улучшать ценностное предложение для покупателей. Мы расширили ассортимент готовой еды, унифицировали ассортимент бакалеи в магазинах, ввели новые товары в ключевые категории и сократили потери на 0,4 п. п.

**1 310 млрд руб.**

чистая розничная выручка,  
рост **12,8%** год к году

Доля товаров под собственными торговыми марками, которые обычно обходятся потребителю дешевле брендов, в магазинах у дома выросла на 1,7 п. п. в течение года.

Net Promoter Score (NPS) – показатель, измеряющий лояльность покупателей, – для магазинов у дома «Магнит» вырос на 2,5 п. п. в прошлом году, показав наибольшее улучшение среди форматов Компании.

Чистая розничная выручка магазинов у дома «Магнит» в отчетном году составила 1 309 682 млн руб., увеличившись на 12,8% год к году. Общая торговая площадь магазинов у дома увеличилась за год на 10,7% до 5 635 тыс. кв. м за счет открытия новых магазинов.

В 2021 г. сопоставимые продажи в магазинах у дома «Магнит» выросли на 8,2%. Это было обусловлено ростом среднего чека на 8%, в то время как трафик увеличился на 0,2%.

**5 635 тыс. кв. м**

торговая площадь

**8,2%**

рост LFL-продаж

**16 190**

**магазинов**

**+8,6%** рост год к году



### Супермаркеты и суперсторы «Магнит»

В 2021 г. количество супермаркетов «Магнит Семейный» и суперсторов «Магнит Экстра» осталось неизменным и составило 470 магазинов. «Магнит Семейный» – это классический супермаркет со средней площадью около 2 тыс. кв.м. Его ассортимент составляет около 14,7 тыс. товарных позиций – почти втрое больше, чем в магазине у дома. «Магнит Экстра» – это еще более крупный формат (суперстор) с более разнообразным ассортиментом товаров по выгодным ценам.

В отчетном году мы провели редизайн 74 супермаркетов и суперсторов «Магнит», чтобы улучшить покупательский опыт. Мы добавили зоны здорового питания («Остров здоровья»), расширили ассортимент fresh и фермерских продуктов.

**208 млрд руб.**

чистая розничная выручка

**937 тыс. кв. м**

торговая площадь

**1,9%**

рост LFL-продаж

**470 магазинов**

Мы стремимся, чтобы представленные товары охватывали широкий круг интересов покупателей, предоставляя им не только продукты, но и товары для дома и дачи. Мы поддерживаем долю новинок в целевом ассортименте на уровне 30,5%, а также расширяем ассортимент собственных торговых марок, доля которых в 2021 г. выросла на 2,3 п. п.

Несмотря на временное введение контроля QR-кодов покупателей в торговых центрах, где расположена треть супермаркетов «Магнита», общая чистая розничная выручка данного формата составила 208 316 млн руб., а рост LFL-продаж составил 1,9%. Данный результат обусловлен ростом среднего чека на 5,2% и снижением трафика на 3,1%.

### Магазины косметики

Магазины «Магнит Косметик» (формат «дрогери») – это наш ведущий непродовольственный формат, в ассортименте которого представлены косметика, парфюмерия, товары для дома и бытовая химия. В 2021 г. «Магнит Косметик» продемонстрировал уверенный рост LFL-продаж на 4,4%. Чистая розничная выручка формата выросла на 13,4% до 152 215 млн руб., а плотность продаж увеличилась на 2,3%.

В 2021 г. мы открыли 825 магазинов (gross) формата «Магнит Косметик», нарастив темп открытия год к году. В результате торговая площадь формата достигла 1 604 тыс. кв. м, увеличившись за год на 12,3%. Такой прирост площади стал наибольшим среди всех наших форматов. При открытии новых магазинов и редизайне

ранее открытых торговых точек мы придерживались спокойной цветовой гаммы, логически зонированного помещения, а также оснащали магазины цифровым оборудованием, включая «умные» зеркала E-Visage, позволяющие протестировать тот или иной косметический продукт в виртуальном формате, прайс-чекеры, интерактивные дисплеи и кассы самообслуживания. На конец 2021 г. формат «Магнит Косметик» насчитывал 6 966 магазинов.

Мы уделяем особое внимание маркетинговому развитию данного формата, поэтому в 2021 г. мы запустили три онлайн-«клуба», участники которых получают интересный контент и эксклюзивные предложения от «Магнит Косметик». Для продвижения формата у молодых поколений мы активно сотрудничаем с инфлюенсерами, которые в 2021 г. помогли нам значительно повысить охват аудитории – на 78%. Кроме того, в отчетном году мы масштабировали сервис доставки продукции из магазинов формата «Магнит Косметик» на ранее неохваченные регионы.

**152 млрд руб.**

чистая розничная выручка

**1 604**

**тыс. кв. м**

торговая площадь

**4,4%**

рост LFL-продаж

**6 966**

**магазинов**



# Пример из практики:

## «Дикси» – Информация о сделке

2 477  
магазинов

5 распределительных  
центров

общая площадь – 150 000 кв. м,  
приобретено 708 грузовиков

Приобретение «Дикси», пятого по величине продовольственного ритейлера России, было завершено 22 июля 2021 г.

- Ключевые предпосылки:
- Расширение масштаба бизнеса
  - Значительное усиление рыночных позиций в двух столицах: доля рынка в Москве и Московской области увеличилась в 2,1 раза, а доля рынка в Санкт-Петербурге и Ленинградской области – в 1,7 раза
  - Ускорение развития электронной коммерции в обеих столицах
  - Качественные локации
  - Известный бренд
  - Сильная клиентская база
  - Совокупная выручка «Дикси» за 2020 г. – 298,8 млрд руб.
  - «Дикси» продолжит функционировать как отдельный бизнес

Значительные синергии:

- **Коммерческая деятельность**
  - Оптимизация и объединение закупок благодаря совместному поиску поставщиков
  - Развитие СТМ, прямого импорта, сезонного и эксклюзивного ассортимента «Магнита»
  - Унифицирование стратегии ценообразования
- **Операционная деятельность**
  - Новые эффективные решения для дублирующих магазинов (для каждого отдельного случая)
  - Возможная трансформация некоторых региональных магазинов в магазины у дома, супермаркеты, дрогери, дискаунтеры или дарксторы «Магнита»
- **Оптимизация расходов**
  - Единообразие бизнес-процессов и ИТ-решений
  - Централизация функций бэк-офиса и поддержки, где это необходимо
  - Снижение расходов на маркетинг, коммунальные услуги и аутсорсинг
  - Снижение тарифов на эквайринг, инкассацию, банковские комиссии и т. д.
- **Перекрестные синергии**
  - Совместное использование технологий
  - Анализ данных по покупателям с помощью программ лояльности
  - Повторное использование центров обработки данных



- Центральный
- Северо-Западный
- Уральский
- Приволжский

> 25% EBITDA  
рост в 2022 г.



<sup>1</sup> 17 магазинов «Дикси» уже переведены в формат «Магнит»  
<sup>2</sup> THREE MONTHS MOVING AVERAGE (ТММА) – скользящая средняя за три месяца. Данные на декабрь 2021 г. против июня 2021 г.

По состоянию на 31 декабря 2021 г.

| Магазины у дома  | Супермаркеты и суперсторы | Распределительные центры |
|--|---------------------------|--------------------------|
| ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФО (искл. Москву и Московскую область)                 |                           |                          |
| 437  | –                         | –                        |
| Москва и Московская область  |                           |                          |
| 1 315  | –                         | 3                        |
| СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФО (искл. Санкт-Петербург и Ленинградскую область) |                           |                          |
| 144  | –                         | –                        |
| Санкт-Петербург и Ленинградская область                            |                           |                          |
| 444  | –                         | 1                        |
| УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ  |                           |                          |
| 71 <sup>1</sup>  | 39                        | 1                        |
| ПРИВОЛЖСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ                                      |                           |                          |
| 1  | –                         | –                        |
| Всего<br>2 412   | Всего<br>39               | Всего<br>5               |

★ Основные достижения на сегодня

- Бесшовная интеграция, позволившая не сбавлять темп и достичь целей по выручке, плотности продаж и EBITDA
- Своевременное выполнение требований ФАС с точки зрения оптимизации базы магазинов
- 95 магазинов «Дикси» в Уральском регионе<sup>1</sup> в процессе перевода в формат «Магнит»
- > 150 б. п. составил рост коммерческой маржи за счет синхронизации закупочных условий
- Эффект масштаба в SG&A
- Тарифы «Магнита» на банковские гарантии, эквайринг, инкассацию, банковские услуги, некоммерческие закупки, маркетинг и т. д.
- Снижение текучести кадров на 39,3% за три месяца по показателю ТММА<sup>2</sup>

Дальнейшие шаги

- Дальнейшее повышение рентабельности «Дикси» за счет реализации синергии
- Запуск категорий прямого импорта и СТМ «Магнита»
- Встречный потенциал для роста «Магнита» – категорийная экспертиза «Дикси» в Москве
- Дополнительная синергия за счет взаимодействия в маркетинге
- Переговоры по улучшению арендных условий для магазинов «Дикси»
- Трансформация магазинов «Мегамарт» в Уральском округе в супермаркеты и суперсторы под брендом «Магнит»
- Гибкий подход к функциональному сотрудничеству, оптимизации организационной структуры и SG&A



# Пример из практики:

## Дискаунтеры «Моя цена»

- Низкая конкуренция в данном сегменте в России по сравнению с развитыми странами
- Быстрорастущий канал, ориентированный на чувствительных к цене потребителей
- Увеличение числа дискаунтеров после успешного пилотирования формата
- Возможность проникновения в новые регионы и отдаленные локации
- Ограниченный ассортимент товаров в низких ценовых сегментах

Удовлетворение потребностей более широкого круга потребителей за счет расширения работы в форматах, дополняющих основной бизнес Компании, является важной составляющей корпоративной стратегии «Магнита». Компания регулярно тестирует новые форматы, чтобы обеспечить максимальный охват соответствующих покупательских миссий и увеличить целевую аудиторию.

В июле 2020 г. «Магнит» открыл первые дискаунтеры в ответ на изменение экономической ситуации. По состоянию на 31 декабря 2021 г. сеть «Моя цена» насчитывала 190 магазинов по сравнению с 15 годом ранее. В течение 2021 г. Компания открыла 175 дискаунтеров. На сегодняшний день открыты уже более 200 магазинов, которые показывают сильные результаты.

Данный формат ориентирован на чувствительных к цене потребителей, которые часто совершают небольшие покупки основных товаров или закупаются впрок.

### Конъюнктура рынка

По сравнению с другими развитыми странами, во многих из которых данный формат изменил вектор развития рынка, в России конкуренция в этом сегменте достаточно низкая, что создает значительный потенциал для роста. Макроэкономические условия также способствуют развитию данного формата, поскольку реальные располагаемые доходы населения сокращаются с 2012 г. В настоящее время уровень проникновения дискаунтеров в России составляет 1,9%. Ожидается, что к 2025 г. этот показатель вырастет приблизительно до 5%.<sup>1</sup>

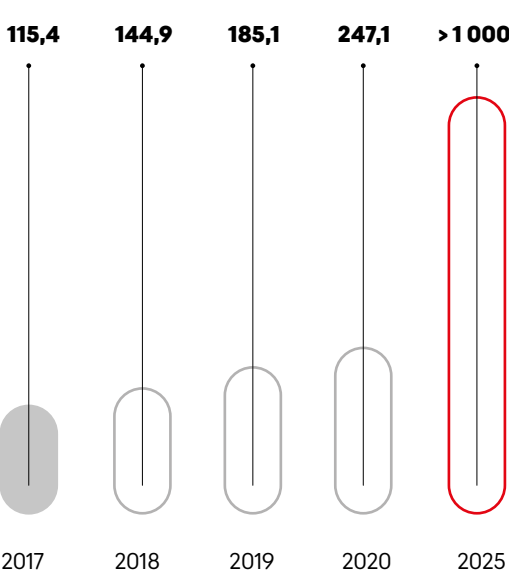
<sup>1</sup> GOLDMAN SACHS, РОССИЙСКИЙ РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ДЕКАБРЬ 2021 Г.

Уровень проникновения дискаунтеров, %



Источник: EUROMONITOR

Российский рынок дискаунтеров, млрд руб.



Источник: EUROMONITOR, ИНФОЛАЙН

### Формат магазина

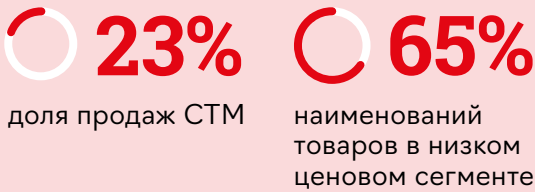
Торговая площадь дискаунтеров «Моя цена» составляет менее 250 кв. м, а их постоянный ограниченный ассортимент насчитывает порядка 2 тыс. быстрооборачиваемых и наиболее востребованных товарных позиций. При этом 65% наименований товаров представлены в низком ценовом сегменте и около 23% продаж приходится на собственные торговые марки.

В дискаунтерах можно приобрести упаковки товаров по специальной цене в таких категориях, как фрукты, овощи, бакалея, молочные продукты, кондитерские изделия, детское питание, напитки, корма для домашних животных, бытовая химия и т. д.

Большую часть ассортимента составляет бакалея. Также в него входит небольшая доля категорий «фреш» и «ультрафреш». Фрукты и овощи представлены в объеме, удовлетворяющем основные потребности покупателей.

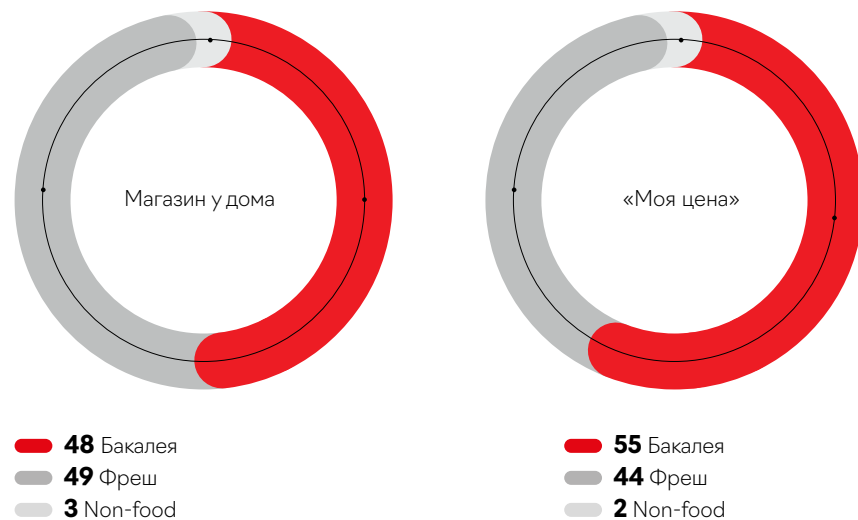
Данный формат соответствует ценовой политике «Магнита» (EDLP – низкие цены каждый день), предусматривающей реализацию товаров по низким ценам без промоакций. Дискаунтеры ориентированы скорее на привлечение клиентов других сетей, нежели на покупателей магазинов «Магнит у дома».

Цены устанавливаются на уровне 0,85 от индекса потребительских цен или на 15% ниже, чем в других магазинах. Главная задача – добиться наибольшей привлекательности по соотношению цены и качества в пределах конкретной зоны охвата.



## Пример из практики: Дискаунтеры «Моя цена» (продолжение)

### Структура продаж, %



Магазины отличаются простым зонированием и максимальной эффективностью торгового пространства. Например, свежие овощи и фрукты находятся рядом с открытыми холодильными витринами, чтобы избежать затрат на дополнительное оборудование, а товары выложены в шоубоксах, реже – на поддонах.

Данный формат подразумевает оптимизацию численности персонала за счет снижения количества штатных сотрудников в среднем до 5 человек по сравнению с 11 в магазинах у дома с сохранением высокого качества обслуживания.

В дискаунтерах, чьи объемы продаж сопоставимы с продажами магазинов у дома, штатная численность персонала по-прежнему на два человека меньше, чем в магазинах у дома. Такой формат требует значительно меньших капитальных затрат на открытие, включая инвестиции в ремонт и редизайн.

В сентябре 2021 г. «Магнит» разработал новую дизайн-концепцию специально для формата дискаунтеров, подчеркивающую ценовую доступность, непринужденную атмосферу и комфортное торговое пространство магазинов. Ранее дискаунтеры заимствовали визуальные элементы магазинов у дома.

## Результаты 2021 г.

В 2021 г. дискаунтеры «Моя цена» продемонстрировали многообещающие результаты, зачастую превосходящие наши ожидания, что в полной мере подтверждает стратегический потенциал этого формата.

- В реформатированных магазинах рост LFL-продаж составил 30%, в основном за счет трафика.
- Более низкий средний чек по сравнению с магазинами у дома обусловлен менее широким ассортиментом, смещением акцента на товары низкого ценового сегмента и низкими ценами.

- Оптимизированная операционная модель позволила повысить эффективность продаж, несмотря на ограниченный ассортимент продуктов питания и товаров ежедневного спроса и небольшой перечень категорий товаров первого ценового сегмента.
- Более высокая по сравнению с магазинами у дома доля товаров СТМ, реализуемых по более низким ценам, обеспечивает более высокую торговую маржу.
- Более низкая валовая рентабельность обусловлена продуктовым ассортиментом, моделью EDLP и ростом цен на сырье, несмотря на сокращение общих потерь.
- Базовый набор оборудования и низкие затраты на аренду помещений и персонал способствуют снижению коммерческих, общехозяйственных и административных расходов; сэкономленные средства потенциально будут reinvestированы в снижение цен для наращивания объемов продаж.
- Магазины, конвертированные в дискаунтеры, демонстрируют более высокую рентабельность за счет повышения плотности продаж и снижения коммерческих, общехозяйственных и административных расходов.
- Пилотные магазины показывают положительную чистую прибыль и показатель EBITDA после этапа раскрутки.
- Представленность позиций высокого спроса на полках магазинов повышает оборачиваемость товаров на 30–40% и увеличивает рентабельность.
- Капитальные затраты приблизительно на 40% ниже по сравнению с магазинами у дома сопоставимой площади, что подразумевает более высокую доходность.

## Потенциал дискаунтеров «Моя цена»

Мы считаем, что у данного формата есть значительный потенциал по целому ряду причин:

|   |   |
|---|---|
| <b>Снижение реальных располагаемых доходов населения</b>  | Реальные располагаемые доходы снижаются с 2012 г., а продолжающаяся экономическая неопределенность и рост цен на продукты негативно влияют на чувствительных к цене покупателей.  |
| <b>Высокий потенциал роста не ограничивается Москвой и Санкт-Петербургом</b>  | Самыми быстрорастущими сегментами рынка сегодня являются специализированные магазины, жесткие дискаунтеры и электронная коммерция. Однако потенциал роста жестких дискаунтеров значительно выше: данный формат успешно применяется в развитых странах и в России может быть реализован за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Расширение бизнеса в данном сегменте будет возможно в случае достижения эффективности при масштабировании. |
| <b>Низкие цены каждый день (EDLP) – важная часть ДНК «Магнита»</b>  | Модель EDLP – часть ДНК «Магнита». Существенное наращивание производственных мощностей Компании в России способствует расширению ассортимента СТМ.  |
| <b>Высокая доступность локаций площадью менее 250 кв. м</b>   | С началом пандемии COVID-19 все большее число локаций площадью менее 250 кв. м становится доступно по привлекательным арендным ставкам.   |
| <b>Дискаунтер можно разместить там, где открытие обычного магазина у дома не представляется возможным</b>                                 | Из-за доступных цен потребители готовы тратить больше времени на дорогу до дискаунтеров «Моя цена», что повышает гибкость Компании в выборе локаций для открытия магазинов.   |
| <b>Рост объемов производства в России способствует увеличению ассортимента СТМ</b>  | Наращивание производственных мощностей «Магнита» в России способствует расширению линейки товаров СТМ, реализуемых через жесткие дискаунтеры.   |
| <b>Более низкие капитальные затраты и строгий контроль за операционными расходами позволяют получить более высокий возврат на капитал</b> | Низкие капитальные затраты и строгий контроль за операционными расходами позволяют нам обеспечивать возврат на капитал в соответствии с нашими внутренними требованиями и повышать плотность продаж.  |
| <b>Закупочная сила «Магнита», собственное производство и прямой импорт</b>  | Благодаря собственному производству, прямому импорту и существенной закупочной силе мы можем предлагать постоянный ассортимент товаров, отличный от конкурентов, что делает магазины Компании более привлекательными и дифференцирует нас в глазах потребителя.   |

## Дальнейшее развитие

Мы видим возможность открыть 300–500 новых магазинов «Моя цена» в 2022 г., в том числе за счет переформатирования некоторых магазинов у дома, включая магазины «Дикси», что сделает «Магнит» крупнейшим оператором дискаунтеров среди российских ритейлеров.

Также существует значительный потенциал для расширения данного формата в отдельных регионах и областях. Дискаунтеры отлично подходят для небольших и отдаленных населенных пунктов с уровнем доходов населения ниже среднего, в которых открытие магазина у дома может оказаться менее выгодным.

«Магнит» продолжает развивать данный формат, в том числе за счет разработки уникального и узнаваемого дизайна дискаунтеров. Компания развивает продуктовую линейку, повышая долю товаров СТМ, и корректирует ассортимент, добавляя больше непродовольственных и сезонных товаров. Также ведется работа с поставщиками для разработки SRP<sup>1</sup>-упаковки и оптимизации выкладки.

Для развития сети дискаунтеров Компания назначила форматного операционного директора. В настоящее время также идет создание команды, ответственной за формат дискаунтеров (аналитика, операционная деятельность, расширение сети и т. д.).

Благодаря конкурентным преимуществам, в том числе собственным производственным мощностям, «Магнит» может чрезвычайно эффективно извлекать выгоду из растущей популярности дискаунтеров и основных товаров повседневного спроса.

<sup>1</sup> SPR (SHELF-READY PACKAGING) – ГОТОВАЯ К ВЫКЛАДКЕ  
УПАКОВКА.



# Пример из практики:

## СТМ и собственное производство













«Магнит» – единственный продуктовый ритейлер в России, который самостоятельно производит продукты питания. Ключевая отличительная черта «Магнита» – разнообразие собственных торговых марок.

Развитие СТМ лежит в основе ценностного предложения Компании для покупателей. С началом пандемии коронавируса спрос на товары собственного производства увеличился, что отчасти объясняется повышением чувствительности покупателей к ценам.

Кроме того, наша продукция стала более востребованной среди покупателей, ранее отдававших предпочтение продукции среднего и премиум-сегмента. Продукты СТМ Компании обеспечивают не только превосходное соотношение цены и качества, но и высокую доходность по сравнению с брендованными товарами.

Товары СТМ представлены в широком диапазоне цен, соответствующих различным предпочтениям покупателей, и разделены на три основных сегмента:

### Портфель СТМ 2022–2025

|                            | ● Good  | ● Better  | ● Best  |
|----------------------------|---|---|---|
|                            | Все о цене  | Цена/качество   | Доп. ценность   |
|                            | Продукция по привлекательным ценам, включая товары первой необходимости             | Ядро нашего ассортимента: оптимальное соотношение цены и качества. Продукция представлена как в продуктовых, так и в непродуктовых группах. Молочная продукция, напитки, бакалея, кулинария; фрукты, овощи и грибы; товары для дома | Лучшее со всего мира – флагман в продуктах питания. Снеки, орехи, консервация, сыры и товары для поддержания здорового образа жизни |
| Ключевые зонтичные бренды  | <b>МОЯ цена</b>   | <br>Семья брендов «Магнит»   |    |
| Категорийные бренды        |  |    |    |
|                            |  |   |    |
| Форматные бренды           |   |   |    |
| Кампании лояльности        |   |    |    |
| Другие эксклюзивные бренды |   | Включая прямой импорт   |   |

### Ключевые показатели 2021 г.

23,8%

рост выручки от продаж товаров СТМ до **267,5 млрд руб.**

16%

доля товаров СТМ от общих продаж

> 4 тыс. позиций

в портфеле СТМ, включая **1 650 продовольственных товаров**

В 2021 г. мы продолжили работу по оптимизации портфеля и ассортимента СТМ с учетом изменений потребительского спроса путем развития собственного производства и выстраивания долгосрочных партнерских отношений с внешними поставщиками.

За отчетный год ассортимент СТМ «Магнита» увеличился на 750 позиций и на сегодняшний день насчитывает более 4 тыс. наименований. Среди разнообразия категорий – молоко и молочные продукты, рыбная гастрономия, мясная продукция и сосиски, фрукты и овощи, сыры, хлеб, бакалея, кондитерские изделия, безалкогольные и горячие напитки, снеки, консервированная и замороженная еда, косметика и товары для дома, непродовольственные товары.

На фоне роста спроса на свежие продукты ассортимент фруктов и овощей нашего бренда «Магнит Свежесть» превысил 150 позиций. Кроме того, под этой торговой маркой было запущено несколько линеек молочных продуктов.

В декабре 2021 г. мы открыли вторую тест-студию на базе одного из наших суперсторов в Ижевске, благодаря чему стало удобнее проводить оценку товаров СТМ с участием покупателей. Первая такая студия открылась в Краснодаре в 2020 г.

В 2022 г. «Магнит» продолжит расширять предложение СТМ и развивать свои бренды. В частности, будут выделены средства на обновление дизайна основного бренда Компании и редизайн кондитерских изделий под брендом Lucky Days. В следующем году в рамках наращивания портфеля мы также планируем запустить новые бренды непродовольственных товаров: Sportour (товары для спорта и активного отдыха), Wellfort (товары для дома) и Wowplay (игры и игрушки).

Компания ставит перед собой амбициозные цели по развитию направления СТМ в долгосрочной перспективе. Мы рассчитываем, что в 2025 г. доля СТМ в общих продажах «Магнита» достигнет 25%, и стремимся обеспечить доступность всех основных позиций СТМ во всех магазинах сети.



# Пример из практики: СТМ и собственное производство (продолжение)

## Собственное производство

В основе развития ассортимента СТМ лежат собственные производственные мощности «Магнита», которые позволяют оперативно реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей. На сегодняшний день в контуре Компании действуют 13 промышленных и четыре агропредприятия, которые выпускают широкий спектр товаров, включая овощи, специи, крупы и замороженную рыбу.

В 2021 г. «Магнит» произвел 362 тыс. тонн продукции, что на 17% больше, чем годом ранее.

Общая площадь принадлежащих Компании теплиц 113 га, а объем ежегодно производимой сельскохозяйственной продукции – 90 тыс. тонн.

За 2021 г. было утверждено по меньшей мере пять концепций новых проектов, среди которых два комплекса по выращиванию ягод и зеленых культур, производственный комплекс по выращиванию вешенок, производство кофе, а также проект «Фабрика-кухня». В 2022 г. начнется строительство крупнейшего в России предприятия по выращиванию ягод на базе тепличного комплекса в Краснодарском крае. Комбинат, который планируется открыть в 2023 г., сможет производить 1 229 тонн клубники и 95 тонн голубики в год.

## Интересные факты

25%

огурцов, томатов и листового салата, реализуемых в магазинах сети, выращено в собственных теплицах «Магнита»

85%

грибов в магазинах «Магнита» – собственного производства

25%

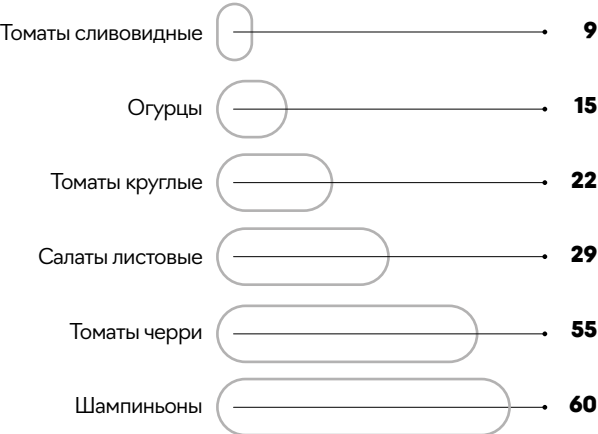
сухофруктов и орехов на полках наших магазинов выпускаются под собственным брендом «Восточный гость»

21%

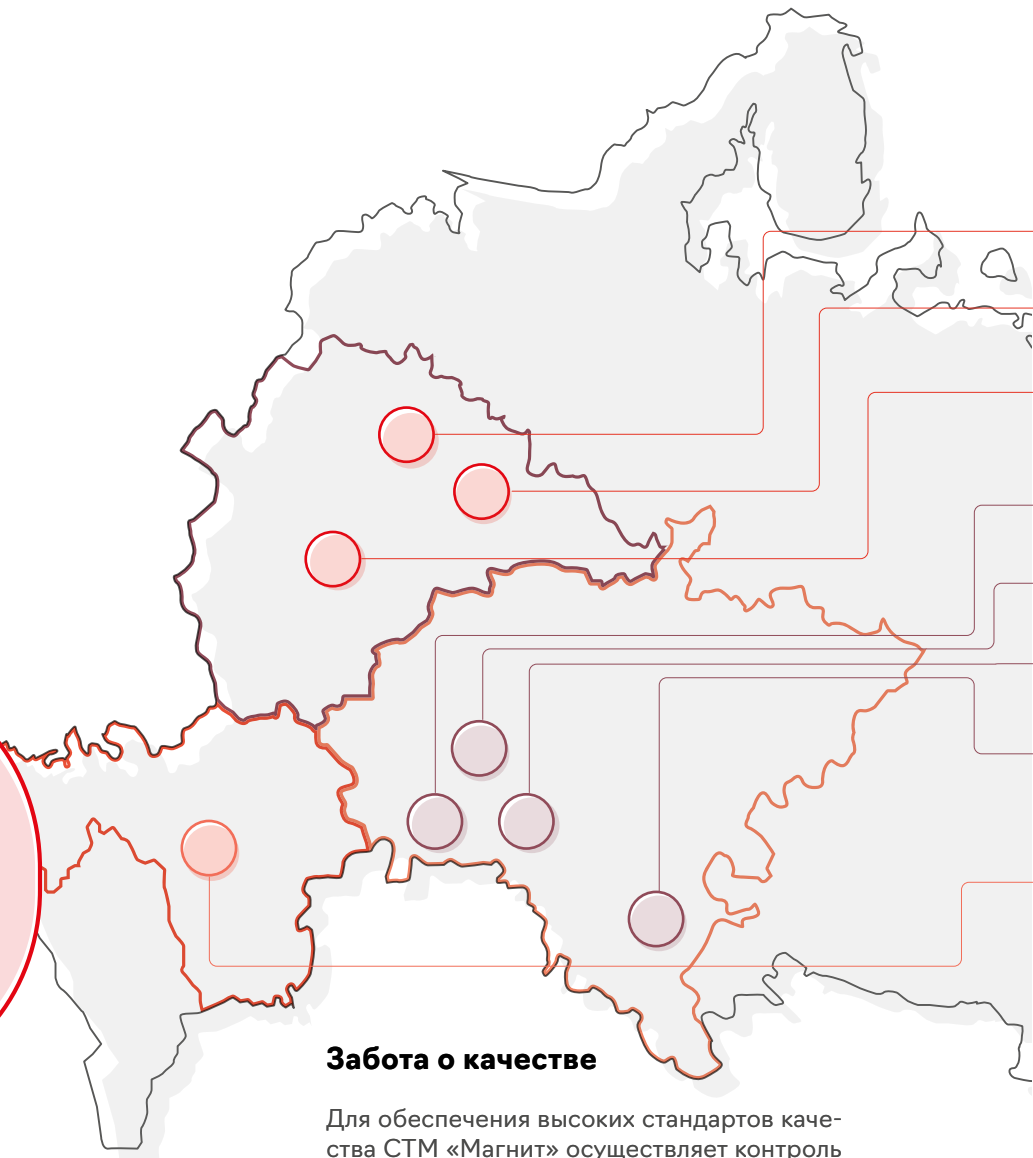
макаронных изделий в магазинах сети выпускается под собственной торговой маркой Gusto Di Roma



## Доля собственного производства свежих продуктов<sup>1</sup>, %



<sup>1</sup> Доля общего объема продаж, кг



## Забота о качестве

Для обеспечения высоких стандартов качества СТМ «Магнит» осуществляет контроль на всех этапах производства – от сырья до готовой продукции.

Все производственные объекты Компании оснащены современным оборудованием с высоким уровнем автоматизации. Это позволяет выпускать качественную продукцию с минимальным применением ручного труда. За всеми объектами ведется постоянное наблюдение в режиме онлайн с целью поддержания высокого качества товаров на всех этапах производства. Наши процессы соответствуют требованиям ГОСТ Р ИСО 22000-2007 и международной схемы сертификации FSSC v.5 (схема аудита и сертификации системы менеджмента безопасности пищевых продуктов).

В 2021 г. совместно с израильской компанией Vertical Field, одним из лидеров в сфере сельскохозяйственных технологий,

специализирующейся на разработке городских ферм, «Магнит» протестировал инновационную схему вертикальной теплицы. Первую такую теплицу «Магнит» открыл рядом со своим суперстором в Краснодаре. В ней успешно выращиваются такие культуры, как зеленый салат, шпинат и базилик. Теперь покупателям «Магнита» доступны самые свежие продукты прямо с грядки.

## Устойчивое развитие

В соответствии с обязательствами Компании в области устойчивого развития к 2025 г. не менее 50% упаковки для СТМ и товаров собственного производства станет перерабатываемой, многоразовой и компостируемой.

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ |  |
| Тверская область              | — ОП Тверское  |
| Московская область            | — АО «Тандер» ЦФС РЦ «Дмитров»   |
| Липецкая область              | — ООО «Москва на Дону»   |
| ПРИВОЛЖСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ |  |
| Саратовская область           | — Саратовский филиал   |
| Пензенская область            | — АО «Тандер» ЦФС РЦ «Пенза»   |
| Самарская область             | — ОП Тольятти  |
| Башкортостан                  | — ОП Уфимское  |
| ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ       |  |
| Краснодарский край            | — ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»<br>— ООО «Кондитер Кубани»<br>— Пластуновское ОП<br>— Тихорецкое ОП<br>— Новотитаровское ОП<br>— АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»<br>— АО «Тандер» ЦФС РЦ «Новороссийск»<br>— ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» – Тихорецкое ОП<br>— ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» – Пластуновское ОП<br>— ООО «Тепличный комплекс «Зеленая Линия» – ОП «Грибной комплекс» |



# Пример из практики:

## Электронная коммерция

### Результаты 2021 г.

62 274

среднее количество заказов в день\*

11,2 млрд руб.

общий онлайн-оборот товаров за 2021 г.

4 490

офлайн-магазинов в 301 населенном пункте подключены к сервисам e-commerce «Магнита»

\* в IV квартале 2021 г.

### Развитие мощного мультиканального бизнеса с целью дальнейшего расширения ценностного предложения для покупателей

«Магнит» приступил к реализации пилотных проектов в сфере электронной торговли во втором полугодии 2020 г., и уже сегодня канал онлайн-продаж показывает устойчивые результаты. Сейчас Компания предлагает собственные услуги доставки через приложение «Магнит Доставка» и сотрудничает с сервисами «Яндекс.Еда», Delivery Club, «СберМаркет» и Wildberries. В онлайн-сегменте представлены как продуктовые, так и непродуктовые форматы «Магнита», что позволяет удовлетворить все потребности покупателей:

- Продукты питания и косметика
- Закупка впрок (от 2 часов) – покупки на большую сумму
  - Экспресс-доставка (30 минут) – небольшие ежедневные покупки
  - Онлайн-аптеки – текущие потребности и регулярные покупки

Сегодня сервисы электронной торговли «Магнита» охватывают 4 490 офлайн-магазинов и 20 дарксторов в 301 населенном пункте и 64 регионах Российской Федерации, при этом 66% текущей выручки генерируется за пределами Москвы и Санкт-Петербурга.

Наша цель – оперативно использовать возможности на региональных рынках с низким уровнем проникновения за счет перевода лояльных клиентов «Магнита» в онлайн-сегмент, а также обеспечить приток новых покупателей в глубоко цифровизованных регионах Москвы и Санкт-Петербурга.

При этом в регионах с весомым физическим присутствием Компания планирует задействовать существующую инфраструктуру, в то время как в Москве и Санкт-Петербурге возможно открытие новых дарксторов в дополнение к офлайн-магазинам для повышения доступности услуг доставки.

### Результаты

Несмотря на то, что онлайн-продажи «Магнита» стартовали только во втором полугодии 2020 г., сегмент уже демонстрирует отличные результаты.

В 2021 г. общий оборот товаров (GMV) в сфере электронной коммерции составил 11,2 млрд руб. К концу декабря 2021 г. показатель GMV в онлайн-сегменте превысил 1% от общей выручки, в то время как за полный год его доля в общей выручке составила 0,6%.

В течение 2021 г. продолжился поступательный рост среднего количества заказов в день, и в IV квартале этот показатель составил 62 274 по сравнению с 3 959 годом ранее (рост в 15,7 раз). 30 декабря 2021 г. количество заказов превысило рекордную отметку в 100 тыс., при том что в декабре 2020 г. клиенты за сутки размещали всего 7 тыс. заказов.

Средняя стоимость заказа по всем онлайн-сервисам составила 1 045 руб. (с учетом НДС), что приблизительно в 2,8 раза выше чека в магазинах у дома (371 руб.). В основном это связано с большим количеством товаров, приобретаемых в рамках одного заказа. Средний чек в собственном сервисе доставки «Магнита» составил 1 239 руб.



### Основные события

В отчетном году продолжалась работа по развитию партнерских отношений с рядом игроков. Компания начала сотрудничество со «СберМаркетом» и крупнейшим в России онлайн-ритейлером Wildberries, приступив к реализации совместного проекта доставки товаров в российских городах. В декабре 2021 г. «Магнит» запустил сервис экспресс-доставки продуктов за 30 минут через платформу Delivery Club, опираясь на предыдущий опыт работы с этим партнером. «Магнит» также начал развивать партнерские отношения с аптечными маркетплейсами «Ютека» и «Мегаптека», разместив на их площадках ассортимент «Магнит Аптеки». Этот проект стал важным дополнением к собственным онлайн-сервисам Компании.

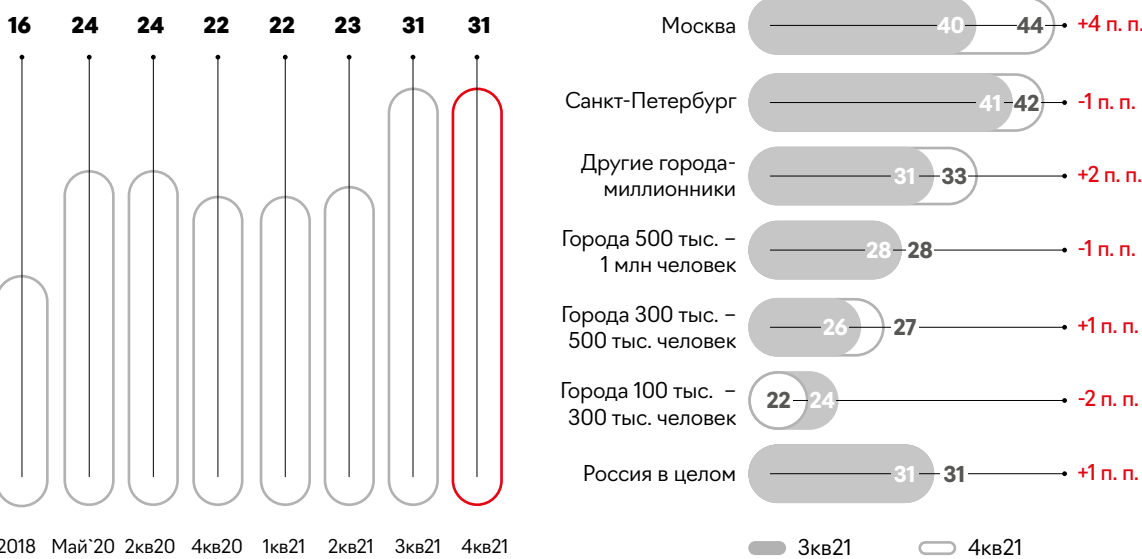
В 2021 г. Компания начала открывать дарксторы по всей стране для дальнейшего повышения операционной эффективности своего онлайн-сегмента. В частности, был запущен первый аптечный даркстор.

В июле 2021 г. «Магнит» назначил Андрея Лукашевича на должность директора по электронной коммерции. Он отвечал за формирование стратегии цифровых каналов продаж, масштабирование цифровых каналов продаж, формирование и развитие инфраструктуры электронной коммерции, а также за обеспечение выполнения ключевых финансовых показателей электронной коммерции. Андрей Лукашевич имеет обширный опыт в сфере развития интернет-сервисов. Он занимал управленческие позиции в Delivery Club, Mail.Ru Foodtech Ventures и агрегаторе такси «Везёт». 12 апреля 2022 г. Андрей Лукашевич принял решение покинуть Компанию по семейным обстоятельствам.

### Рост онлайн-торговли продуктами питания в России, %

Доля Ивановых, которые регулярно покупают продукты в интернет-магазинах, % от всех Ивановых

Доля Ивановых, которые регулярно покупают продукты в интернет-магазинах, % от всех Ивановых, по регионам



ПРИМЕЧАНИЕ: МАЙ 2020 ГОДА ОТНОСИТСЯ К НАШЕМУ ОТДЕЛЬНОМУ ОБЗОРУ, ПОСВЯЩЕННОМУ ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫМ МЕРАМ И РАСПРОСТРАНЕНИЮ COVID-19

ИСТОЧНИК: ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ИНДЕКС ИВАНОВА ОТ SBERBANK CIB

### Мультиканальная модель розничной торговли как основа будущей экосистемы «Магнита»

Мы стремимся создать экосистему дополнительных сервисов на базе бренда «Магнит» и эффективной мультиканальной модели, лежащей в его основе. Важным шагом в этом направлении стал запуск платежного сервиса Magnit Pay в декабре 2020 г. в рамках первого этапа формирования единого суперприложения розничной сети. С помощью инструмента Magnit Pay можно оплачивать покупки

в любом магазине (как в сети «Магнит», так и в других точках продаж), в том числе онлайн.

По состоянию на конец 2021 г. Компания выпустила 7,5 млн виртуальных платежных карт. Примерно 51% держателей используют их для покупок за пределами экосистемы «Магнит». Чаще всего виртуальные карты используются в продуктовых магазинах, а также для оплаты транспорта, абонентских услуг и доставки.

# Финансовый обзор<sup>1</sup>



Дмитрий Иванов,  
Финансовый директор

В 2021 г. «Магнит» соблюдал строгую финансовую дисциплину бизнеса. Открывая новые магазины и проводя редизайн существующих, мы руководствовались принципом доходности инвестиций, а также взвешенно подходили к развитию онлайн-продаж. В 2021 г. «Магнит» сумел увеличить как выручку, так и рентабельность по EBITDA, что способствовало росту акционерной стоимости.

Я доволен тем, что, проведя довольно крупную сделку – приобретение пятого по величине в России продуктового ритейлера «Дикси», – «Магниту» удалось сохранить долговую нагрузку на комфортном уровне 1,5х EBITDA и низкую стоимость долга на уровне 6,4%. Другим важным достижением для нас стало сокращение цикла оборотного капитала более чем на 7 дней, что высвободило 18,3 млрд руб. денежных средств.

## Ключевые финансовые показатели за 2021 г.

**Общая  
выручка**  
выросла на

**19,5%**

год к году до 1 856,1 млрд руб. Общая выручка, скорректированная на приобретение «Дикси», выросла на 10,8%

**Расходы SG&A<sup>2</sup>**  
увеличились на

**25 б. п.**

до 17,8% в связи с ростом расходов на рекламу и прочих расходов

По состоянию на 31 декабря 2021 г.

**чистый долг** составил

**197,0 млрд руб.**

Соотношение чистый долг / EBITDA составило 1,5х.

**Чистая розничная  
выручка**  
составила

**1 808  
млрд руб.**

Рост составил 19,7% год к году. Рост чистой розничной выручки, скорректированной на приобретение «Дикси», составил 11,3%

**Чистая прибыль**  
увеличилась на

**36,8%**

год к году до 51,7 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли составила 2,8% по сравнению с 2,4% годом ранее

**Валовая  
прибыль**  
увеличилась на

**20,1%**

год к году до 439,2 млрд руб. Валовая рентабельность составила 23,7% в результате повышения эффективности промомероприятий, снижения потерь и положительного влияния структуры форматов

**EBITDA**  
составила

**133,1 млрд руб.**

Рентабельность по EBITDA увеличилась на 13 б. п. год к году и составила 7,2% на фоне роста валовой рентабельности, но была частично нивелирована консолидацией «Дикси»

### Влияние МСФО 16

МСФО 16 уравнивает представление арендованных и собственных активов. Согласно новому стандарту, расходы по аренде заменяются амортизацией и расходами по выплате процентов. Амортизация начисляется прямолинейно.

При этом проценты исчисляются от остаточной суммы арендных обязательств. Таким образом, проценты будут выше в первые годы срока аренды и будут постепенно снижаться с течением времени. В результате степень влияния нового стандарта будет во многом зависеть от этапа срока аренды – чем ближе к концу срок аренды, тем ниже будет размер процентов.

Общая выручка в 2021 г. выросла на 19,5% на фоне роста чистой розничной выручки на 19,7% и роста оптовых продаж на 10,6%. Оптовые операции составили 2,6% от общей выручки.

Валовая прибыль в 2021 г. увеличилась на 20,1% год к году до 439,2 млрд руб. Валовая маржа увеличилась на 13 б. п. год к году до 23,7% в результате повышения эффективности промомероприятий, снижения потерь и положительного влияния структуры форматов.

Структура форматов оказала положительное влияние на рост валовой маржи, доля оптового сегмента снизилась до 2,6% с 2,8% годом ранее. Интенсивность промо немного увеличилась год к году, что обусловлено динамикой первого полугодия.

Транспортные расходы не изменились год к году и составили 2,5% как процент от продаж, несмотря на дальнейшее повышение доступности товара на полке, благодаря повышению производительности и загрузки распределительных

центров, компенсирующему негативное влияние роста тарифов на контейнерные перевозки.

Одновременно с ростом доли ассортимента фреш, повышением доступности товара на полке и консолидацией бизнеса «Дикси» потери как процент от продаж сократились на 20 б. п. год к году благодаря постоянной оптимизации логистических процессов, пересмотру стандартов качества принимаемого товара и другим инициативам.

### Финансовые показатели за 2021 г.

| млн руб.                              | МСБУ 17   |           |           | МСФО 16   |           |           |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                       | 2021      | 2020      | Изменение | 2021      | 2020      | Изменение |
| Общая выручка                         | 1 856 079 | 1 553 777 | 19,5%     | 1 856 079 | 1 553 777 | 19,5%     |
| Розничная выручка                     | 1 807 752 | 1 510 071 | 19,7%     | 1 807 752 | 1 510 071 | 19,7%     |
| Оптовая выручка                       | 48 327    | 43 707    | 10,6%     | 48 327    | 43 707    | 10,6%     |
| Валовая прибыль                       | 439 238   | 365 729   | 20,1%     | 439 264   | 365 756   | 20,1%     |
| Валовая прибыль, %                    | 23,7%     | 23,5%     | 13 б. п.  | 23,7%     | 23,5%     | 13 б. п.  |
| SG&A, % от продаж                     | -20,6%    | -20,5%    | -17 б. п. | -19,2%    | -19,1%    | -15 б. п. |
| EBITDA до LTI <sup>3</sup>            | 134 054   | 110 264   | 21,6%     | 215 132   | 179 043   | 20,2%     |
| EBITDA маржа до LTI, %                | 7,2%      | 7,1%      | 13 б. п.  | 11,6%     | 11,5%     | 7 б. п.   |
| EBITDA                                | 133 143   | 109 410   | 21,7%     | 214 220   | 178 189   | 20,2%     |
| EBITDA маржа, %                       | 7,2%      | 7,0%      | 13 б. п.  | 11,5%     | 11,5%     | 7 б. п.   |
| EBIT                                  | 79 744    | 63 493    | 25,6%     | 108 897   | 88 424    | 23,2%     |
| EBIT маржа, %                         | 4,3%      | 4,1%      | 21 б. п.  | 5,9%      | 5,7%      | 18 б. п.  |
| Чистые финансовые расходы             | -12 966   | -13 497   | -3,9%     | -46 578   | -44 268   | 5,2%      |
| Прибыль/(убыток) по курсовым разницам | 302       | -1 310    | -123,1%   | 281       | -1 453    | -119,3%   |
| Прибыль до налогообложения            | 67 081    | 48 686    | 37,8%     | 62 600    | 42 703    | 46,6%     |
| Налоги                                | -15 387   | -10 905   | 41,1%     | -14 494   | -9 709    | 49,3%     |
| Чистая прибыль                        | 51 694    | 37 781    | 36,8%     | 48 106    | 32 993    | 45,8%     |
| Чистая маржа, %                       | 2,8%      | 2,4%      | 35 б. п.  | 2,6%      | 2,1%      | 47 б. п.  |

<sup>1</sup> Компания комментирует финансовые показатели по методике МСБУ 17 в данном разделе Отчета.

<sup>2</sup> Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за вычетом расходов на амортизацию.

<sup>3</sup> LTI – программа долгосрочной мотивации менеджмента через участие в капитале.



# Финансовый обзор

(продолжение)

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)

| млн руб.  | МСБУ 17 |         |           | МСФО 16 |         |           |
|---|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
|   | 2021    | 2020    | Изменение | 2021    | 2020    | Изменение |
| Расходы на персонал   | 166 606 | 139 886 | 19,1%     | 166 606 | 139 886 | 19,1%     |
| как % от выручки  | 9,0%    | 9,0%    | -3 б. п.  | 9,0%    | 9,0%    | -3 б. п.  |
| Аренда  | 80 834  | 67 011  | 20,6%     | 2 739   | 1 429   | 91,7%     |
| как % от выручки  | 4,4%    | 4,3%    | 4 б. п.   | 0,1%    | 0,1%    | 6 б. п.   |
| Амортизация и обесценение   | 53 399  | 45 917  | 16,3%     | 105 323 | 89 765  | 17,3%     |
| как % от выручки  | 2,9%    | 3,0%    | -8 б. п.  | 5,7%    | 5,8%    | -10 б. п. |
| Коммунальные платежи и услуги связи   | 34 252  | 28 827  | 18,8%     | 34 252  | 28 827  | 18,8%     |
| как % от выручки  | 1,8%    | 1,9%    | -1 б. п.  | 1,8%    | 1,9%    | -1 б. п.  |
| Реклама   | 11 475  | 7 628   | 50,4%     | 11 475  | 7 628   | 50,4%     |
| как % от выручки  | 0,6%    | 0,5%    | 13 б. п.  | 0,6%    | 0,5%    | 13 б. п.  |
| Прочие расходы  | 10 944  | 7 265   | 50,6%     | 10 907  | 7 265   | 50,1%     |
| как % от выручки  | 0,6%    | 0,5%    | 12 б. п.  | 0,6%    | 0,5%    | 12 б. п.  |
| Услуги банков   | 9 022   | 7 108   | 26,9%     | 9 022   | 7 108   | 26,9%     |
| как % от выручки  | 0,5%    | 0,5%    | 3 б. п.   | 0,5%    | 0,5%    | 3 б. п.   |
| Ремонт и техническое обслуживание   | 8 216   | 6 732   | 22,1%     | 8 192   | 6 732   | 21,7%     |
| как % от выручки  | 0,4%    | 0,4%    | 1 б. п.   | 0,4%    | 0,4%    | 1 б. п.   |
| Налоги, кроме налога на прибыль   | 2 944   | 2 925   | 0,7%      | 2 944   | 2 925   | 0,7%      |
| как % от выручки  | 0,2%    | 0,2%    | -3 б. п.  | 0,2%    | 0,2%    | -3 б. п.  |
| Упаковка и материалы  | 5 500   | 4 861   | 13,1%     | 5 500   | 4 861   | 13,1%     |
| как % от выручки  | 0,3%    | 0,3%    | -2 б. п.  | 0,3%    | 0,3%    | -2 б. п.  |
| Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы                          | 383 194 | 318 159 | 20,4%     | 356 962 | 296 425 | 20,4%     |
| как % от выручки  | 20,6%   | 20,5%   | 17 б. п.  | 19,2%   | 19,1%   | 15 б. п.  |
| Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (за вычетом амортизации) | 329 795 | 272 242 | 21,1%     | 251 638 | 206 660 | 21,8%     |
| как % от выручки  | 17,8%   | 17,5%   | 25 б. п.  | 13,6%   | 13,3%   | 26 б. п.  |

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы как процент от продаж увеличились на 17 б. п. год к году до 20,6%.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, исключая расходы на амортизацию, как процент от продаж увеличились на 25 б. п. до 17,8% в связи с ростом расходов на рекламу и прочих расходов.

Расходы на рекламу выросли на 13 б. п. год к году до 0,6% как процент от продаж в связи с увеличением количества маркетинговых мероприятий, включая цифровой маркетинг и программы лояльности.

Расходы на аренду как процент от продаж выросли на 4 б. п. год к году до 4,4% в связи с консолидацией магазинов «Дикси», расположенных преимущественно в Москве, Санкт-Петербурге и их областях с более высокими арендными ставками, ускорением открытия магазинов и, следовательно, увеличением количества магазинов, находящихся в стадии раскрутки, а также ростом доли арендованных торговых площадей. Доля арендованных площадей увеличилась до 80,2% в конце 2021 г. по сравнению с 78,0% годом ранее. Несмотря на указанные выше факторы, расходы отдельно бизнеса «Магнита» на аренду сократились как процент от продаж благодаря увеличению плотности продаж, улучшению условий аренды и закрытию неэффективных магазинов.

Расходы на персонал как процент от продаж не изменились год к году и составили 9,0% (-3 б. п. год к году). Рост производительности труда персонала магазинов, автоматизация бизнес-процессов частично компенсировали дополнительное давление новых магазинов, находящихся в стадии выхода на целевые показатели, и незначительное увеличение текучести кадров в связи с пандемией в прошлом году.

Коммунальные услуги, расходы на ремонт и техническое обслуживание, расходы на упаковку и материалы, банковские и налоговые расходы в целом не изменились как процент от продаж год к году.

Прочие расходы как процент от продаж увеличились на 12 б. п. год к году до 0,6% в связи с ростом информационных и консультационных услуг, услуг по сбору и доставке онлайн-заказов, а также услуг по технической поддержке и сопровождению программного обеспечения.

Прочие доходы и расходы как процент от продаж увеличились на 25 б. п. до 1,3% за счет роста доходов от продажи упаковочных материалов, а также доходов от рекламы, аренды и субаренды.

В результате показатель EBITDA составил 133,1 млрд руб. Рентабельность по EBITDA составила 7,2%, увеличившись на 13 б. п. год к году. Этот рост был обусловлен сильной динамикой валовой рентабельности, но частично нивелирован увеличением коммерческих, общехозяйственных и административных расходов. Расходы на долгосрочную программу мотивации в отчетном периоде составили 0,05% от продаж. В результате рентабельность по EBITDA до LTI составила 7,2% (что соответствует объявленному показателю EBITDA).

Расходы на амортизацию как процент от продаж снизились на 8 б. п. год к году до 2,9% за счет консолидации бизнеса «Дикси» с более низкой долей амортизации как процента от продаж, а также положительного эффекта операционного рычага.

В результате операционная прибыль в 2021 г. составила 79,7 млрд руб., EBIT маржа составила 4,3%. Чистые финансовые расходы в 2021 г. сократились на 3,9% и составили 13,0 млрд руб. Общий долг Компании в отчетном периоде увеличился на 104,3 млрд руб. за счет долгосрочных банковских кредитов и облигаций для ускорения программы развития и приобретения розничной сети «Дикси».

В результате средняя стоимость долга увеличилась год к году до 6,4% (33 б. п. год к году). 99,8% долга Компании представлены долгосрочными заимствованиями и облигациями со средним сроком погашения 18 месяцев.

Рост процентных расходов был компенсирован увеличением процентного дохода по сравнению с прошлым годом.

В 2021 г. прибыль Компании по курсовым разницам, полученная в связи с прямыми импортными операциями, составила 0,3 млрд руб. Величина налога на прибыль в 2021 г. составила 15,4 млрд руб. Эффективная налоговая ставка составила 22,9%. В результате чистая прибыль Компании в 2021 г. увеличилась на 36,8% год к году и составила 51,7 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли выросла на 35 б. п. год к году до 2,8%.

ПРИМЕЧАНИЕ: ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, ЧТО ПРИ РАСЧЕТЕ ОБЩЕЙ СУММЫ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ СУММЫ И/ИЛИ ПРОЦЕНТНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ МОГУТ БЫТЬ НЕБОЛЬШИЕ ОТКЛОНЕНИЯ ИЗ-ЗА ОКРУГЛЕНИЯ ДЕСЯТИЧНЫХ ЗНАКОВ.

# Финансовый обзор

## (продолжение)

### Баланс и денежные потоки

Товарные запасы увеличились на 18,9 млрд руб. (9,2%) по сравнению с 31 декабря 2020 г. и составили 225 млрд руб. на фоне роста общей выручки на 19,5%. Скорректированные на приобретение «Дикси», товарные запасы отдельно бизнеса «Магнит» существенно сократились благодаря ряду действующих проектов, включая сокращение товаров с низкой оборачиваемостью, гармонизацию ассортимента и ИТ-решения, направленные на повышение доступности товара на полке и прогнозирование промоакций.

Торговая и прочая кредиторская задолженность увеличилась на 56,4 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2020 г. и составила 240,8 млрд руб. в связи с ростом продаж и увеличением отсрочки платежа. Дебиторская задолженность увеличилась на 3,2 млрд руб. по сравнению с 31 декабря 2020 г. и составила 11,7 млрд руб. в связи с ростом продаж и улучшением коммерческих условий у поставщиков.

В результате рабочий капитал на 31 декабря 2021 г. стал отрицательным, было высвобождено 18,3 млрд руб. Отрицательный рабочий капитал был достигнут как в бизнесе «Магнита», так и в бизнесе «Дикси».

### Структура долга и долговая нагрузка

На 31 декабря 2021 г. общий долг увеличился на 104,3 млрд руб., или 62,8%, по сравнению с 31 декабря 2020 г. и составил 270,4 млрд руб. Объем денежных средств Компании увеличился до 73,4 млрд руб. на 31 декабря 2021 г. с 44,7 млрд руб. на 31 декабря 2020 г. В результате чистый долг увеличился на 62,3% год к году до 197,0 млрд руб. на 31 декабря 2021 г.

### Ключевые показатели баланса (МСФО 16)

| млн руб.                                     | 31 декабря 2021 г. | 31 декабря 2020 г. |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Внеоборотные активы</b>                   | <b>889 346</b>     | <b>678 461</b>     |
| Запасы                                       | 224 873            | 205 949            |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность  | 11 727             | 8 564              |
| Денежные средства и их эквиваленты           | 73 399             | 44 700             |
| Прочие оборотные активы                      | 10 100             | 7 718              |
| <b>Активы</b>                                | <b>1 209 444</b>   | <b>945 392</b>     |
| <b>Капитал</b>                               | <b>178 985</b>     | <b>182 889</b>     |
| Долгосрочные кредиты и займы                 | 205 287            | 147 695            |
| Прочие долгосрочные обязательства            | 410 132            | 330 535            |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 240 771            | 184 325            |
| Краткосрочные кредиты и займы                | 65 139             | 18 392             |
| Прочие краткосрочные обязательства           | 109 129            | 81 557             |
| <b>Капитал и обязательства</b>               | <b>1 209 444</b>   | <b>945 392</b>     |

### Структура долга и долговая нагрузка

|                        | 31 декабря 2021 г. | 30 июня 2021 г. | 31 декабря 2020 г. |
|------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
| <b>МСБУ 17</b>         |                    |                 |                    |
| Общий долг, млрд руб.  | 270,4              | 265,5           | 166,1              |
| Долгосрочный долг      | 205,3              | 222,9           | 147,7              |
| Краткосрочный долг     | 65,1               | 42,6            | 18,4               |
| Чистый долг, млрд руб. | 197,0              | 136,1           | 121,4              |
| Чистый долг / EBITDA   | 1,5x               | 1,2x            | 1,1x               |
| <b>МСФО 16</b>         |                    |                 |                    |
| Чистый долг, млрд руб. | 653,3              | 498,9           | 479,0              |
| Чистый долг / EBITDA   | 3,0x               | 2,7x            | 2,7x               |

Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. Соотношение чистый долг / EBITDA составило 1,5x на 31 декабря 2021 г. по сравнению с 1,1x на 31 декабря 2020 г.

### Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств за 2021 г.

| млн руб.  | МСБУ 17  |         |           | МСФО 16  |         |           |
|---|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|
|   | 2021     | 2020    | Изменение | 2021     | 2020    | Изменение |
| Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала | 136 443  | 109 930 | 24,1%     | 215 359  | 175 540 | 22,7%     |
| Изменение оборотного капитала   | 18 298   | 30 217  | -39,4%    | 18 499   | 30 580  | -39,5%    |
| Чистые процентные расходы и уплаченный налог на прибыль   | -30 776  | -25 738 | 19,6%     | -64 388  | -56 509 | 13,9%     |
| Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности  | 123 965  | 114 409 | 8,4%      | 169 470  | 149 611 | 13,3%     |
| Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности   | -127 903 | -29 533 | 333,1%    | -126 689 | -29 020 | 336,6%    |
| Чистое поступление/(использование) денежных средств в финансовой деятельности                               | 32 638   | -49 077 | -166,5%   | -14 082  | -84 793 | -83,4%    |
| Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов   | 28 699   | 35 798  | -19,8%    | 28 699   | 35 798  | -19,8%    |

### Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств за 2021 г.

Величина денежных средств Компании от операционной деятельности до учета изменений оборотного капитала в 2021 г. составила 136,4 млрд руб., что на 26,5 млрд руб., или 24,1%, выше год к году. Изменение оборотного капитала продолжило улучшаться и составило 18,3 млрд руб. по сравнению с 30,2 млрд руб. в 2020 г. в результате роста торговой и прочей кредиторской задолженности год к году, частично нивелированного увеличением запасов.

Чистые процентные расходы и налог на прибыль, уплаченные в 2021 г., увеличились на 5,0 млрд руб., или на 19,6%, до 30,8 млрд руб.

Чистые процентные расходы сократились на 0,7% год к году до 12,6 млрд руб. в 2021 г. на фоне роста средней суммы денежных средств на банковских счетах в отчетном периоде. Налог на прибыль за 2021 год вырос на 39,2% до 18,2 млрд руб.

Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности в 2021 г. увеличилось на 8,4% до 124,0 млрд руб. в результате роста показателя EBITDA и положительных изменений оборотного капитала.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, в основном состоящие из капитальных затрат, увеличились на 333,1% до 127,9 млрд руб. в 2021 г. в связи с ускорением программ развития и редизайна, а также приобретением сети «Дикси».

Объем капитальных затрат за полный 2021 г. практически удвоился и составил 66,9 млрд руб. по сравнению с 32,1 млрд руб. в 2020 г. Увеличение было обусловлено ускорением почти в два раза программы развития и редизайна (2 295 магазинов открыты (gross), включая «Дикси», и 703 магазина «Магнит» прошли редизайн в 2021 г. по сравнению с 1 292 и 385 соответственно в 2020 г.).

В 2021 г. чистое поступление денежных средств в финансовой деятельности составило 32,6 млрд руб. по сравнению с 49,1 млрд руб., использованными в 2020 г. В 2021 г. Компания выплатила дивиденды в общем размере 48,1 млрд руб.<sup>1</sup>

В результате факторов, указанных выше, в 2021 г. чистый объем денежных средств увеличился на 28,7 млрд руб. до 73,4 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2021 г.

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



# Ключевые показатели эффективности

## Сопоставимые продажи

### Важность

Сопоставимые продажи (LFL) – лучший индикатор того, насколько хорошо мы адаптируемся к потребностям покупателей. Если мы постоянно внедряем новшества и улучшаем ценностное предложение для клиентов, люди будут больше тратить в магазинах «Магнит».

### Измерение

База расчета сопоставимых продаж включает магазины спустя 12 месяцев с даты открытия. Рост LFL-продаж рассчитывается по выручке с НДС.

### Результат в 2021 г.

**Рост LFL**  
**+7,0% год к году**



## Доходность (EBITDA)

### Важность

Наша стратегия подразумевает прибыльный рост, создающий долгосрочную ценность для акционеров «Магнита».

### Измерение

EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) – базовый показатель прибыли, не зависящий от структуры капитала Компании и методов амортизации. EBITDA – неаудированный показатель по МСФО, рассчитывается Компанией.

### Результат в 2021 г.

**EBITDA**  
**+21,7% год к году**

### EBITDA маржа

**+13 б. п. год к году**



## Рентабельность инвестированного капитала

### Важность

Рентабельность инвестированного капитала (ROIC) показывает, насколько эффективно «Магнит» инвестирует в такие проекты, как открытие новых магазинов или запуск производственных мощностей. Компания создает стоимость, если ее ROIC превышает средневзвешенную стоимость ее капитала, состоящего из чистого долга и собственного капитала.

### Измерение

Мы рассчитываем ROIC как операционная прибыль за вычетом налога на прибыль, деленную на сумму среднего чистого долга и среднего собственного капитала.

### Результат в 2021 г.

Показатель **ROIC** достиг 16,5%

**+265 б. п. год к году**

## Оборачиваемость товарных запасов

### Важность

Оборачиваемость товарных запасов – ключевой показатель эффективности в розничной торговле. Мы закупаем товары у поставщиков и должны продать их покупателям как можно быстрее. Слишком большие или слишком маленькие товарные запасы чреваты потерями для бизнеса.

### Измерение

Цикл оборотного капитала показывает среднее количество дней, которое проходит от закупки товара у поставщика до продажи его покупателям в магазинах «Магнит».

### Результат в 2021 г.

Цикл оборотного капитала сократился на

**> 7 дней**

что высвободило для «Магнита»

**18,3 млрд руб.**



# Управление рисками

В ПАО «Магнит» функционирует единая система внутреннего контроля и управления рисками (СВКИУР). Управление рисками соответствует потребностям Компании и общепринятым нормам и требованиям управления рисками.

Совет директоров и руководство ПАО «Магнит» отвечают за эффективное функционирование и развитие СВКиУР, которые служат для контроля в достижении стратегических и операционных целей Компании, обеспечения достоверности раскрываемой информации и соблюдения внешних и внутренних требований.

Задачами процесса СВКиУР являются своевременная идентификация всех ключевых рисков, оценка вероятности наступления, ущерба от реализации и последствий их наступления, определение мер по минимизации негативных последствий и создание механизмов контроля, обеспечивающих устойчивое функционирование бизнес-процессов.

При решении задач, связанных с созданием стоимости для акционеров, Компания сталкивается с необходимостью принимать управленческие решения с учетом разнонаправленных факторов, которые могут оказывать как положительное, так и негативное влияние на достижение поставленных целей. Одним из способов снижения неопределенности, обусловленной такими факторами, является повышение уровня информированности акционеров, руководства и сотрудников Компании о наличии факторов, способных оказывать влияние на достижение поставленных целей, и оценка их возможного влияния.

Система управления рисками в Компании представляет собой комплекс мер и взаимосвязанных процессов, направленных на развитие управления рисками как неотъемлемой части:

- корпоративной культуры
- стратегического управления
- системы принятия решений.

### Основные документы в области управления рисками:

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками<sup>1</sup>
- Положение по процессно-ориентированному управлению рисками
- каталог рисков.

### Основные принципы управления рисками:

- **Непрерывность и комплексность.** Внутренний контроль и управление рисками – это непрерывный постоянный процесс, охватывающий все направления хозяйственной деятельности на всех уровнях управления.
- **Интеграция в организационные процессы.** СВКиУР является неотъемлемой частью бизнес-процессов Компании, системы управления и корпоративной культуры. Она интегрирована во все организационные процессы, в том числе в разработку политик, в процессы стратегического и бизнес-планирования, управления изменениями.
- **Единство методологической базы.** СВКиУР обеспечивает методологическое единство и согласованное функционирование процессов Компании в области управления рисками, в том числе посредством разработки единых подходов и стандартов.

- **Разделение уровней принятия решений.** Решения об управлении рисками принимаются на различных уровнях управления в зависимости от значимости рисков и направлений хозяйственной деятельности.
- **Ответственность.** Все субъекты СВКиУР в рамках своей компетенции несут ответственность за соблюдение подходов и стандартов по управлению рисками, как и за надлежащее выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности.
- **Четкое распределение обязанностей и полномочий.** Обязанности и полномочия органов внутреннего контроля и управления рисками распределены с целью исключения или снижения риска ошибки или мошенничества.
- **Риск-ориентированность.** В Компании осуществляется анализ и мониторинг рисков по каждому направлению деятельности с учетом соотношения риска и доходности, при этом максимальные усилия по совершенствованию подходов и стандартов по управлению рисками принимаются с учетом их критичности и допустимого уровня риска. Контрольные процедуры устанавливаются по направлениям деятельности в порядке их значимости для эффективного функционирования Компании.
- **Сбалансированность.** Контрольные процедуры и функции по управлению рисками должны быть обеспечены ресурсами и полномочиями для их выполнения. Затраты на внедрение и осуществление контрольных процедур должны быть адекватны оцененному потенциальному риску.

- **Постоянное развитие и адаптация.** Компания планомерно развивает и совершенствует СВКиУР.
- **Разумная уверенность.** Реализация мероприятий по управлению рисками оценивается как эффективная, если она позволяет снизить риск до приемлемого уровня.


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

### Основные элементы системы управления рисками:

- Идентификация риска
- Оценка риска
- Разработка и реализация механизмов управления рисками
- Постоянный мониторинг состояния рисков.

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

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

 Схема внутреннего контроля и управления рисками, а также подробная информация о функционировании системы представлены в разделе «Система внутреннего контроля и управления рисками» настоящего Годового отчета на с. 100.

### Ключевые инициативы и результаты внутреннего контроля и риск-менеджмента в 2021 г.:

- Создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками, и сформирована команда риск-менеджмента<sup>2</sup>
- Проведена комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- Обновлено классификатор рисков и критерии оценки рисков
- Проведен анализ стратегических, финансовых, операционных и регуляторных рисков Компании
- Реализуются меры для предотвращения реализации рисков
- Обновляются внутренние нормативные документы, регламентирующие процедуры внутреннего контроля и управления рисками
- Проведено обучение риск-менеджменту отдельных подразделений Компании.

**На 2022 г. запланированы следующие основные мероприятия в целях развития системы управления рисками:**

- Формирование детальных планов по управлению рисками
- Разработка онлайн-курса для сотрудников Компании по основам риск-менеджмента
- Актуализация нормативных и регламентирующих документов в области управления рисками
- Проработка вопросов автоматизации процессов управления рисками.

<sup>1</sup> УТВЕРЖДЕНА СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ 12 ДЕКАБРЯ 2019 Г. (ПРОТОКОЛ Б/Н ОТ 13.12.2019 Г.).

<sup>2</sup> В рамках организационной структуры АО «Тандер» – основного операционного общества Группы.



Управление рисками

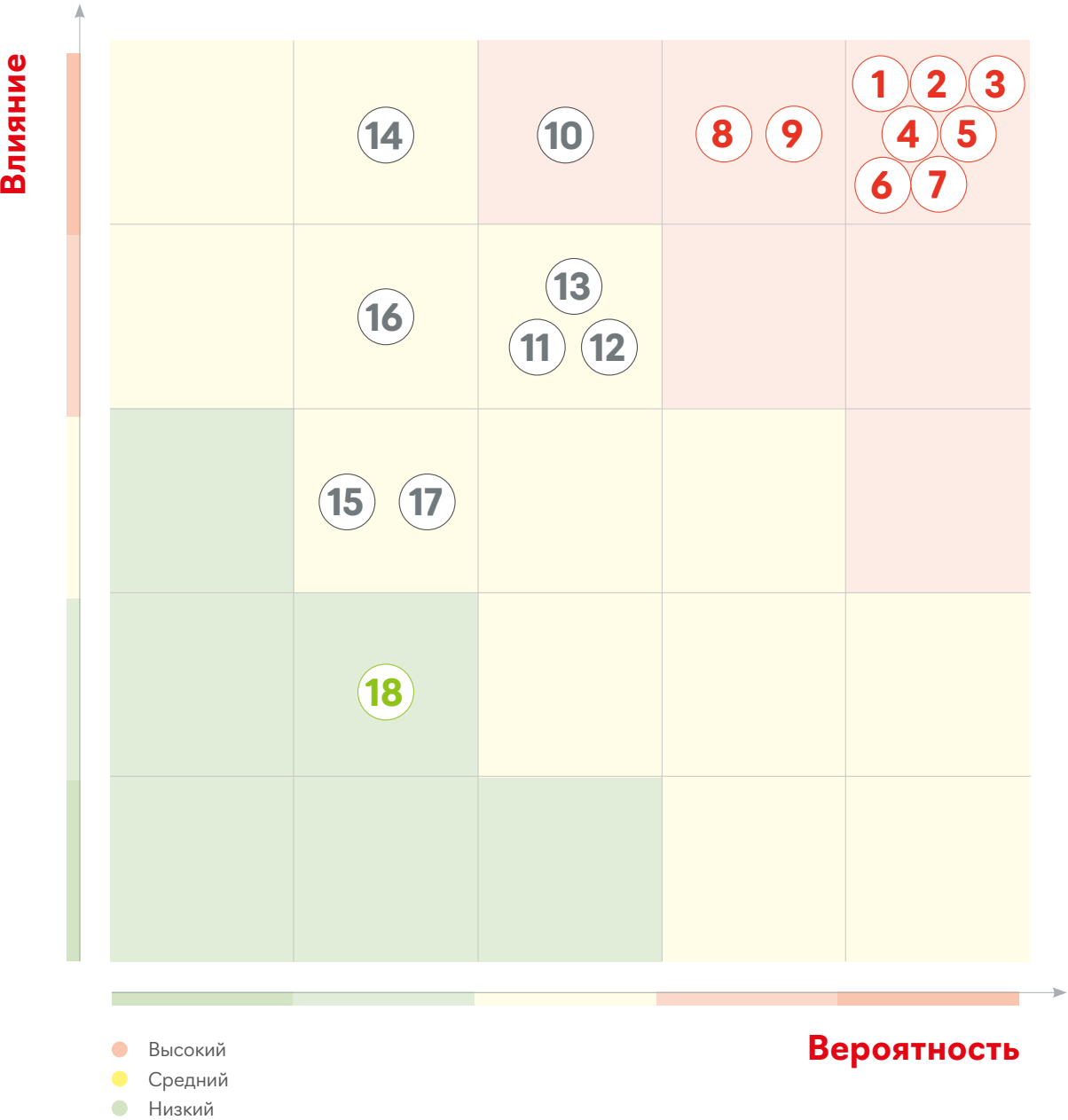
(продолжение)

Основные риски

В Компании определены наиболее значимые риски, оказывающие влияние на бизнес-деятельность. Проводится их регулярная оценка,

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

Карта рисков



Описание рисков

| № | Риски и их факторы  | Управление рисками  | Вероят-ность | Влия-ние |
|---|---|---|--------------|----------|
| 1 | <b>Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в Российской Федерации:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ухудшение макроэкономических параметров (высокий уровень инфляции, высокая волатильность курсов валют и девальвация рубля, рост ключевой ставки);</li><li>высокий уровень санкционного давления;</li><li>рост безработицы;</li><li>снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления;</li><li>отставание заработной платы и пособий от растущей стоимости жизни.</li></ul> <b>Тип риска:</b> стратегический<br><b>Источник риска:</b> внешний<br><b>На что влияет:</b> все параметры | <ul style="list-style-type: none"><li>Корректировка стратегии и финансовой модели Компании</li><li>Пересмотр инвестиционных планов</li><li>Обновление планов и программ развития по функциональным направлениям</li><li>CVP бизнес-процессов: адаптация и расширение товарного ассортимента, повышенное внимание к качеству обслуживания и предложению новых сервисов для удержания текущих и привлечения новых групп покупателей</li></ul> | 5            | 5        |
| 2 | <b>Риски, связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей, материалов по следующим причинам:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>введенные санкции;</li><li>нарушение логистических цепочек, включая сокращение числа поставщиков.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br><b>На что влияет:</b> все параметры  | <ul style="list-style-type: none"><li>Поиск альтернативных контрагентов из стран, не попавших под санкции</li><li>Перестройка логистических цепочек</li><li>Поиск и развитие поставщиков из Российской Федерации</li></ul>  | 5            | 5        |
| 3 | <b>Риск трансформации:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>изменение эффектов трансформации;</li><li>снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промоакций, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом);</li><li>ошибки при переносе данных из действующих учетных систем в новые.</li></ul> <b>Тип риска:</b> стратегический<br><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br><b>На что влияет:</b> выполнение стратегии, выручка, EBITDA   | <ul style="list-style-type: none"><li>Корректировка проекта трансформации</li><li>Коллегиальное принятие решений</li><li>Привлечение внешних консультантов для ускорения и оптимизации процессов</li></ul>  | 5            | 5        |

# Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

| № | Риски и их факторы  | Управление рисками   | Вероятность | Влияние |
|---|---|--|-------------|---------|
| 4 | <b>Риски неблагоприятных регуляторных изменений:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— национализация Компании;</li><li>— усиление валютного контроля;</li><li>— введение регулирования цен государством;</li><li>— ограничение роста торговых наценок;</li><li>— ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты;</li><li>— увеличение расходов на экосбор;</li><li>— ограничение использования упаковки/пакетов, других видов упаковки в рамках собственного производства и собственной торговой марки в торговых залах;</li><li>— государственное одобрение дистанционной торговли алкоголем;</li><li>— дополнительное регулирование полки и выкладки;</li><li>— введение квот на поставку ключевых товаров потребительской корзины в торговые сети;</li><li>— усложнение процедур получения лицензий и разрешений со стороны внешних регуляторов;</li><li>— возможный ввод новых лицензий и разрешений.</li></ul> <b>Тип риска:</b> регуляторный<br><b>Источник риска:</b> внешний<br><b>На что влияет:</b> доля рынка, выручка, EBITDA | <ul style="list-style-type: none"><li>— Мониторинг изменений законодательства специалистами</li><li>— Участие специалистов в обсуждении законодательных нововведений</li><li>— Адаптация бизнес-процессов для получения необходимых лицензий и разрешений, а также технических документов</li><li>— По ряду направлений государство смягчает регулирование, что является поддерживающим фактором деятельности бизнеса</li></ul>  | 5           | 5       |
| 5 | <b>Ограничение/приостановка работы зарубежного софта/сервисов:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— приостановка/прекращение сотрудничества с отдельными контрагентами в области IT;</li><li>— сложность быстрой замены программного обеспечения и сервисов.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внешний<br><b>На что влияет:</b> все параметры   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Поиск альтернативных вендоров</li></ul>  | 5           | 5       |
| 6 | <b>Риски, связанные с ИТ-безопасностью:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— увеличение количества кибератак на информационные системы по всему миру диктует необходимость в обеспечении адекватной защиты данных и ИТ-инфраструктуры от вторжений любого рода, в том числе с целью хищения или порчи информации, несанкционированного доступа, распространения вирусного ПО.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br><b>На что влияет:</b> все параметры   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа</li><li>— Организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры</li><li>— Резервное копирования данных, дублирования ключевых информационных систем</li><li>— Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности</li><li>— Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий</li></ul> | 5           | 5       |

| № | Риски и их факторы  | Управление рисками   | Вероятность | Влияние |
|---|---|--|-------------|---------|
| 7 | <b>Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— рост требований бизнеса к ИТ-системам, скорости и качеству актуальной информации;</li><li>— повышение требований к быстрому поиску неполадок и их устранению в информационных системах управления, негативно влияющих на операционную деятельность;</li><li>— нехватка ИТ-кадров необходимой квалификации.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний<br><b>На что влияет:</b> выручка, EBITDA               | <ul style="list-style-type: none"><li>— Проработан детальный план инвестиций в ИТ</li><li>— Прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды</li><li>— Ежегодный пересмотр конфигураций (мощностей)</li><li>— Наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей</li><li>— Анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой службы поддержки ИТ</li></ul>  | 5           | 5       |
| 8 | <b>Риски усиления конкуренции:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— развитие E-commerce/маркетплейсов/экосистем;</li><li>— появление новых игроков, специализирующихся на определенном предложении и закрытии потребностей (жесткие дискаунтеры, алкомаркеты и т. д.);</li><li>— монополизация рынка по ряду продуктовых категорий крупнейшими производителями;</li><li>— рост ценового давления;</li><li>— отток трафика.</li></ul> <b>Тип риска:</b> стратегический<br><b>Источник риска:</b> внешний<br><b>На что влияет:</b> выручка | <ul style="list-style-type: none"><li>— Развитие собственного E-commerce</li><li>— Запуск ценовых проектов</li><li>— Запуск нового формата магазинов «Моя цена», развитие формата «Магнит Семейный»</li><li>— Введен доступный и качественный СТМ</li><li>— Мониторинг активности конкурентов</li><li>— Проведение комплексного анализа при выборе маркетинговых инструментов, промоакций</li><li>— Повышение привлекательности действующих торговых объектов путем редизайна</li><li>— Оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа</li><li>— Значительные инвестиции в привлечение и удержание клиентов</li></ul> | 4           | 5       |
| 9 | <b>Риски сверхнормативных потерь ТМЦ:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— неэффективность логистических процессов, процессов приемки, хранения и учета ТМЦ;</li><li>— умышленные действия сотрудников Компании;</li><li>— грабежи в магазинах (в западных регионах РФ);</li><li>— увеличение случаев краж в торговых точках из-за снижения уровня жизни.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний<br><b>На что влияет:</b> EBITDA  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Модификация бизнес-процессов Компании через перераспределение полномочий и ответственности</li><li>— Вовлеченность службы внутренней безопасности в выявление фактов хищений с последующим возбуждением уголовных дел</li><li>— Профилактика мошеннических действий сотрудников через механизмы Кодекса деловой этики</li><li>— Включение расходов на модификацию учетных систем в бюджет</li></ul>  | 4           | 5       |



# Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

| №  | Риски и их факторы   | Управление рисками  | Вероятность | Влияние |
|----|--|---|-------------|---------|
| 10 | <b>Риск отсутствия и привлечения кадров:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— значительное увеличение компенсационных выплат и льгот на рынке труда по высоко-востребованным профессиям;</li><li>— снижение миграционных потоков в РФ;</li><li>— уход от аутсорсинга и введение дополни-тельной нагрузки на работников;</li><li>— недостаток IT-специалистов на рынке труда;</li><li>— возможность «удаленного» трудоустройства.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний, внешний<br><b>На что влияет:</b> выручка, EBITDA  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Проведение индексации оплаты труда по отдельным филиалам и департаментам</li><li>— Разработка уникальных программ внутреннего обучения и адаптации сотрудников</li><li>— Повышение культуры управления сотрудниками</li><li>— Внедрение комплексных систем долгосрочной мотивации персонала</li><li>— Разработка социальных программ для персонала</li><li>— Взаимодействие с вузами для привлечения лучших выпускников</li><li>— Формирование кадрового резерва</li><li>— Усиление ресурсов по найму специалистов</li></ul>  | 3           | 5       |
| 11 | <b>Риски коррупции и мошенничества сотруд-ников:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— на внутренний климат Компании и коли-чество допущенных нарушений влияют: система корпоративных ценностей, спра-ведливая мотивация сотрудников, соблю-дение внутренних правил и следование бизнес-процессам.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний<br><b>На что влияет:</b> все параметры  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Соблюдение правил Кодекса деловой этики, соблю-дение Политики по противодействию коррупции</li><li>— Функционирование горячей линии по этике и анализ ее работы</li><li>— Присоединение к Глобальному договору ООН</li><li>— Обучение сотрудников корпоративной этике и куль-туре поведения</li><li>— Разделение несовместимых полномочий через оргструктурные мероприятия, а также через права доступа, внедрение матрицы прав доступа</li><li>— Контроль транзакций финансовой дирекцией</li><li>— Проверка потенциальных кандидатов на вакантные должности дирекцией по безопасности</li><li>— Комплексная проработка выявленных нарушений</li></ul>   | 3           | 4       |
| 12 | <b>Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— пожары, задымления, возгорания;</li><li>— возникновение аварий, воздействие природных факторов;</li><li>— производственный травматизм;</li><li>— нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности сотрудниками Компании и подрядными организациями;</li><li>— усиление негативной эпидемиологической обстановки, распространения COVID-19.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br><b>На что влияет:</b> выручка, EBITDA | <ul style="list-style-type: none"><li>— Корпоративные программы обучения в области охраны окружающей среды, промышленной без-опасности и охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профиль-ными службами обучения</li><li>— Присоединение Компании к Глобальному договору ООН</li><li>— Регулярный контроль работоспособности систем пожаротушения</li><li>— Обеспечение требуемого уровня квалификации персонала, ответственность руководителей за поддержку уровня знаний персонала</li><li>— Проведение оценки условий труда</li><li>— Соблюдение внутренней Политики в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности, Политики в области пожарной безопасности Группы компаний «Магнит»</li><li>— Страхование объектов от форс-мажорных факторов</li><li>— Вакцинация, ревакцинация, перевод сотрудников на удаленный режим работы</li></ul> | 3           | 4       |

| №  | Риски и их факторы  | Управление рисками  | Вероятность | Влияние |
|----|---|---|-------------|---------|
| 13 | <b>Риски принятия неэффективных инвестици-онных решений:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC;</li><li>— рост доли убыточных магазинов;</li><li>— избыточный уровень CAPEX на объект (избы-точные требования, завышенные нормативы, некачественные строительно-монтажные работы).</li></ul> <b>Тип риска:</b> стратегический<br><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br><b>На что влияет:</b> CAPEX, EBITDA, ROIC  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Коллегиальное принятие решений по инвестпроектам</li><li>— Стандартизация нормативов и финансовых моделей</li><li>— Использование технологий ГИС-анализа</li><li>— Внедрение тендерных процедур</li><li>— Бюджетный контроль расходов на реализацию инвестиционной программы</li><li>— Постинвестиционный анализ</li></ul>  | 3           | 4       |
| 14 | <b>Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупа-телей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внутренний<br><b>На что влияет:</b> выручка, EBITDA, LFL   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья</li><li>— Проведение аудита поставщиков</li><li>— Соблюдение Политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок ПАО «Магнит»</li><li>— Соблюдение Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит»</li><li>— Внедрение программ по развитию местных постав-щиков и фермеров</li><li>— Мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции</li><li>— Аудит торговых объектов, собственных производств и распределительных центров, включая дистанци-онное наблюдение</li><li>— Обработка и анализ обращений (покупателей, магазинов и распределительных центров, контроли-рующих органов, СМИ и НКО)</li></ul> | 2           | 5       |
| 15 | <b>Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок;</li><li>— при существенном распространении (возникновении) новых штаммов («омикрон») COVID-19 повышается вероятность увели-чения уровня распространения инфекции среди сотрудников.</li></ul> <b>Тип риска:</b> операционный<br><b>Источник риска:</b> внешний и внутренний<br><b>На что влияет:</b> все параметры | <ul style="list-style-type: none"><li>— Оперативный мониторинг развития ситуации по распространению COVID-19</li><li>— Строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ</li><li>— Вакцинация и ревакцинация</li><li>— Проведение дезинфекции помещений</li><li>— Осуществление трудовых функций сотрудниками на удаленном режиме работы</li></ul>  | 2           | 3       |

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

| №  | Риски и их факторы   | Управление рисками  | Вероятность | Влияние |
|----|--|---|-------------|---------|
| 16 | <p><b>Риск потери деловой репутации:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>инциденты, повлекшие значительный ущерб здоровью покупателей, различные нарушения в области законодательства и других нормативных актов;</li><li>риски распространения в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств;</li><li>способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности.</li></ul> <p><b>Тип риска:</b> стратегический<br/><b>Источник риска:</b> внутренний и внешний<br/><b>На что влияет:</b> все параметры</p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Наличие и работа кризисного центра</li><li>Своевременное предоставление Компанией в полном объеме информации о своей деятельности</li><li>Реализация Стратегии устойчивого развития</li><li>Внедрение положений Кодекса деловой этики (высшее руководство демонстрирует приверженность высоким стандартам поведения)</li><li>Проведение тренингов персонала в области соблюдения норм этики и требований устойчивого развития</li><li>Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами, организация семинаров и форумов для повышения осведомленности о деятельности Компании</li><li>Мониторинг информации о Компании в СМИ, социальных сетях с последующим реагированием на возникающие инциденты и предоставлением официальной позиции по конкретным вопросам</li><li>Подписание соглашения о конфиденциальности с сотрудниками Компании и подрядными организациями</li></ul> | 2           | 4       |
| 17 | <p><b>Риски, связанные с изменением налогового законодательства:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающиеся увеличения налоговых ставок, введения новых видов налогов;</li><li>изменения российской налоговой системы, оказывающие существенное негативное влияние на привлекательность инвестиций в ценные бумаги Компании;</li><li>возможные трудности в корректном определении и реализации стратегии налогового планирования, несогласованность целей налогового планирования со стратегическими целями Компании.</li></ul> <p><b>Тип риска:</b> регуляторный<br/><b>Источник риска:</b> внешний<br/><b>На что влияет:</b> выручка</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>Мониторинг изменений законодательства специалистами финансового блока и оперативное внесение изменений во внутренние политики и процедуры</li><li>Получение консультаций с привлечением аудиторских компаний</li><li>Разработка и согласование учетной политики с внешними аудиторами</li></ul>   | 2           | 3       |

| №  | Риски и их факторы  | Управление рисками   | Вероятность | Влияние |
|----|---|--|-------------|---------|
| 18 | <p><b>Климатические риски:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>физические климатические риски (природные явления, возникающие вследствие изменения климата: экстренные риски (ураганы, наводнения, пожары и т. д.) и систематические риски, связанные с долгосрочными изменениями климатических характеристик и условий (например, глобальное потепление);</li><li>переходные климатические риски (риски и их факторы, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике).</li></ul> <p><b>Тип риска:</b> регуляторный<br/><b>Источник риска:</b> внешний<br/><b>На что влияет:</b> все параметры</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга климатических рисков</li><li>Анализ и внесение изменений (при необходимости) в нормативные документы Компании в части, касающейся управления климатическими рисками</li><li>Анализ потенциального применения результатов климатической оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса</li><li>Создание рабочей группы по оценке климатических рисков и возможностей, привлечение консультантов</li><li>Привлечения внешнего аудитора для оценки качества и эффективности деятельности Компании по управлению климатическими рисками</li></ul> | 2           | 2       |

# Устойчивое развитие



**Ян Дюннинг,**  
Председатель Координационного комитета по устойчивому развитию

## Уважаемые заинтересованные стороны,

Звание ритейлера № 1 в России по количеству магазинов и географии налагает на нас не только обязательства по удержанию и укреплению лидирующих позиций на рынке, но и ответственность за развитие Компании с точки зрения устойчивого развития, а также за наш вклад в устойчивое развитие сектора и общества в целом. Именно поэтому в нашем годовом отчете мы хотим продемонстрировать ключевые результаты, достигнутые Компанией в процессе реализации целей ESG-стратегии до 2025 г.

Компания стремится к тому, чтобы достичь лидерства в российском розничном секторе в области снижения негативного воздействия на окружающую среду, оказывать положительное влияние на качество жизни россиян, стать работодателем № 1 в отрасли, создать на 100% ответственную цепочку поставок и лучшую в российском ритейле систему корпоративного управления.

В рамках ESG-стратегии мы определили количественные и качественные целевые показатели по таким направлениям, как управление воздействием на окружающую среду, ответственные цепочки поставок, наши сотрудники, местные сообщества, а также продвижение здорового образа жизни и содействие благополучию. Наша приверженность устойчивому развитию не ограничивается только существенными темами для «Магнита» и наших непосредственных заинтересованных сторон. В рамках ESG-стратегии мы стремимся внести вклад в достижение всех Целей устойчивого развития ООН (ЦУР), уделяя особое внимание нашим приоритетным направлениям: ликвидации голода (ЦУР 2), достойной работе и экономическому росту (ЦУР 8), ответственному потреблению и производству (ЦУР 12), борьбе с изменением климата (ЦУР 13).

Несомненно, для достижения наших стратегических задач по выбранным направлениям необходимо время, однако мы гордимся темпами реализации Стратегии и готовы представить промежуточные результаты работы команды «Магнита» по устойчивому развитию за 2021 г.

В отчетном году наши усилия были сосредоточены на реализации программ по продвижению здорового образа жизни, сбору и переработке отходов, а также на создании системы ответственных закупок. Мы продолжили реализацию инициатив по снижению прямых и косвенных выбросов парниковых газов путем обновления и постепенной трансформации автопарка «Магнита», а также внедрения мер, направленных на повышение энергоэффективности всех объектов Компании.

Наши усилия в области устойчивого развития в прошедшем году способствовали улучшению позиций «Магнит» в ESG-рейтингах.

Наше стремление стать лучшим работодателем в российском ритейле было подтверждено наградой платинового класса Forbes и KPMG, которые отметили лучших работодателей в России по оценке практик ESG. Российское Национальное рейтинговое агентство назвало «Магнит» лидером ESG-интеграции среди публичных российских нефинансовых компаний в розничном секторе, признав прогресс в корпоративном управлении, обеспечении качества и безопасности продукции, сокращении углеродного следа и развитии системы отношений с персоналом.

В 2021 г. произошло важное изменение структуры «Магнита» – присоединение магазинов сети «Дикси». Мы нацелены на полную интеграцию устойчивых принципов «Магнита» в бизнес-процессы «Дикси», а также совершенствование текущих практик компании.

Наши достижения в области ESG стали возможны только благодаря сплоченной работе всей команды «Магнита», а также наших поставщиков и партнеров, и я хочу поблагодарить каждого за существенный вклад в реализацию стратегии устойчивого развития «Магнита».

Мы не намерены останавливаться на достигнутом, ведь перед нами стоят амбициозные цели, основа которых – интеграция принципов устойчивого развития во все бизнес-процессы и аспекты нашей деятельности.



## Обзор

Сосредоточив внимание на вопросах, которые наиболее актуальны для заинтересованных сторон, в 2020 г. Компания утвердила цели Стратегии в области устойчивого развития до 2025 г. Стратегия реализуется уже второй год, и за это время «Магнит» добился значительных успехов в выполнении пяти приоритетных задач. Мы продолжаем отлаживать рабочие процессы с целью более эффективного решения экологических и социальных вопросов.

В 2021 г. «Магнит» вышел на новый уровень развития, существенно увеличив объем бизнеса за счет приобретения крупного актива, открытия множества магазинов, запуска новых форматов торговли и наращивания компетенций в сфере электронной коммерции. В отчетном году, вопреки сохранявшейся неопределенности из-за пандемии COVID-19, нам удалось многое достичь и обеспечить возвращение покупателей и сотрудников к нормальной жизни.

Деятельность Компании строится на принципах устойчивого развития, стремлении к дальнейшему снижению воздействия на окружающую среду.

## Основные показатели 2021 г.

**72%**

уровень удовлетворенности сотрудников

**16%**

рост объема закупок у местных поставщиков

**> 99%**

от общего объема пластика, образующегося в логистическом подразделении, отправляется на переработку

**19%**

снижение удельных выбросов парниковых газов, на млн. руб. оборота, с 2019 г.

**8 тыс.**

волонтер-событий<sup>1</sup>

**27%**

продаж СТМ приходится на товары категории ЗОЖ

**8%**

снижение удельного потребления электроэнергии на млн. руб. оборота с 2019 г.

**641 млн руб.**

направлено на реализацию социальных и благотворительных проектов

<sup>1</sup> Показатель рассчитывается на основе количества волонтеров, поделенного на количество событий, так как в настоящее время вычислить абсолютное число волонтеров не является возможным.

## Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Совершенствуя управление и отчетность «Магнита» в сфере устойчивого развития, мы прислушиваемся ко всем группам заинтересованных сторон. Мы определяем наиболее важные темы для усиления коммуникаций и развития взаимодействия с нашими заинтересованными сторонами по данным темам.

«Магнит» ведет открытый диалог со всеми группами заинтересованных сторон, как внутренними, такими как сотрудники и акционеры, так и внешними, такими как поставщики и покупатели, руководствуясь принципами уважения, прозрачности, регулярности и исполнения обязательств.

Подробнее о взаимодействии со всеми группами заинтересованных сторон см. на с. 112.



# Устойчивое развитие

(продолжение)



## Стратегия в области устойчивого развития

Стратегия «Магнита» в области устойчивого развития основана на 10 принципах Глобального договора ООН и 17 Целях устойчивого развития (ЦУР), а также учитывает ожидания заинтересованных сторон. Компания выделяет пять приоритетных направлений в области устойчивого развития и ставит количественные и качественные цели до 2025 г.

— Наши цели на период с 2020 по 2025 г.  
— Показатели в 2021 г.



### Экология

Стать **лидером** отрасли по снижению воздействия на окружающую среду

- Выбросы CO<sub>2</sub>
- Отходы от упаковки
- Пищевые отходы
- Расход энергии и воды



50% упаковки для СТМ и СП станет перерабатываемой, многоразовой или компостируемой



100% сбора и переработки перерабатываемого пластика в собственной деятельности



50% снижение пищевых отходов



30% снижение выбросов парниковых газов

25% снижение расхода воды и энергии

СТМ (На основе анализа 24,5% общего количества SKU):

25% упаковки является перерабатываемой,  
36% – является частично перерабатываемой

СП: 30% упаковки является перерабатываемой,  
44% – является частично перерабатываемой

> 99% объема пластиковой упаковки, образующегося в ходе транспортировочной деятельности, направлено на переработку за 2021 г.

Снижение на 46% удельного показателя образования пищевых отходов (167,66 кг на млн. руб.) с 2019 г.

Снижение на 8% удельного потребления электроэнергии (1 825,6 кВт·ч/млн. руб.) с 2019 г.

Снижение на 19% удельных выбросов парниковых газов на млн руб. оборота (2,37 т экв CO<sub>2</sub>/млн. руб.) с 2019 г.



### Сотрудники

Стать работодателем **№ 1** в отрасли

- Справедливые, безопасные и благоприятные условия труда
- Обучение и развитие сотрудников



70% уровень удовлетворенности сотрудников

50% снижение несчастных случаев с временной потерей трудоспособности и отсутствие смертельных исходов

40% максимальный показатель текучести персонала

72%

0,91 коэффициент частоты травматизма, на 1 000 сотрудников

53%



### Местные сообщества

**Положительно**

повлиять на качество жизни всех людей в России

- Корпоративное волонтерство
- Помощь в чрезвычайных ситуациях
- Благотворительность



10% сотрудников Компании участвуют в волонтерских программах

Программы по развитию местных сообществ во всех регионах присутствия Компании

2,5%

В 2021 г. все 67 регионов присутствия «Магнита» были охвачены социальными проектами



### Ответственные источники продукции

Создать **100%** ответственную цепочку поставок

- Продукты и сырье из ответственных источников
- Лучшие продукты местного производства
- Безопасность продуктов питания и непродовольственных товаров
- Ответственный подход к собственному производству
- СТМ
- Зеленый маркетинг



100% ответственных закупок социально значимых товаров



100% ответственный подход в собственном производстве и сельском хозяйстве

### Партнерство

Программы партнерства для местных поставщиков и фермеров

Разработка пилотного проекта по ESG-сертификации поставщиков социально значимых товаров

Получена сертификация на соответствие международной системе менеджмента пищевой безопасности по FSSC 22000-2018

Начало инициативы по переводу товаров собственной торговой марки на экологичную упаковку

Открытие первой вертикальной экологичной теплицы

Получено более 100 наград за качество продукции собственного производства в 2021 г.

На 16% вырос общий объем закупок товаров местного производства



### Здоровье и благополучие

**Улучшить** качество жизни потребителей и местного населения

- Содействие здоровому образу жизни (правильному питанию и занятиям спортом)
- Предложение услуг и товаров, связанных со здоровым образом жизни



Информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем покупателям



Продукты для здорового образа жизни доступны всем покупателям

Увеличение охвата жителей страны путем реализации новых партнерских проектов по распространению информации о ЗОЖ, а также активное развитие собственных инициатив.

Количество «Островов здоровья» в супермаркетах нашей сети возросло до 228, популярность категории товаров увеличилась на 9%.

41 487 млн руб. составила выручка по ЗОЖ-продукции собственных торговых марок, что, в свою очередь, составляет 27% от всего объема продаж продукции СТМ.

# Устойчивое развитие

(продолжение)

Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2021 гг.<sup>1</sup>

| Виды топлива         | 2018                |              | 2019                |              | 2020                |              | 2021                |              |
|----------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                      | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» |
| Дизельное топливо, л | 199 843 095         | -            | 215 820 780         | -            | 191 462 410         | -            | 150 276 040         | -            |
| Бензин, л            | 12 645 506          | -            | 13 168 980          | -            | 13 123 330          | -            | 15 519 030          | -            |

Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2021 гг., млн руб.<sup>1</sup>

| Виды топлива      | 2018                |              | 2019                |              | 2020                |              | 2021                |              |
|-------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                   | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» |
| Дизельное топливо | 6 825,0             | -            | 7 713,4             | -            | 6 649,1             | -            | 5 781,9             | -            |
| Бензин            | 433,3               | -            | 472,7               | -            | 460,3               | -            | 557,5               | -            |

Потребление энергии предприятиями Группы в 2018–2021 гг.<sup>1</sup>

| Виды ресурсов                        | 2018                |              | 2019                |              | 2020                |              | 2021                |              |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                                      | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» |
| Тепловая энергия, Гкал               | 1 246 351           | 516          | 1 201 925           | 469          | 1 232 174           | 561          | 1 369 486           | 462          |
| Электрическая энергия, кВт*ч         | 2 564 578 505       | 217 587      | 2 725 130 567       | 241 101      | 2 839 098 541       | 266 604      | 3 155 928 433       | 202 163      |
| Газ естественный (природный), куб. м | 70 739 126          | 24 903       | 234 939 230         | 18 937       | 187 787 159         | 29 386       | 216 570 229         | 23 442       |

Энергозатраты предприятий Группы в 2018–2021 гг., млн руб.<sup>1</sup>

| Виды ресурсов                | 2018                |              | 2019                |              | 2020                |              | 2021                |              |
|------------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|                              | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» | Все компании Группы | ПАО «Магнит» |
| Тепловая энергия             | 1 944,9             | 0,8          | 2 083,3             | 0,8          | 2 201,4             | 1,0          | 2 537,8             | 0,8          |
| Электрическая энергия        | 13 762,9            | 1,1          | 15 066,8            | 1,4          | 17 295,9            | 1,6          | 19 043,3            | 1,3          |
| Газ естественный (природный) | 1 067,8             | 0,2          | 1 548,3             | 0,1          | 1 229,1             | 0,2          | 1 443,5             | 0,1          |

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

<sup>1</sup> Не включая «Дикси». Данные за 2019 и 2020 гг. отличаются от данных в Годовом отчете за 2020 г. в связи с совершенствованием процесса сбора данных.



# Отчет

## Председателя Совета директоров



Уважаемые акционеры,

**В 2021 г. мы продолжили работать над улучшением наших систем корпоративного управления, отвечая на запросы и опасения акционеров.**

Продолжающийся рост «Магнита» заставил нас пересмотреть структуру Совета директоров для охвата широкого круга навыков и знаний, необходимых для поддержания наших амбиций по развитию, при этом обеспечивая максимальное разнообразие в команде. Новая редакция Устава подразумевает увеличение количества членов Совета директоров с девяти до одиннадцати. В результате акционеры одобрили расширение состава Совета директоров, а семь из одиннадцати членов входили в его прежний состав.

Мы рады назначению четырех новых членов Совета директоров, включая Сергея Захарова, Пьерра Лорена Ветли, Всеволода Розанова. Мы также счастливы сообщить о вступлении в Совет директоров первой женщины, Наиры Адамян, что поддерживает наши принципы гендерного разнообразия. Усиленный состав Совета включает большее количество независимых директоров, что делает подход Компании более передовым по сравнению с существующими практиками в России. Я также хотел бы поблагодарить бывших членов Совета директоров Евгения Кузнецова и Грегора Мовата за их вклад в развитие «Магнита».

После изменений в составе Совета директоров состав комитетов Совета директоров был реформирован, чтобы наилучшим образом отразить соответствующий профессиональный опыт и знания. Комитеты по-прежнему возглавляются неисполнительными директорами и состоят только из независимых директоров. В конце года мы также опубликовали новую редакцию Положения о комитетах Совета директоров. Изменения являются частью постоянного развития «Магнитом» сильной системы корпоративного управления в соответствии с передовой российской и международной практикой.

Параллельно мы расширили состав Правления с девяти до тринадцати человек, что соответствует стратегическим приоритетам Компании и развитию на рынке розничной торговли. В числе новых назначений в Правление в 2021 году: Франческо Фиаминго (Коммерческий директор по форматам и Dry/Non Food), Павел Локшин (Директор по маркетингу), Андрей Лукашевич (Директор по электронной коммерции), Юрий Мисник (Директор по цифровым технологиям) и Егор Шумилин (Коммерческий директор по Fresh/Ultra Fresh и регионам). Мы также были рады назначению Федора Павловского в качестве Директора по цепочкам поставок и логистике.

Мы продолжили развивать программы долгосрочной и краткосрочной мотивации (LTI и STI), чтобы обеспечить оптимальный и справедливый метод мотивации и вознаграждения высшего руководства, добавив новых участников в программу LTI и установив КПЭ для программы STI, по которым оценивались результаты деятельности в 2021 г.

В апреле 2021 г. мы опубликовали наш второй Отчет об устойчивом развитии, в котором представлен наш прогресс в выполнении обязательств до 2025 г. Сейчас, на третьем году реализации нашей Стратегии устойчивого развития, она полностью интегрирована в деятельность Компании и лежит в основе многих нефинансовых КПЭ и долгосрочных целей в области экологии и в социальной сфере. Под руководством Президента и Генерального директора Яна Дюннинга наш подход к устойчивому развитию поддерживает корпоративное управление Компании.

Совет директоров стремится поддерживать открытый и конструктивный диалог с инвесторами и реагировать на любые опасения. В результате нашего взаимодействия в 2021 г. мы выявили недовольство высокой долей неаудиторских услуг, оказываемых нашими аудиторами E&Y.

Мы привлекли независимых консультантов для изучения причин этих опасений и для предоставления рекомендаций. Результатом этой работы является создание Политики по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором, которая определяет порядок получения разрешений на услуги, оказываемые внешними аудиторами Компании в адрес компаний Группы «Магнит», а также обеспечивает независимость аудиторов. В соответствии с Политикой Компания ограничит общую сумму оплаты неаудиторских услуг в течение календарного года до размера, не превышающего 50% от общей стоимости услуг по аудиту и сопутствующих аудиту услуг в течение соответствующего года (вступает в силу с 1 января 2022 г.).

В течение всего года мы поддерживали взаимодействие на высоком уровне посредством проведения виртуальных и очных встреч, а также регулярных коммуникаций в связи с повышением активности «Магнита» по мере реализации Стратегии. Ключевым моментом стало приобретение компании «Дикси», что укрепило наши позиции на рынке, в частности в Московском и Санкт-Петербургском регионах. Мы также пересмотрели и обновили наши политики, приведя их в соответствие с последними стандартами. Политики Компании доступны для ознакомления на официальном сайте.

Мы продолжаем работу по укреплению системы корпоративного управления, а также стремимся соблюдать Кодекс корпоративного управления Великобритании. Мы продолжаем строить устойчивый бизнес, применяя лучшие практики корпоративного управления, и с нетерпением ждем возможности информировать наших акционеров о текущих улучшениях.

**Чарльз Эммитт Райан**

Председатель Совета директоров





# Совет директоров

Годовым общим собранием акционеров «Магнита» 10 июня 2021 г. утверждены изменения в Устав Компании, расширившие состав Совета директоров с девяти до одиннадцати человек. Внеочередным общим собранием акционеров «Магнита» 9 сентября 2021 г. избраны следующие одиннадцать членов нового Совета директоров:

## Состав Совета директоров

| Статус  | Имя                 | Ключевой опыт                              | Гражданство    | Рожд. |
|---|---------------------|--|----------------|-------|
|  | Наира Адамян        | Sanoſi (потребрынок)                       | Россия         | 1961  |
|   | Вальтер Кох         | Управленческий консалтинг                  | Германия       | 1962  |
|   | Всеволод Розанов    | АФК «Система» (финансы)                    | Россия         | 1971  |
|   | Чарльз Райан        | UFG Asset Management                       | США            | 1967  |
|   | Джеймс Симмонс      | Mazovia Capital (финансы)                  | США            | 1978  |
|   | Пьерр Лорен Ветли   | Bain & Company (консалтинг)                | Швейцария      | 1976  |
|  | Тим Демченко        | ВТБ Капитал                                | Великобритания | 1973  |
|   | Алексей Махнев      | ВТБ Капитал                                | Россия         | 1976  |
|   | Александр Винокуров | Марафон Групп                              | Россия         | 1982  |
|   | Сергей Захаров      | Марафон Групп                              | Россия         | 1980  |
|  | Ян Дюннинг          | Президент и Генеральный директор «Магнита» | Нидерланды     | 1959  |

 Независимые  Неисполнительные  Исполнительные

## Члены Совета директоров



**Чарльз Райан,**  
Председатель  
Совета директоров

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

Г-н Райан начал свой профессиональный путь в 1989 г. в компании CS First Boston в качестве финансового аналитика. С 1991 по 1994 г. он занимал должности младшего и ведущего банкира в Европейском банке реконструкции и развития в Лондоне, где сыграл важную роль в программе приватизации объектов промышленности и недвижимости Санкт-Петербурга.

В 1994 г. он выступил одним из учредителей United Financial Group – независимого инвестиционного банка в Москве.

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



**Наира Адамян,**  
член Совета директоров

Врач по образованию с кандидатской степенью по иммунологии, Наира Адамян начала свой карьерный путь в 1997 г. в компании «Янссен Россия и СНГ» (фармацевтическое подразделение компании «Джонсон и Джонсон»). В течение следующих 18 лет занимала различные руководящие должности, в том числе управляющего директора «Янссен Россия и СНГ» и генерального директора ООО «Джонсон и Джонсон» в России, а также входила в Совет директоров «Янссен» в регионе EMEA.

В 2015 г. г-жа Адамян присоединилась к Sanoſi, глобальной биофармацевтической компании, в качестве председателя Управляющего комитета в России и генерального менеджера в Евразии. Позже она возглавила регион Евразия и Ближний Восток, перед тем как в 2020 г. стать руководителем по стратегии и инновациям.

Наира была председателем совета директоров AIPM (ассоциация, в состав которой входят более 60 фармацевтических компаний) и сопредседателем InPharma (ассоциация, объединяющая 14 глобальных фармацевтических компаний, активно инвестирующих в научные исследования). Она также являлась членом правления Американской торговой палаты. Г-жа Адамян была удостоена награды EY Business Women Russia 2015 и включена в топ-25 женщин – руководителей российского бизнеса РБК.

# Совет директоров

## (продолжение)

### Члены Совета директоров



**Тим Демченко,**  
член Совета директоров

Тим Демченко обладает более чем двадцатилетним опытом работы над международными сделками прямых инвестиций и корпоративными инвестициями. Тим базируется в Лондоне, занимал руководящие позиции в крупных международных технологических компаниях (Siemens и IBM), а также в международных инвестиционных банках.

Тим занимал пост члена совета директоров во многих частных и публичных компаниях, где участвовал в разработке стратегии развития и роста компаний, оптимизации операционной деятельности и выстраивании корпоративного управления.

Тим получил степень магистра финансов в Лондонской школе бизнеса и окончил курс для топ-менеджеров в Гарвардской школе бизнеса.



**Ян Дюннинг,**  
член Совета директоров,  
Председатель Правления,  
Президент и Генеральный директор

Ян Дюннинг присоединился к «Магниту» в январе 2019 г. в качестве Президента и члена Правления. В мае 2019 г. он вошел в состав Совета директоров, а в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором. До прихода в «Магнит» Ян более 25 лет работал в компаниях розничной торговли, в том числе на руководящих должностях в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

В 2011–2018 гг. он был генеральным директором «Ленты». Ранее г-н Дюннинг работал операционным директором «Metro Cash & Carry Россия», а затем – генеральным директором «Metro Cash & Carry Украина». Предыдущий опыт Яна также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более 10 лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North.



**Вальтер Кох,**  
член Совета директоров

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

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

С 2011 по 2016 г. он занимал должность независимого директора в совете директоров «М.Видео», российской сети по продаже электроники и бытовой техники.

В настоящее время г-н Кох управляет созданной им независимой консалтинговой компанией. В мае 2019 г. он был избран в качестве независимого директора в Совет директоров «Магнита».



**Алексей Махнев,**  
член Совета директоров

Алексей Махнев обладает более чем 20-летним опытом работы в секторе розничной торговли и потребительских товаров. В 2006 г. Алексей был руководителем инвестиционно-банковской команды Deutsche Bank, которая провела IPO «Магнита». В течение шести лет, с 2009 по 2015 г., г-н Махнев входил в состав Совета директоров Компании как Независимый директор.

За последние 20 лет г-н Махнев работал над большим количеством сделок в секторе потребительского рынка и торговли в России и СНГ, включая сделки компаний «Магнит», «Лента», «О'Кей», «Дикси», «М.Видео», «ЛСР», «Эталон», «ПИК» и «Русагро».



**Всеволод Розанов,**  
член Совета директоров

Всеволод Розанов начинал карьеру в Bain & Company в 1993 г. В 2002 г. присоединился к ведущей российской публичной инвестиционной компании «Система», занимая позиции финансового директора последовательно в «МТУ-Информ», «Комстар – Объединенные ТелеСистемы» и МТС.

В 2008 г. назначен гендиректором индийского телеком-подразделения «Системы» – SSTL («МТС-Индия»).

В 2013 г. Всеволод вернулся в Москву на должность финансового директора «Системы». С 2018 по 2021 г. являлся управляющим партнером «Системы» по финансовым активам и южно-азиатским бизнесам. Входил в состав совета директоров различных портфельных компаний «Системы» (в телекоммуникациях, банковском секторе, целлюлозно-бумажной промышленности и др.). В настоящее время является председателем совета директоров «Система Капитал». Входит в советы директоров «МТС-Банка», Fortenova Group, Volga Dnepr Logistics B.V.

# Совет директоров

(продолжение)

## Члены Совета директоров



**Джеймс Симмонс,**  
заместитель Председателя  
Совета директоров

Джеймс Симмонс является управляющим партнером Mazovia Capital – частной инвестиционной компании, сфокусированной на таких секторах, как финансовые услуги, программное обеспечение, недвижимость и венчурные инвестиции. Джеймс занимает должность председателя совета директоров Digital Care, ведущего европейского провайдера дополнительного обслуживания электронных потребительских устройств. Он также является членом совета директоров компании ClearCheck Global Holdings, представленной в Латинской Америке

и Европе и специализирующейся на автомобильном программном обеспечении.

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



**Александр Винокуров,**  
член Совета директоров

Александр Винокуров начал карьеру в 2004 г. в инвестиционно-банковском отделе Morgan Stanley (Лондон).

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

В 2011 г. Александр занял пост президента Группы «Сумма», объединяющей активы в портовой и железнодорожной логистике, инжиниринге,

строительстве, телекоммуникационном и нефтегазовом секторах, нефте-трейдинге, сельском хозяйстве.

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

В мае 2017 г. Александр покинул пост президента «А1», став сооснователем Marathon Group.



**Пьерр Лорен Ветли,**  
член Совета директоров

Пьерр Лорен Ветли последние 20 лет своей карьеры работал в компании Bain & Company в России, одной из фирм «большой тройки» в области управленческого консалтинга.

С 2008 г. и до недавнего времени г-н Ветли работал в ее московском офисе, курируя проекты для клиентов в России и СНГ в секторе розничной торговли и потребительских товаров.

Он обладает глубоким пониманием продовольственной цепочки поставок в России и ее трансформации за последние 15-20 лет, имеет необходимый опыт в развитии стратегии, интеграции активов после слияния, коммерческой деятельности в розничной торговле.

Г-н Ветли в настоящее время также возглавляет консультационный комитет одного из крупнейших российских производителей потребительских товаров.



**Сергей Захаров,**  
член Совета директоров

Сергей Захаров с 2004 г. на протяжении восьми лет был сотрудником юридической фирмы Clifford Chance, где занимался практиками M&A и рынками капитала в Москве и в Лондоне и достиг позиции советника.

В 2012 году стал вице-президентом группы «Сумма». В качестве исполнительного директора в 2014 г. перешел в компанию «А1»,

инвестиционное подразделение «Альфа-Групп», откуда ушел, став сооснователем Marathon Group в 2017 г.

В настоящее время является председателем правления и партнером Marathon Group.

## Состав комитетов Совета директоров

| Имя                       | Статус                          | Комитет по аудиту | Комитет по кадрам и вознаграждениям | Комитет по стратегии | Комитет по финансовым рынкам |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Чарльз Райан <sup>1</sup> | Независимый<br>Неисполнительный |                   |                                     |                      | Председатель                 |
| Наира Адамян              | Независимый<br>Неисполнительный |                   | ○                                   | ○                    |                              |
| Пьерр Лорен Ветли         | Независимый<br>Неисполнительный | ○                 |                                     | ○                    |                              |
| Александр Винокуров       | Неисполнительный                |                   |                                     |                      |                              |
| Тим Демченко              | Неисполнительный                |                   |                                     |                      |                              |
| Ян Дюннинг                | Исполнительный                  |                   |                                     |                      |                              |
| Сергей Захаров            | Неисполнительный                |                   |                                     |                      |                              |
| Вальтер Кох               | Независимый<br>Неисполнительный |                   | ○                                   | Председатель         | ○                            |
| Алексей Махнев            | Неисполнительный                |                   |                                     |                      |                              |
| Всеволод Розанов          | Независимый<br>Неисполнительный | Председатель      |                                     | ○                    | ○                            |
| Джеймс Симмонс            | Независимый<br>Неисполнительный | ○                 | Председатель                        | ○                    |                              |

○ Участие в комитетах

<sup>1</sup> Председатель Совета директоров



# Правление

В команде руководства «Магнита» в 2021 г. произошел ряд изменений, которые помогут поддержать дальнейший рост Компании.

С 22 июля 2021 г. «Магнит» увеличил количественный состав Правления до 13 человек, что помогло повысить эффективность принятия решений. Новыми членами Правления Компании стали Директор по цифровым технологиям Юрий Мисник, Директор по маркетингу Павел Локшин, а также коммерческие директора Франческо Фиаминго и Егор Шумилин.

Директор по цепочке поставок и логистике Федор Павловский и Директор по электронной коммерции Андрей Лукашевич<sup>1</sup> также вошли в состав Правления, сменив соответственно Марию Дей и Флориана Янсена, покинувших Компанию.

Полный состав Правления по состоянию на 31 декабря 2021 г.

| Имя                | Должность   | В «Магните» с | Опыт работы                                     |
|--------------------|---|---------------|---|
| Ян Дюннинг         | Президент и Генеральный директор                                    | 2019          | Metro, Lukas Klamer, Aldi North, «Лента»        |
| Анна Боброва       | Директор по персоналу   | 2019          | Metro, X5, «СИА Интернейшнл»                    |
| Андрей Бодров      | Директор по стратегии и инвестициям                                 | 2019          | «Лента», инвестбанки                            |
| Франческо Фиаминго | Коммерческий директор по форматам и Dry/Non-Food                    | 2019          | Metro, «Лента»                                  |
| Руслан Исмаилов    | Заместитель Генерального директора, Директор розничной сети         | 2019          | «Лента», Metro, «Мосмарт»                       |
| Павел Локшин       | Директор по маркетингу  | 2021          | Metro, K-Rauta, «Перекресток-Экспресс», «О'Кей» |
| Андрей Лукашевич   | Директор по электронной коммерции                                   | 2021          | Delivery Club, «Везет»                          |
| Анна Мелешина      | Директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса | 2019          | Coca-Cola, Heineken, «Лента»                    |
| Юрий Мисник        | Директор по цифровым технологиям                                    | 2021          | Microsoft, AWS, банки                           |
| Федор Павловский   | Директор по цепочкам поставок и логистике                           | 2021          | «Лента», Adidas, X5                             |
| Максим Щёголев     | Директор по развитию сети, недвижимости и эксплуатации              | 2020          | «Лента», «О'Кей»                                |
| Егор Шумилин       | Коммерческий директор по Fresh / Ultra Fresh и регионам             | 2018          | X5  |
| Елена Жаворонкова  | Директор по юридической работе и корпоративному управлению          | 2018          | Polyus, Evraz, ТМК                              |

<sup>1</sup> 12 апреля 2022 г. Андрей Лукашевич покинул Компанию по семейным обстоятельствам. Советом директоров Компании принято решение об исключении Андрея Лукашевича из состава Правления.

## Правление



Ян Дюннинг,  
Президент и Генеральный директор

Ян Дюннинг присоединился к «Магниту» в январе 2019 г. в качестве Президента и члена Правления. В мае 2019 г. он вошел в состав Совета директоров, а в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором. До прихода в «Магнит» Ян более 25 лет работал в компаниях розничной торговли, в том числе на руководящих должностях в сферах операционного управления, развития, продаж, маркетинга, закупок и финансов.

В 2011–2018 гг. он был генеральным директором «Ленты». Ранее г-н Дюннинг работал операционным директором «Metro Cash & Carry Россия», а затем – генеральным директором «Metro Cash & Carry Украина».

Предыдущий опыт Яна также включает три года работы в должности главного управляющего директора оптовой компании Lukas Klamer, дочерней компании Metro Group в Нидерландах, а также более 10 лет в немецкой сети магазинов-дискаунтеров Aldi North.

директора по кадровой и организационной работе в X5 Retail Group.

Анна занимала руководящие позиции в HR в АО «СИА Интернейшнл ЛТД» (2015–2019 гг.), Rimera Group (2013– 2015 гг.) и «Росатоме» (2009–2011 гг.).

С августа 2019 г. работает Директором по персоналу, с 10 сентября 2019 г. является членом Правления ПАО «Магнит».



Анна Боброва,  
Директор по персоналу

Анна Боброва имеет почти 20-летний опыт работы в сфере HR, успешно реализовывала проекты по развитию и повышению эффективности линейного и управленческого персонала, повышению уровня сервиса в магазинах. Она также участвовала в запуске современных IT-систем в области управления персоналом в ритейле.

До прихода в «Магнит» Анна в 2003–2009 гг. работала в HR-блоке ритейлера Metro Group, с 2011 по 2013 г. занимала должность



Андрей Бодров,  
Директор по стратегии и инвестициям

Андрей Бодров работал во многих ведущих международных и российских финансовых организациях, в том числе в Morgan Stanley, Deutsche Bank, «ВТБ Капитал» и «Ренессанс Капитал», специализируясь в отрасли ритейла. В течение своей более чем 10-летней карьеры инвестиционного банкира Андрей участвовал во многих знаковых для российского рынка сделках (слияния и поглощения, сделки на рынках капитала, консалтинг, структурное финансирование и пр.).

С февраля 2016 г. и до прихода в «Магнит» в сентябре 2019 г. Андрей работал в компании «Лента» на должности директора по слияниям и поглощениям.

С сентября 2019 г. по настоящее время занимает должность Директора по стратегии и инвестициям и отвечает за инвестиции, стратегию, распределение капитала, слияния и поглощения. С 13 декабря 2019 г. Андрей является членом Правления ПАО «Магнит».

# Правление

## (продолжение)

### Правление



**Франческо Фиаминго,**  
Коммерческий директор  
по форматам и Dry/Non-Food

Франческо Фиаминго обладает более чем 20-летним опытом работы в розничной торговле в различных сферах и форматах. Начиная свою карьеру в Metro Cash & Carry в Италии. Занимал руководящие позиции в Metro Cash & Carry в России и Сербии, где отвечал за закупки.

До прихода в «Магнит» занимал позицию Коммерческого директора формата «Гипермаркет» в федеральной розничной сети «Лента».

В период 2014–2017 гг. являлся коммерческим директором формата «Супермаркет».

С 28 октября 2021 г. является членом Правления ПАО «Магнит».



**Руслан Исмаилов,**  
Заместитель Генерального  
директора – Директор  
розничной сети

Руслан Исмаилов работает Директором по управлению розничной сетью с 27 мая 2019 г.

Руслан имеет более чем 15-летний опыт работы в компаниях потребительского сектора.

Он начинал карьеру в 2003 г. в розничной сети Metro Cash & Carry, прошел путь от руководителя отдела до директора гипермаркета.

В 2009 г. в должности заместителя генерального директора управлял мультиформатной розничной сетью «Мосмарт». До прихода в «Магнит» Руслан четыре года работал в розничной сети «Лента» дивизионным директором и управлял форматом «Супермаркет».

Вошел в состав Правления ПАО «Магнит» 4 июня 2019 г.



**Павел Локшин,**  
Директор по маркетингу

Павел Локшин имеет более 20 лет управленческого опыта в международных и российских компаниях розничной торговли.

Более 12 лет Павел Локшин работал в компании Metro Cash & Carry на различных должностях в Москве, Самаре, Новосибирске и Гуанчжоу.

С 2013 по 2018 г. был генеральным директором сначала компании «К-Раута Рус» (сети гипермаркетов для стройки и ремонта, входящей

в финский концерн Kesko), а затем – «Перекресток-Экспресс».

До прихода в «Магнит» Павел Локшин работал операционным директором в группе компаний «О'кей».

С июня 2021 г. работает Директором по маркетингу, с 22 июля 2021 г. входит в состав Правления ПАО «Магнит».



**Андрей Лукашевич,**  
Директор по электронной  
коммерции

Андрей Лукашевич имеет успешный управленческий опыт в компаниях по развитию интернет-сервисов. С 2015 по 2018 г. последовательно занимал различные руководящие позиции в Delivery Club, возглавив компанию в 2016 г., где за это время увеличил бизнес компании в несколько раз, а также создал направление собственной доставки.

В 2017 г. Андрей вошел в «Рейтинг молодых медиаменеджеров России» в категории «CEO интернет-сервиса».

В мае 2018 г. Андрей возглавил Mail.Ru Foodtech Ventures, созданное для инвестиций в проекты в сфере онлайн-продаж и доставки еды.

В начале 2019 г. стал генеральным директором агрегатора такси «Везёт» и проработал на этой позиции вплоть до сделки компании с «Яндексом».

С июля 2021 г. Андрей занимал должность Директора по электронной коммерции и 22 июля 2021 г. был включен в состав Правления ПАО «Магнит».



**Анна Мелешина,**  
Директор по корпоративным  
отношениям и устойчивому  
развитию бизнеса

Анна Мелешина присоединилась к «Магниту» в мае 2019 г. в должности Директора по связям с общественностью и государственными органами, а затем была назначена Директором по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса.

С 2017 по 2019 г. она работала директором по внешним связям и коммуникациям Coca-Cola в России и Беларуси. С 2013 по 2017 г. Анна входила в состав правления розничной сети «Лента», занимая должность директора по связям с общественностью и органами государственной власти.

С 2002 по 2013 г. работала на различных должностях в компании Heineken, где в итоге выросла до директора по корпоративным отношениям в России и члена глобального совета директоров по корпоративным отношениям Heineken. В этот период Анна также занимала различные руководящие позиции в некоммерческих организациях, являясь советником почетного консула Исландии в Санкт-Петербурге и заместителем председателя Союза российских пивоваров.

Анна вошла в состав Правления ПАО «Магнит» 20 ноября 2020 г.

# Правление

## (продолжение)

### Правление



**Юрий Мисник,**  
Директор по цифровым технологиям

Юрий Мисник имеет более чем 20-летний опыт успешной работы в области технологий в таких ведущих компаниях, как Microsoft, Amazon Web Services, HSBC и Национальный банк Австралии (NAB). Он был пионером внедрения облачных технологий, руководил разработкой и интеграцией сервисов Azure и AWS в больших международных корпорациях.

В 2012 г. Юрий присоединился к команде Amazon Web Services для развития сервисов Amazon Cloud (AWS) в Великобритании и Европе. С 2015 по 2019 г. Юрий занимал пост управляющего директора по информационным технологиям в HSBC и затем – директора по информационным технологиям в Национальном банке Австралии.

Он был основоположником внедрения облачных технологий, Agile, DevOps и продуктовой организации команд в сфере финансовых услуг, объединяя современные методы разработки решений с передовым внедрением облачных сервисов.

С конца 2019 г. Юрий занимал должность главного директора по технологиям группы в First Abu Dhabi Bank (FAB) и отвечал за разработку технологической стратегии группы, обеспечивая подготовку FAB к переходу на следующее поколение цифровых банковских услуг.

Юрий занимает должность Директора по цифровым технологиям, с 12 ноября 2021 г. входит в состав Правления ПАО «Магнит».



**Федор Павловский,**  
Директор по цепочкам поставок и логистике

Федор Павловский имеет более чем 10-летний опыт работы в сфере ритейла. Большую часть своего карьерного пути Федор проработал в функции цепочек поставок и логистики.

До прихода в «Магнит» Федор в 2020–2021 гг. возглавлял функцию цепочек поставок компании «Пятерочка» (X5 Retail Group), комплексно отвечая за процессы логистики и цепей поставок.

Ранее, в 2018–2020 гг., в должности старшего директора по цепочкам поставок компании «Адидас», Федор отвечал за логистические процессы рынка СНГ (Россия, Украина, Казахстан), с фокусом на омниканальность и увеличение доли онлайн-продаж.

До этого более 10 лет проработал в компании «Лента».

С мая 2021 г. занимает должность Директора по логистике, отвечая за логистику и цепи поставок, с 22 июля 2021 г. является членом Правления ПАО «Магнит».



**Максим Щёголев,**  
Директор по развитию сети, недвижимости и эксплуатации

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

На ранних этапах карьеры г-н Щёголев занимал различные руководящие позиции в компаниях, осуществлявших торговлю электроникой и бытовой техникой, в том числе «Мегатехника» и «Партия».

С апреля 2020 г. занимает должность Директора по развитию сети, недвижимости и эксплуатации, с 14 апреля 2020 г. является членом Правления ПАО «Магнит».



**Егор Шумилин,**  
Коммерческий директор по Fresh / Ultra Fresh и регионам

Егор Шумилин присоединился к команде «Магнита» в июне 2018 г. в должности Директора по трансформации категорийного менеджмента. В августе 2018 г. назначен Директором по категорийному менеджменту. С 1 февраля 2021 г. занимает должность Коммерческого директора Fresh / Ultra Fresh, с 22 июня 2021 г. – должность Коммерческого директора по Fresh / Ultra Fresh и регионам.

До прихода в Компанию Егор работал в X5 Retail Group (торговые сети «Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»), где с 2008 г. успешно прошел путь от специалиста отдела закупок до директора департамента. С 2013 г. в рамках торговой сети «Пятерочка» принимал участие в формировании и реализации стратегии по обновлению концепции магазинов и внедрению категорийного менеджмента.

26 апреля 2021 г. Егор вошел в состав Правления ПАО «Магнит».



**Елена Жаворонкова,**  
Директор по юридической работе и корпоративному управлению

Елена Жаворонкова работает в Компании с июня 2018 г. в должности Директора по юридической работе и корпоративному управлению. До прихода в Компанию работала в «Полус Золото» вице-президентом по правовым вопросам. В 2010–2014 гг. занимала аналогичную должность в компании «Евраз». С 2008 по 2010 г. возглавляла юридическую службу «Объединенной промышленной корпорации».

С 2000 по 2008 г. прошла путь от юрисконсульта до руководителя юридической службы «Трубной металлургической компании».

22 июня 2018 г. Елена вошла в состав Правления ПАО «Магнит». Также с июля 2021 г. является директором Dixy Holding Limited, вошедшего в состав группы «Магнит». С августа 2021 г. – глава московского представительства Dixy Holding Limited.



# Структура

## корпоративного управления

В ПАО «Магнит» функционирует эффективная система корпоративного управления, соответствующая российскому законодательству, правилам Московской биржи и Лондонской фондовой биржи, а также лучшим международным практикам. Компания постоянно совершенствует корпоративное управление, соблюдая при этом права акционеров и других заинтересованных сторон.

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

### Структура органов корпоративного управления

ПАО «Магнит» выстроило эффективную систему корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности.

Высшим органом управления Компании является Общее собрание акционеров.

Совет директоров избирается акционерами и подотчетен им. Он обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – Генерального директора (Председателя Правления), Президента и Правления.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство Компанией и выполняют задачи, поставленные акционерами и Советом директоров.

При Совете директоров действуют четыре комитета:

- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по стратегии
- Комитет по финансовым рынкам

Департамент внутреннего аудита проводит анализ и оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Департамент корпоративного управления выполняет функции Корпоративного секретаря, обеспечивает эффективную работу остальных органов корпоративного управления и отвечает за обязательное раскрытие информации.

### Нормативные документы

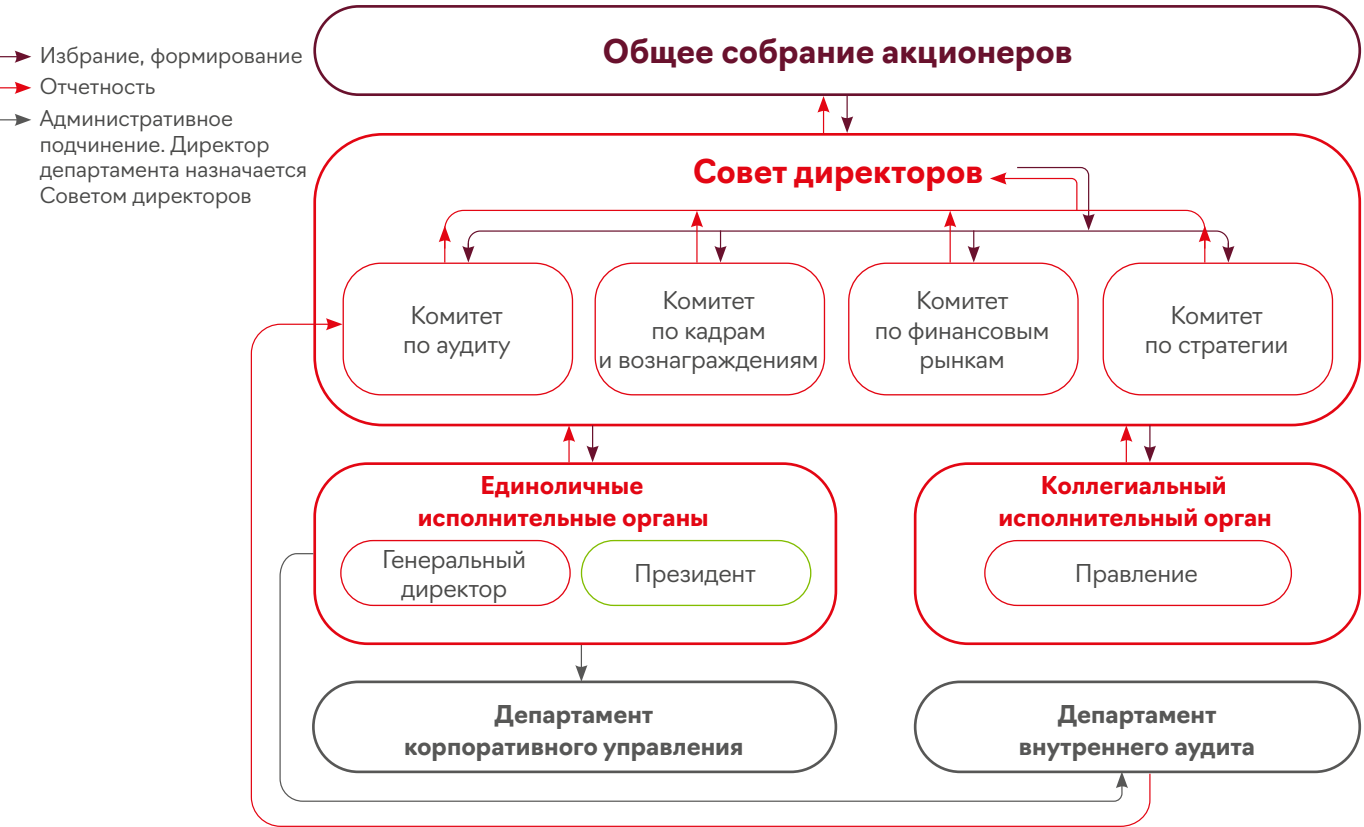
В области корпоративного управления ПАО «Магнит» выполняет применимые требования и рекомендации:

- законодательства Российской Федерации;
- законодательства Великобритании;
- законодательства Европейского союза;
- Правил листинга Московской биржи;
- Правил листинга Лондонской фондовой биржи;
- Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России<sup>1</sup>.

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом, который был утвержден в новой редакции годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 10 июня 2021 г., и внутренними документами<sup>2</sup>, включая:

### Внутренние документы

| Документ  | Дата вступления в силу |
|---|------------------------|
| Положение о Совете директоров   | 11 июня 2021 г.        |
| Положение о Комитетах Совета директоров   | 10 ноября 2021 г.      |
| Кодекс ПАО «Магнит», регулирующий условия совершения операций с финансовыми инструментами | 25 июня 2019 г.        |
| Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)       | 31 мая 2019 г.         |
| Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении)                               | 25 декабря 2020 г.     |
| Кодекс деловой этики  | 24 марта 2019 г.       |
| Положение о внутреннем аудите   | 31 октября 2018 г.     |
| Положение об Общем собрании акционеров  | 11 июня 2021 г.        |
| Перечень инсайдерской информации  | 17 января 2022 г.      |
| Положение о Департаменте корпоративного управления  | 30 мая 2016 г.         |
| Положение о дивидендной политике  | 30 мая 2016 г.         |
| Политика в области внутреннего контроля и управления рисками                              | 13 декабря 2019 г.     |
| Политика по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором                                | 6 сентября 2021 г.     |
| Политика по противодействию коррупции   | 25 февраля 2014 г.     |
| Положение об информационной политике  | 24 апреля 2021 г.      |
| Антиалкогольная/антинаркотическая политика  | 1 января 2020 г.       |
| Политика в области безопасного использования транспортных средств                         | 1 января 2020 г.       |
| Политика в области пожарной безопасности  | 1 января 2020 г.       |
| Политика в области охраны труда и промышленной безопасности                               | 1 января 2020 г.       |
| Политика благотворительной, спонсорской и волонтерской деятельности                       | 1 января 2020 г.       |
| Политика в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности  | 1 января 2020 г.       |



<sup>1</sup> Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса см. в Приложении 1.  
<sup>2</sup> Подробности см. на сайте Компании <https://www.magnit.com/ru/corporate-governance/corporate-documents/>


# Структура корпоративного управления

(продолжение)

Соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления (ККУ)<sup>1</sup>

| Принципы корпоративного управления   | Количество принципов, рекомендованных Кодексом | 2017        |             |             | 2018        |             |             | 2019        |             |             | 2020        |             |             | 2021        |             |             |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|  |  | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> | <div></div> |
| Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав | 13   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Совет директоров   | 36   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Корпоративный секретарь  | 2  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Общества       | 10   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Система управления рисками и внутреннего контроля                                    | 6  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Раскрытие информации   | 7  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Существенные корпоративные действия  | 5  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Общая оценка   | 79   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|  | -  | 78%         |             |             | 81%         |             |             | 81%         |             |             | 81%         |             |             | 87%         |             |             |

ПАО «Магнит» последовательно повышает степень выполнения Кодекса корпоративного управления и рассматривает его, помимо прочего, как инструмент бенчмаркинга с другими публичными компаниями.

 *Полный Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления см. в Приложении 1 на с. 225.*

- Соблюдается
- Соблюдается частично
- Не соблюдается

Совершенствование корпоративного управления

ПАО «Магнит» последовательно развивает систему корпоративного управления, ориентируясь на лучшие практики. Развитие системы корпоративного управления ПАО «Магнит» нацелено на обеспечение достаточной уверенности акционеров и инвесторов в последовательности реализуемой стратегии и принимаемых решений.

В 2021 г. Компания улучшила свою систему корпоративного управления. Основные изменения и нововведения указаны ниже.


- Акционеры утвердили новую редакцию Устава, расширяющую состав Совета директоров с девяти до одиннадцати членов.
- Усилен состав Совета директоров, независимым Неисполнительным директором назначена женщина.


- Четыре комитета Совета директоров были реорганизованы за счет включения новых членов после переизбрания Совета.
- Продолжено усиление Правления для улучшения процесса принятия решений. Количественный состав Правления увеличен до 13 человек.
- Приняты новые редакции Положения о Совете директоров и Положения о комитетах Совета директоров.
- Принято новое Положение об Общем собрании акционеров.
- Принято новое Положение об информационной политике.
- Проанализирована и утверждена краткосрочная программа мотивации (STIP) и ключевые показатели эффективности (КПЭ) членов Правления.
- Включены новые участники в долгосрочную программу мотивации менеджмента.


- Продолжена практика по страхованию ответственности членов Совета директоров.
- Утверждена Политика по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором. Она обеспечивает независимость аудитора и регламентирует объем его вознаграждения.


- В 2022 г. Компания планирует:
- повышать эффективность и последовательное соблюдение процессов корпоративного управления.
  - продолжать увеличивать количество реализованных рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ).
  - принимать необходимые меры для выполнения рекомендаций ККУ.

Развееваем опасения акционеров

 Годовым общим собранием акционеров, проведенным 10 июня 2021 г., утверждены изменения в Положении об Общем собрании акционеров. Согласно пункту 5 статьи 53 новой редакции Положения, если более 20 процентов акционеров проголосуют против решений, рекомендованных Советом директоров, Компания должна организовать взаимодействие с акционерами путем консультаций.

 На том же ГОСА 10 июня 2021 г. более 20 процентов акционеров «Магнита» проголосовало против утверждения аудитора отчетности Компании по МСФО. Несмотря на то, что большинством акционеров аудитор был утвержден, Совет директоров, руководствуясь новым Положением, поручил менеджменту провести консультации с акционерами, голосовавшими против.

 Менеджмент привлек независимое агентство для исследования мнений акционеров. Исследование показало, что основной причиной голосования против был размер вознаграждения за неаудиторские услуги, выплаченного данному аудитору в предыдущем году. Это дополнительное вознаграждение вызвало у акционеров обеспокоенность по поводу независимости аудитора.

 По итогам исследования мнений акционеров Совет директоров разработал Политику по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором. Это политика регламентирует процесс утверждения внешнего аудитора, размер его вознаграждения и обеспечивает его независимость. В частности, она предписывает, что с 1 января 2022 г. вознаграждение утвержденного аудитора за неаудиторские услуги не может превышать 50% от вознаграждения, получаемого им за аудит.

<sup>1</sup> Статистика предоставлена на основании Отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, составленного на основе рекомендательных писем Банка России от 17 февраля 2016 г. № ИН-05-52/8 (применительно к статистике за 2017-2020 гг.) и от 27 декабря 2021 г. № ИН-06-28/102 (применительно к статистике за 2021 г.).

# Структура корпоративного управления

(продолжение)

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Участвуя в голосовании на Общих собраниях, акционеры ПАО «Магнит» могут значительно воздействовать на бизнес Компании.

На годовом Общем собрании акционеров 10 июня 2021 г. акционеры утвердили новое Положение об Общем собрании акционеров.

- Основные полномочия Общего собрания акционеров включают:
- утверждение Годового отчета Компании;
  - утверждение годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности Компании;
  - избрание Совета директоров Компании;
  - распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов;
  - одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью;
  - одобрение аудитора Компании.

Процедура проведения Общего собрания акционеров направлена на обеспечение соблюдения прав акционеров и отвечает всем релевантным требованиям законодательства Российской Федерации, применимого законодательства Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии и Европейского союза.

В течение 2021 г. состоялось три Общих собрания акционеров ПАО «Магнит» – одно годовое (ГОСА) и два внеочередных (ВОСА), все они проходили в формате заочного голосования.

## Результаты Общих собраний акционеров

| Собрание <sup>1</sup>            | Кворум, % | Основные решения   |
|----------------------------------|-----------|--|
| Годовое, 10 июня 2021 г.         | 73,38     | <ul style="list-style-type: none"><li>— Переизбрание девяти членов Совета директоров</li><li>— Утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности за 2020 г.</li><li>— Утверждение распределения прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) по результатам 2020 г.</li><li>— Утверждение Устава</li><li>— Утверждение Положения об Общем собрании акционеров и Положения о Совете директоров в новой редакции</li></ul> |
| Внеочередное, 9 сентября 2021 г. | 75,09     | <ul style="list-style-type: none"><li>— Утверждение досрочного прекращения полномочий Совета директоров ПАО «Магнит», состоящего из девяти членов, отражающее решение ГОСА от 10 июня 2021 г. о расширении состава Совета директоров до одиннадцати членов</li><li>— Были утверждены четыре новых члена Совета директоров. Семь из девяти действовавших директоров были переизбраны в новый, расширенный состав Совета директоров</li></ul>    |
| Внеочередное, 16 декабря 2021 г. | 71,78     | <ul style="list-style-type: none"><li>— Утверждение размера дивидендов по результатам девяти месяцев 2021 г.</li></ul>   |

# Компетенция, состав и оценка эффективности деятельности Совета директоров

## Компетенция Совета директоров

Совет директоров является коллегиальным органом управления Общества и осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и Уставом к компетенции Общего собрания акционеров, в том числе осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в Обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества, а также реализует иные ключевые функции.

Совет директоров ПАО «Магнит» руководит деятельностью Компании, определяет стратегические цели, внедряет эффективные практики управления, а также избирает Правление, Генерального директора и Президента. Основная задача Совета директоров заключается в повышении стоимости бизнеса. При принятии решений Совет директоров учитывает интересы всех акционеров и иных заинтересованных сторон.

## Введение в должность и обучение членов Совета директоров

- Новые члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:
- встречи с членами Правления и представителями высшего руководства Компании
  - знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», схемой распределения полномочий между исполнительными органами Компании и порядком работы Совета директоров
  - знакомство с документами Компании: последними Годовыми отчетами, протоколами годовых и внеочередных Общих собраний акционеров, протоколами заседаний Совета директоров и иной существенной информацией о деятельности Компании.

## Состав Совета директоров

- Совет директоров Общества в составе 11 (одиннадцати) членов избирается Общим собранием акционеров Общества
- Совет директоров должен включать не менее трех независимых директоров
- Члены коллегиального исполнительного органа (Правления) не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров Общества. Единичные исполнительные органы (Президент и Генеральный директор) не могут одновременно занимать должность Председателя Совета директоров Общества.

Действующий состав Совета директоров сформирован в соответствии с принципами разнообразия и инклюзивности и обладает всеми необходимыми компетенциями для эффективного управления Компанией.

Все члены Совета директоров имеют безупречную деловую и личную репутацию.

Действующий состав Совета директоров сбалансирован по статусу директоров, возрасту, гражданству, выдвижению акционерами и компетенциям. Профессиональные характеристики членов Совета директоров соответствуют специфике и охвату деятельности ПАО «Магнит».

<sup>1</sup> <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/shareholders-meeting/>



# Компетенция, состав и оценка эффективности деятельности Совета директоров (продолжение)

## Работа Совета директоров в 2021 г.

В отчетном году Совет директоров провел 18 заседаний, в ходе которых рассмотрел 133 вопроса. Средняя посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%. Основные вопросы, выносимые на рассмотрение Совета директоров, касались изменений в системе корпоративного управления Компании, созыва и проведения Общего собрания акционеров и т. д.

Проведено

**18** заседаний

Рассмотрено

**133** вопроса

**100%**

Средняя посещаемость заседаний Совета директоров

## Внешняя оценка работы Совета директоров

В рамках внешней оценки был проведен анализ следующих аспектов деятельности Совета директоров:

- структура, состав и независимость Совета директоров и его комитетов;
- организация работы Совета директоров и его комитетов;
- эффективность Совета директоров и его комитетов;
- роль и результаты работы Председателя Совета директоров;
- общие результаты деятельности, участие и вклад, а также навыки и компетенции каждого из директоров.

Внешняя оценка показала, что работа членов Совета директоров и его комитетов отличается высокой степенью эффективности, тщательности, вовлеченности, заинтересованности и открытости. Отдельно была отмечена сбалансированность состава Совета директоров с точки зрения независимости, наличия необходимого опыта и вспомогательных компетенций, а также способности к принятию взвешенных решений во благо Компании.

Независимая оценка деятельности Совета директоров строилась на анализе внутренних документов и проведении опросов и индивидуальных бесед с членами Совета директоров. Также были проведены беседы с представителями высшего руководства Компании. Проверено соответствие деятельности Совета директоров положениям таких ключевых методологических документов и стандартов, как Кодекс корпоративного управления Банка России, Кодекс корпоративного управления Великобритании и Принципы корпоративного управления ОЭСР<sup>1</sup>.

По результатам оценки независимым консультантом отмечена высокая эффективность и тщательность работы Совета директоров Компании, а также весьма высокий уровень вовлеченности, заинтересованности и открытости членов Совета директоров и его комитетов.

Отдельно упомянуто, что состав Совета директоров хорошо сбалансирован в части независимости и обладания необходимыми компетенциями, опытом и навыками. По уровню независимости и наличия в составе Совета иностранных директоров «Магнит» значительно опережает большинство крупных российских компаний и соответствует международным стандартам корпоративного управления. Действующий состав Совета директоров полностью отвечает потребностям Компании и способствует принятию взвешенных решений.

Согласно оценке независимого консультанта, основные функции Совета директоров выполняются в значительной степени. Совет директоров Компании рассматривает широкий круг вопросов и обеспечивает эффективное стратегическое управление Компанией.

В целях дальнейшего совершенствования процессов работы Совета директоров Компании по результатам оценки был сформирован перечень ключевых направлений развития, которые легли в основу плана по повышению эффективности работы Совета директоров на 2021 г. В рамках выполнения этого плана в 2021 г. был расширен состав Совета директоров, что усилило его независимость и гендерное разнообразие. Кроме того, это повысило разнообразие навыков и компетенций членов Совета директоров.

<sup>1</sup>Организация экономического сотрудничества и развития

# Система внутреннего

## контроля и управления рисками

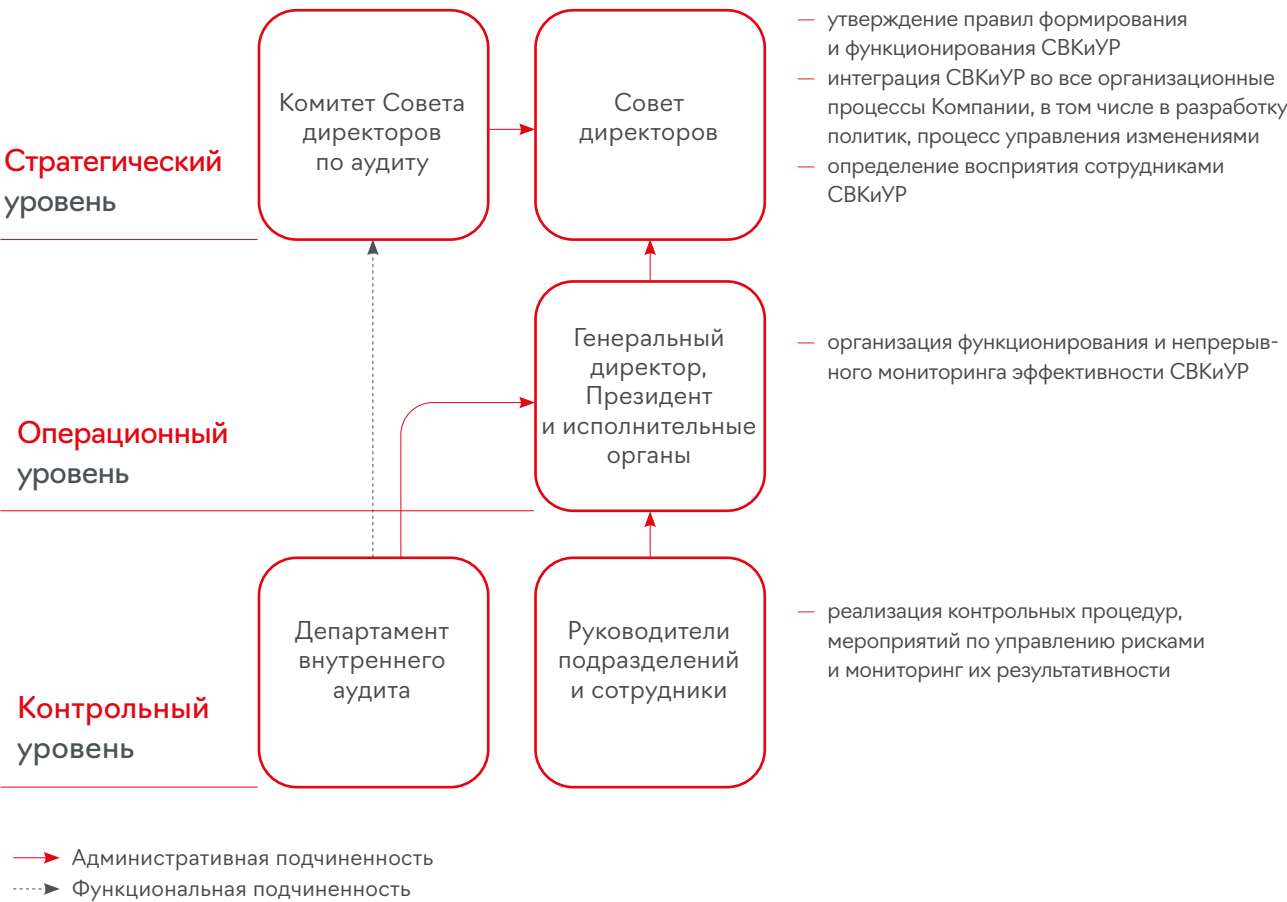
В Компании функционирует система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР), задачами которой являются:

- обеспечение эффективности и результативности деятельности Компании, сохранности активов;
- соблюдение применимых требований законодательства и локальных нормативных актов;
- обеспечение достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности.

Ключевым документом, регулирующим данную систему, является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками, которая была обновлена в 2019 г. (решение Совета директоров от 12 декабря 2019 г., протокол от 13 декабря 2019 г.).

Система внутреннего контроля и управления рисками состоит из трех уровней, каждый из которых играет свою роль в процессе разработки, утверждения, применения мероприятий и оценки системы внутреннего контроля и управления рисками.

### Структура органов внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит»



В основе системы внутреннего контроля и управления рисками «Магнита» лежат принципы концепции COSO<sup>1</sup>, рекомендованные Кодексом корпоративного управления. В соответствии с моделью COSO в Компании формируется контрольная среда, действует система оценки рисков, внедряются контрольные процедуры и оценивается эффективность их исполнения, осуществляется мониторинг изменений организационной структуры и бизнес-процессов.

Коммуникации между участниками СВКиУР, а также принятие решений в области внутреннего контроля и управления рисками осуществляются через информационные системы Компании. Необходимая информация определяется, фиксируется и передается таким образом, чтобы позволять сотрудникам выполнять их функциональные обязанности. При этом соблюдается принцип разделения полномочий.

Система внутреннего контроля и управления рисками адаптируется к изменению целей Компании, факторов внешней и внутренней среды, бизнес-процессов. Процесс управления рисками осуществляется на постоянной основе и является циклическим, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся риск-менеджмента.

### Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита призван содействовать Совету директоров и исполнительным органам в повышении эффективности управления Компанией, совершенствовании финансово-хозяйственной деятельности. Основная деятельность Департамента состоит в осуществлении системного и последовательного анализа и оценки системы управления рисками и внутреннего контроля, а также корпоративного управления.

Административно Департамент внутреннего аудита подчиняется Генеральному директору, а функционально – Совету директоров Компании.

Основным документом, регулирующим деятельность департамента, является Положение о внутреннем аудите ПАО «Магнит», в соответствии с которым главными целями подразделения являются:

- обеспечение поддержки всех структурных подразделений и работников Компании, ее руководства, Комитета Совета директоров по аудиту и Совета директоров путем проведения проверок, анализа, оценок, предоставления консультаций и разработки рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля, управления рисками и бизнес-процессами Компании
- содействие в своевременном выявлении и анализе рисков, влияющих на достоверность финансовой и управленческой информации, сохранность активов, соблюдение законодательства и внутренних политик и процедур, выполнение финансово-хозяйственных планов, эффективное использование ресурсов.

Функции Департамента внутреннего аудита включают:

- составление годового плана внутреннего аудита на основе риск-ориентированного подхода и проведение соответствующих внутренних аудиторских проверок;
- отслеживание важнейших изменений в Компании для своевременного обновления плана аудита, выявления рисков областей, информирования руководства;
- подготовку и проведение обучающих тренингов в области внутреннего аудита для поддержания квалификации сотрудников департамента;
- методологическую поддержку в области организации СВКиУР;
- мониторинг по внедрению рекомендаций Департамента внутреннего аудита и контроль их исполнения;
- содействие в отборе внешних аудиторов и консультантов, подготовку и представление результатов отбора для рассмотрения руководством Компании и Комитетом Совета директоров по аудиту;
- взаимодействие с внешними аудиторами и консультантами по вопросам внутреннего аудита, оказания сопутствующих и консультационных услуг;

<sup>1</sup>КОМИТЕТ ОРГАНИЗАЦИЙ – СПОНСОРОВ КОМИССИИ ТРЕДВЕЯ (АНГЛ. THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, COSO) – ДОБРОВОЛЬНАЯ ЧАСТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, СОЗДАННАЯ В СОЕДИНЕННЫХ ШТАТАХ ДЛЯ ВЫРАБОТКИ СООТВЕТСТВУЮЩИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО РУКОВОДСТВА ПО ВАЖНЕЙШИМ АСПЕКТАМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ, ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ, ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ, ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ, УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ КОМПАНИЙ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ МОШЕННИЧЕСТВУ.

# Система внутреннего контроля и управления рисками (продолжение)

- подготовку отчетности о результатах работы и представление ее руководству Компании, Совету директоров и Комитету по аудиту;
- своевременное информирование Комитета по аудиту и Совета директоров о спорах и трудностях, возникающих в процессе реализации плана внутреннего аудита;
- подготовку информации руководству Компании, Комитету по аудиту или Совету директоров по специальным запросам (в том числе внеплановую оценку эффективности и рекомендации по усовершенствованию отдельных элементов СВКиУР).

Директор Департамента внутреннего аудита отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту, участвуя в заседаниях Комитета.

10 сентября 2021 г. произошли изменения в руководстве Департамента. В должность вступил новый Директор Департамента внутреннего аудита.

В 2021 г. сотрудниками Департамента внутреннего аудита была проведена 21 проверка. По результатам проведенных аудитов были разработаны и утверждены 217 корректирующих мероприятий. Часть из них была реализована в 2021 г., остальные реализуются с начала 2022 г.

В начале 2022 г. произошли изменения в структуре Департамента внутреннего аудита в связи с приобретением Компанией сети «Дикси». В рамках организационной структуры «Дикси» было создано подразделение внутреннего аудита, функционально подчиняющееся Директору Департамента внутреннего аудита ПАО «Магнит».

## Оценка эффективности

В 2021 г. Департаментом внутреннего аудита была проведена оценка эффективности СВКиУР ПАО «Магнит» и его дочерних обществ.

Оценка проведена в разрезе компонентов процесса внутреннего контроля и управления рисками, таких как: внутренняя (контрольная) среда, постановка целей, определение событий, оценка рисков, реагирование на риск, средства контроля, информация и коммуникации, мониторинг.

По результатам оценки текущий уровень организации и функционирования внутреннего контроля и управления рисками признан соответствующим потребностям Компании.

## Внешний аудит

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с ПАО «Магнит» или его акционерами, из числа крупнейших международных аудиторских компаний.

Аудитор Компании утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров. Предварительная оценка кандидатов из числа аудиторских организаций осуществляется Комитетом по аудиту.

## Аудитор по МСФО

10 июня 2021 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утверждено Общество с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг», являющееся членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) (ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за номером ОРНЗ 12006020327) и одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг.

Е&Y (ООО «Эрнст энд Янг») проводит аудит консолидированной отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной по международным стандартам финансовой отчетности, начиная с 2010 г. Партнером Е&Y с 2020 г. является Илья Ананьев.


По итогам отчетного года аудитором проведен аудит консолидированной финансовой отчетности за 2021 г. ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО. По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверности консолидированной финансовой отчетности за 2021 г., подготовленной в соответствии с МСФО.

Совокупный размер вознаграждений, выплаченных Группой аудитору в 2021 г., составил 134,96 млн руб. (без учета НДС), в том числе:

- за оказание Группе услуг по аудиту и сопутствующих аудиту услуг – 76,64 млн руб. (56,79% от общей суммы выплат), из которых 61,85 млн руб. выплачено за обязательный аудит и обзорную проверку консолидированной финансовой отчетности Компании;
- за оказание Группе прочих связанных с аудиторской деятельностью услуг (т. н. «неаудиторских услуг») – 58,32 млн руб. (43,21% от общей суммы выплат).

Указанные выплаты осуществлялись, в т. ч., за услуги, к выполнению которых аудитор был привлечен в 2020 г., и завершение которых пришлось на 2021 г.

В сентябре 2021 г. Комитетом по аудиту Совета директоров Компании была утверждена Политика по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором.

 Подробнее о данной Политике и мерах, принятых Компанией по итогам годового общего собрания акционеров в 2021 г. – см. раздел «Совершенствование корпоративного управления»

В т. ч. с учетом этого совокупный объем услуг, к выполнению которых аудитор был привлечен Группой в 2021 г., составил 123,96 млн руб. (без учета НДС), в том числе:

- услуги по аудиту и сопутствующие аудиту услуги – 83,82 млн руб. (67,62% от общего объема услуг), из которых 77,85 млн руб. относятся к обязательному аудиту и обзорной проверке консолидированной финансовой отчетности Компании;

- прочие связанные с аудиторской деятельностью услуги (т. н. «неаудиторские услуги») – 40,14 млн руб. (32,38% от общего объема услуг и 47,89% от объема услуг по аудиту и сопутствующих аудиту услуг).

Подавляющую часть «неаудиторских» услуг, к оказанию которых Группа привлекала аудитора в 2021 г., составляют консультационные услуги, связанные с внедрением IT-решений для прогнозирования и пополнения товарных запасов.

## Аудит по РСБУ

10 июня 2021 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Магнит» за 2021 г., подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности (РСБУ), утверждено общество с ограниченной ответственностью «Аудиторская фирма «Фабер Лекс» (ИНН 7709383532, местонахождение: Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 144/2).

ООО АФ «Фабер Лекс» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС) № 441 от 20.03.2020 г., ОРНЗ 12006114232.

По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверном отражении в бухгалтерской (финансовой) отчетности финансового положения ПАО «Магнит» во всех его существенных аспектах.

Совокупный размер вознаграждений, выплаченных компаниями Группы в пользу ООО АФ «Фабер Лекс» в 2021 г., составил 6,59 млн руб. (без учета НДС), в том числе:

- за оказание Группе услуг по аудиту – 6,095 млн руб. (92,49% от общей суммы выплат), из которых 316,2 тыс. руб. выплачено за аудит отчетности ПАО «Магнит» за 2020 г.;
- за оказание Группе прочих связанных с аудиторской деятельностью услуг (т. н. «неаудиторских услуг») – 495 тыс. руб. (7,51% от общей суммы выплат).



# Комитеты

## Совета директоров

В рамках Совета директоров Компании действуют четыре комитета:

- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по стратегии
- Комитет по финансовым рынкам

Комитеты формируются Советом директоров из числа членов Совета директоров, обладающих соответствующими профессиональным опытом и знаниями. При избрании членов комитетов (в том числе председателей) учитываются образование, профессиональная подготовка кандидатов, их опыт работы в направлении деятельности Комитета, навыки обращения с документацией и другие необходимые знания и опыт.

Положение о комитетах Совета директоров ПАО «Магнит» регулирует деятельность комитетов и их состав.

В 2021 г. состоялось 17 заседаний комитетов. Посещаемость заседаний членами комитетов составила 100%.

Работа комитетов выходит за рамки формальных заседаний в связи с тем, что Компания находится на этапе масштабного преобразования. Комитеты осуществляют непрерывное взаимодействие с менеджментом в целях повышения эффективности взаимодействия исполнительных органов Компании и Совета директоров.

### Следующие независимые директора входят в следующие комитеты:

| Имя               | Статус                          | Комитет по аудиту | Комитет по кадрам и вознаграждениям | Комитет по стратегии | Комитет по финансовым рынкам |
|-------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Чарльз Райан      | Неисполнительный<br>Независимый |                   |                                     |                      | Председатель                 |
| Наира Адамян      | Неисполнительный<br>Независимый |                   |                                     |                      |                              |
| Пьерр Лорен Ветли | Неисполнительный<br>Независимый |                   |                                     |                      |                              |
| Вальтер Кох       | Неисполнительный<br>Независимый |                   |                                     | Председатель         |                              |
| Всеволод Розанов  | Неисполнительный<br>Независимый | Председатель      |                                     |                      |                              |
| Джеймс Симмонс    | Неисполнительный<br>Независимый |                   | Председатель                        |                      |                              |

Участие в комитетах

### Комитет по аудиту

#### Ключевые функции:

- проверка и контроль полноты финансовой отчетности;
- проверка систем внутреннего контроля и управления рисками;
- контроль эффективности внутреннего аудита;
- контроль взаимодействия с внешним аудитором и т. д.

**Состав:** Всеволод Розанов (Председатель), Джеймс Симмонс, Пьерр Лорен Ветли.

#### Основные результаты:

- Оценка аудиторского заключения по финансовой отчетности ПАО «Магнит» за 2021 г., составленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета
- Оценка аудиторского заключения о консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних обществ за 2021 г., подготовленной в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности»
- Предварительное рассмотрение отчета о заключенных ПАО «Магнит» в 2021 г. сделках, в совершении которых имеется заинтересованность
- Разработка предложений по назначению внешнего аудитора, оплате его услуг и условий привлечения

- Утверждение размера вознаграждения руководителя подразделения внутреннего аудита по результатам работы в 2021 г.
- Рассмотрение заключения внутреннего аудита по результатам оценки надежности и эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления ПАО «Магнит» в 2021 г.
- Разработка предложений для руководителя структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит
- Разработка предложений по оплате услуг внешнего аудитора
- Утверждение Политики по одобрению услуг, оказываемых внешним аудитором
- Рассмотрение отчета об оценке эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит» и его дочерних обществ за 2021 г.
- Рассмотрение результатов деятельности структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, за 2021 г.
- Утверждение плана деятельности структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, на 2022 г.
- Утверждение бюджета структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, на 2022 г.

### Комитет по кадрам и вознаграждениям

#### Ключевые функции:

- разработка и контроль Политики вознаграждения (долгосрочная/ краткосрочная мотивация);
- согласование и контроль найма высшего руководства (уровни CEO-1 и CEO-2);
- разработка стратегии управления талантами;
- ежегодная оценка Совета директоров и эффективности деятельности руководства.

**Состав:** Джеймс Симмонс (Председатель), Наира Адамян, Вальтер Кох.

#### Основные результаты:

- Оценка кандидатов в члены Совета директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов, а также соответствия кандидатов в члены Совета директоров критериям независимости, определенным действующим Положением о Совете директоров Общества (включая Правила листинга Московской биржи)
- Предварительное утверждение вознаграждения членов Правления ПАО «Магнит» и иных ключевых работников ПАО «Магнит» по результатам работы в 2021 г
- Изменение общего количества участников Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит» и утверждение Перечня должностей работников ПАО «Магнит» и АО «Тандер», на которые распространяется действие Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит», в новой редакции.

# Комитеты Совета директоров

(продолжение)

- Включение новых участников в Программу долгосрочного вознаграждения ключевых работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит»
- Одобрение дополнительных соглашений к договорам купли-продажи ценных бумаг в рамках Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит» с отдельными участниками Программы
- Рекомендации по формированию и составу коллегиального исполнительного органа (Правления) ПАО «Магнит»
- Разработка предложений для руководителя структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит
- Рекомендации по утверждению изменений в программу краткосрочной мотивации (STIP) Президента и членов Правления ПАО «Магнит» на 2021 г., а также в ключевые показатели эффективности (КПЭ) Президента и членов Правления ПАО «Магнит»
- Рекомендации по утверждению ключевых показателей эффективности руководителя структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, на 2021 г
- Рекомендации по утверждению Перечня должностей работников ПАО «Магнит» и АО «Тандер», на которые распространяется Программа долгосрочного вознаграждения основных работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит», в новой редакции
- Рекомендации по включению новых участников в Программу долгосрочного вознаграждения ключевых работников АО «Тандер» и ПАО «Магнит»
- Утверждение изменений в программу краткосрочной мотивации (STIP), а также в ключевые показатели эффективности (КПЭ) отдельных членов Правления ПАО «Магнит» на 2021 г.

## Комитет по стратегии

### Ключевые функции:

- стратегическое и инвестиционное планирование;
- определение приоритетных направлений деятельности;
- согласование, проверка бизнес-плана/бюджета.

**Состав:** Вальтер Кох (Председатель), Всеволод Розанов, Джеймс Симмонс, Наира Адамян, Пьерр Лорен Ветли.

### Основные результаты:

В отчетном году Комитет по стратегии рассмотрел план открытия магазинов и бюджет на 2021 г., активно взаимодействовал с менеджментом по вопросам дальнейшей разработки Корпоративной стратегии Компании на 2021–2025 гг. и осуществлял контроль за ее реализацией.

## Комитет по финансовым рынкам

### Ключевые функции:

- разработка и укрепление систем корпоративного управления;
- формирование, разработка и внедрение стратегии по связям с инвесторами;
- оценка и рекомендации для Совета директоров по Дивидендной политике.

**Состав:** Чарльз Райан (Председатель), Всеволод Розанов, Вальтер Кох.

### Основные результаты:

- Рассмотрение результатов оценки работы Совета директоров ПАО «Магнит»
- Предварительное рассмотрение рекомендаций Общему собранию акционеров Общества по распределению прибыли и убытков Общества по результатам 2020-го отчетного года, в том числе по размеру дивиденда по акциям Общества, порядку его выплаты и дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов
- Формирование рекомендаций Совету директоров по внесению изменений в Устав ПАО «Магнит» и внутренние документы ПАО «Магнит»
- Обсуждение вопросов приоритетных направлений деятельности ПАО «Магнит».

# Корпоративный секретарь

## Функции Корпоративного секретаря осуществляет Департамент корпоративного управления.

Основной задачей департамента является эффективное взаимодействие с акционерами, координация действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы Совета директоров.

Основными функциями Департамента корпоративного управления являются:

- участие в совершенствовании системы и практики корпоративного управления Компании;
- участие в организации подготовки и проведения Общих собраний акционеров;
- обеспечение работы Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- участие в реализации Политики Компании по раскрытию информации, обеспечению хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»;
- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов;
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления;

- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления;
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

Департамент корпоративного управления находится в административном подчинении Президенту и Генеральному директору, при этом он подотчетен Совету директоров.

Решением Совета директоров ПАО «Магнит» 27 мая 2016 г. утверждены Положение о Департаменте корпоративного управления ПАО «Магнит» и кандидатура Кистер Екатерины Анатольевны на должность Директора по корпоративному управлению.

★ **Кистер Екатерина**  
(1978 г.р.)

Директор по корпоративному управлению

### Образование:

В 2000 г. окончила Кубанский государственный университет по специальности «юрист».

### Опыт работы:

Работает в ПАО «Магнит» с 2016 г., до этого с 2005 г. работала в АО «Тандер» (дочернее общество ПАО «Магнит»).

# Отчет

## о вознаграждении

### Вознаграждение членов Совета директоров

В 2021 г. политика вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров регулировалась Положением о Совете директоров ПАО «Магнит»<sup>1</sup>.

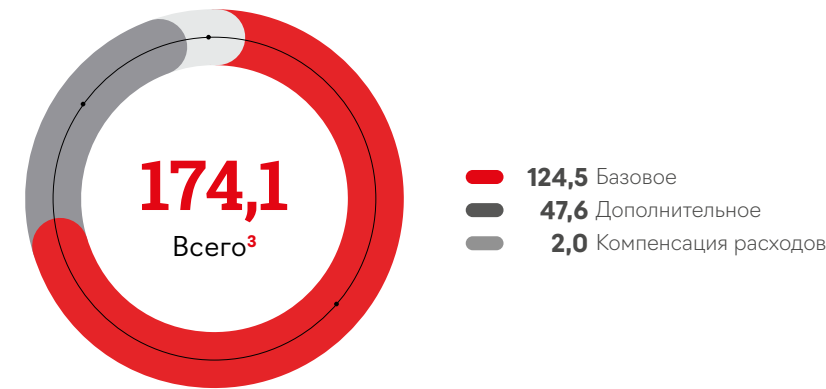
В соответствии с этим Положением в отчетном году членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей выплачиваются следующие виды вознаграждения:

- базовое вознаграждение (150 тыс. евро в год);
- дополнительное вознаграждение.

### Структура годового вознаграждения членов Совета директоров

| Должность   | Базовое       | Дополнительное | Компенсация расходов, связанных с   |
|---|---------------|----------------|---|
| Председатель Совета директоров                    | 150 тыс. евро | 200 тыс. евро  | <ul style="list-style-type: none"><li>— проездом к месту проведения заседания Совета директоров и обратно, а также нахождением в месте проведения заседания;</li><li>— участием в заседании Совета директоров по телефону, использованием системы телеконференции, направлением письменного мнения, проведением заочного голосования;</li><li>— исполнением функций члена Совета директоров;</li><li>— привлечением консультантов и экспертов и получением заключений по вопросам деятельности Совета директоров.</li></ul> |
| Председатель Комитета по аудиту                   | 150 тыс. евро | 100 тыс. евро  |   |
| Председатель Комитета по стратегии                | 150 тыс. евро |                |   |
| Председатель Комитета по финансовым рынкам        | 150 тыс. евро |                |   |
| Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям | 150 тыс. евро | 75 тыс. евро   | Но не более 50 тыс. евро <sup>2</sup> в год.  |

### Вознаграждение, выплаченное в отчетном году, млн руб.



<sup>1</sup> Утверждено годовым Общим собранием акционеров Публичного акционерного общества «Магнит» от 10 июня 2021 г. (Протокол № б/н от 11 июня 2021 г.).

<sup>2</sup> Вопрос о возмещении компенсации свыше 50 тыс. евро рассматривается на Общем собрании акционеров.

<sup>3</sup> Не включает вознаграждение за осуществление функций единоличного исполнительного органа, выплаченное лицу, осуществлявшему функции единоличного исполнительного органа в отчетном периоде и одновременно входившему в состав Совета директоров.

<sup>4</sup> Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

<sup>5</sup> Не включает вознаграждение за осуществление функций единоличного исполнительного органа, выплаченное лицу, осуществлявшему функции единоличного исполнительного органа в указанном периоде и одновременно входившего в Правление.

### Вознаграждение единоличных исполнительных органов (Генерального директора и Президента)

В 2021 г. Политику выплат вознаграждения и компенсации расходов Генеральному директору и Президенту регулировало Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)<sup>4</sup>.

В соответствии с этим положением размер вознаграждения Генерального директора и Президента устанавливается в их трудовых договорах.

В соответствии с трудовым договором Ян Дюннинг получил единовременную денежную выплату, а также право на получение 164 710 обыкновенных акций при условии дальнейшей работы в Компании в течение трех лет. Указанное количество акций было передано тремя траншами: 21 мая 2019 г. (50%), 23 марта 2020 г. (25%) и 8 февраля 2021 г. (25%).

### Вознаграждение членов Правления

В 2021 г. Политику вознаграждения и компенсации расходов членам Правления регулировало Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), утвержденное внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 24 декабря 2020 г. (протокол от 25 декабря 2020 г.).

Вознаграждение, выплаченное членам коллегиального исполнительного органа в 2021 г.: 872,5 млн руб.

### Структура годового вознаграждения Генерального директора и Президента

| Базовое вознаграждение         | Премия  | Программа долгосрочного вознаграждения   | Компенсация расходов  |
|--------------------------------|---|--|---|
| По условиям трудового договора | Программа премирования устанавливает целевой размер премии, равный годовому окладу. Фактический размер премии зависит от выполнения корпоративных КПЭ и индивидуальных КПЭ, утвержденных Советом директоров на текущий год. | Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, стоимости акций, срока, отработанного в ходе программы, а также планового количества акций, утвержденного Советом директоров. | <div>— Полис ДМС для сотрудника и членов семьи (партнер и дети),</div> <div>— страховка от несчастных случаев,</div> <div>— командировочные расходы,</div> <div>— мобильная связь,</div> <div>— служебный транспорт,</div> <div>— аренда жилья.</div> |

### Структура годового вознаграждения членов Правления

| ПАО «Магнит»                   |   | АО «Тандер»   |   |
|--------------------------------|---|---|---|
| Базовое вознаграждение         | Премия  | Программа долгосрочного вознаграждения  | Компенсация расходов  |
| По условиям трудового договора | Программа премирования устанавливает целевой размер премии в процентах от оклада. Фактический размер премии зависит от выполнения корпоративных КПЭ и индивидуальных КПЭ, утвержденных Советом директоров на текущий год. | Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, стоимости акций, срока, отработанного в ходе программы, а также от планового количества акций, утвержденного Советом директоров для каждого участника программы. | <div>— Полис ДМС для сотрудника и членов семьи (партнер и дети),</div> <div>— страховка от несчастных случаев,</div> <div>— командировочные расходы,</div> <div>— мобильная связь,</div> <div>— служебный транспорт,</div> <div>— аренда жилья.</div> |

### Суммарное вознаграждение членов Правления<sup>5</sup>, млн руб.

| Вознаграждение       | Все компании Группы | ПАО «Магнит» |
|----------------------|---------------------|--------------|
| Заработная плата     | 324,4               | 4,7          |
| Премии               | 539,0               | -            |
| Компенсация расходов | 9,1                 | -            |
| Всего                | 872,5               | 4,7          |



Отчет о вознаграждении

(продолжение)

КПЭ

В 2021 г. в Компании были установлены целевые значения по следующим триггерным показателям для расчета годовых премий:

- LFL PTO (%)
- EBITDA (млрд руб.)
- товарный запас (дни)

В случае невыполнения хотя бы одного из трех триггеров выплата премий не производится.

В случае выполнения триггерных показателей для всех членов Правления в Компании установлены следующие корпоративные показатели:

- LFL PTO (%)
- EBITDA (млрд руб.)
- Оборот OMNI (млрд руб.)

Для членов Правления установлены также индивидуальные КПЭ, а корпоративные КПЭ применяются как мультипликатор к индивидуальной части премии.

Перечень корпоративных и индивидуальных КПЭ, а также порядок их влияния на премиальные выплаты для уровня CEO-1 утверждается Советом директоров в начале года.

Программа долгосрочного вознаграждения

Помимо краткосрочной программы мотивации в Группе действует программа долгосрочного вознаграждения. Задачи программы:

- мотивация участников на рост рыночной стоимости акций Компании;
- мотивация участников на кумулятивный рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере не менее 10% CAGR относительно значения 2018 г.;
- удержание высококвалифицированных работников в штате Компании;
- повышение привлекательности Компании для новых сотрудников.

Программа стартовала в 2018 г. и продлится семь лет. Первая поставка акций произошла в 2019 г. по итогам 2018 г., последняя поставка произойдет в 2025 г. по итогам 2022 г.

В 2021 г. Совет директоров изменил общее количество участников программы.

|   |                   |
|---|-------------------|
|   | 2021              |
| Число сотрудников, получивших акции, включая сотрудников, покинувших Компанию | 53<br>11          |
| Передано акций, в том числе сотрудникам, покинувшим Компанию                  | 222 449<br>31 914 |

Суммарно в программе будет использовано не более 3 510 638 акций Компании.

С каждым участником программы заключается договор, в условиях которого указано максимальное количество акций, которые может получить участник.

Право на получение акций опционной части возникает, если рыночная цена акций составляет более 4 700 руб. за одну акцию. Выплаты производятся, если достигнуто целевое значение EBITDA и выполнены условия договора.

Размер выплат участникам программы зависит от срока, отработанного в ходе программы, а также объема ответственности участника за достижение результата.

В 2021 г. Компания осуществила передачу 222 449 акций 53 сотрудникам в рамках программы долгосрочного вознаграждения, в том числе 31 914 акций были переданы 11 сотрудникам, покинувшим Компанию в 2021 г.

Структура программы

|                   | Акционерная часть   | Опционная часть   |
|-------------------|---|---|
| Порядок получения | Акции предоставляются ежегодными траншами по итогам года, каждый по 20% от общего объема акционерной части. Акции поставляются отложено, в три этапа в течение семи лет:<br>1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года.                  | Выкуп акций по итогам каждого года происходит отложено в три этапа и длится семь лет:<br>1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года. |
| Условия получения | -   | Повышение рыночной стоимости акций Компании на дату расчета стоимости цены исполнения опционов.   |
|                   | Рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере 10% CAGR по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.<br>Участник программы продолжает работать в Группе на дату расчета стоимости цены исполнения опционов. |   |

Вознаграждение в рамках LTІ в 2021 г.




| Имя                                       | Должность   | Число акций, шт. |
|---|---|------------------|
| Правление                                 |   |                  |
| Ян Дюннинг                                | Председатель Правления, Президент, Генеральный директор             | 72 928           |
| Анна Боброва                              | Директор по персоналу   | 4 960            |
| Андрей Бодров                             | Директор по стратегии и инвестициям                                 | 4 813            |
| Елена Жаворонкова                         | Директор по юридической работе и корпоративному управлению          | 7 063            |
| Руслан Исмаилов                           | Заместитель Генерального директора – Директор розничной сети        | 12 979           |
| Павел Локшин                              | Директор по маркетингу  | 0                |
| Андрей Лукашевич                          | Директор по электронной коммерции                                   | 0                |
| Анна Мелешина                             | Директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию бизнеса | 1 492            |
| Юрий Мисник                               | Директор по цифровым технологиям                                    | 0                |
| Федор Павловский                          | Директор по цепочкам поставок и логистике                           | 0                |
| Франческо Фиаминго                        | Коммерческий директор по форматам и Dry/Non-Food                    | 2 597            |
| Егор Шумилин                              | Коммерческий директор по Fresh / Ultra Fresh и регионам             | 9 693            |
| Максим Щёголев                            | Директор по развитию сети, недвижимости и эксплуатации              | 2 542            |
| Прочие сотрудники Компании                |   | 71 468           |
| Сотрудники, покинувшие Компанию в 2021 г. |   | 31 914           |

# Взаимодействие

## с заинтересованными сторонами





«Магнит» ведет постоянный открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами. Взаимодействие Компании с заинтересованными сторонами строится на принципах уважения, прозрачности, регулярности и исполнения обязательств. Мы выделяем ряд ключевых групп заинтересованных сторон, чьи интересы наиболее тесно связаны с деятельностью «Магнита».

### Ключевые группы заинтересованных сторон

| Заинтересованная сторона   | Факторы значимости   | Способы взаимодействия   | Ключевые вопросы  | Способы решения  |
|--|--|--|---|--|
| <div></div> <div>Покупатели</div>   | В ходе работы над совершенствованием ценностного предложения мы отдаем главный приоритет нашим покупателям. Именно на них мы ориентируемся при принятии решений.   | <p>Взаимодействие осуществляется в момент совершения покупок как в магазинах, так и онлайн.</p> <p>У нас много точек контакта с покупателями:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Наши магазины (кассы, информационные экраны, ценники, коммуникация в магазине, консультации бьюти-экспертов в «Магнит Косметик» и фармацевтов и т. д.)</li><li>— Программа лояльности и мобильное приложение «Магнит: акции и скидки» (количество активных пользователей в месяц)</li><li>— Приложение для доставки (количество онлайн-заказов)</li><li>— Цифровые каналы (социальные сети и т. д.)</li><li>— Горячая линия</li></ul> <p>В этих точках контакта мы собираем данные и отзывы, которые служат основой при персонализации и совершенствовании нашего предложения.</p> <p>Мы ведем непрерывную работу по совершенствованию ассортимента на основе отзывов покупателей и различных исследований (отчеты GfK, фокус-группы по различным темам, «тайный покупатель»). Исходя из полученных результатов мы проводим внутренние обсуждения и разрабатываем планы дальнейшей работы.</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Качество товаров и услуг</li><li>— Выбор (ассортимент)</li><li>— Инфляция (цены)</li><li>— Здоровье и безопасность (в том числе меры по борьбе с COVID-19)</li></ul>  | <p>Мы уделяем внимание всем элементам ценностного предложения для покупателей как онлайн, так и в наших магазинах, и располагаем различными аналитическими инструментами, которые помогают категорийным менеджерам адаптировать предложение под покупателя. В Компании действует специальный отдел контроля качества, который осуществляет постоянный мониторинг соблюдения стандартов качества и совершенствует работу в этой сфере.</p> <p>Мы внимательно следим за тенденциями рынка и работаем по четырем направлениям категорийного менеджмента с целью обеспечения доступности ассортимента и его оптимизации, в том числе за счет рационализации, гармонизации и кластеризации, добавления лучших товаров местного производства и разработки персонализированного предложения в рамках программы лояльности.</p> <p>Мы предлагаем клиентам наилучшее соотношение цены и качества, в основе которого лежит доступность товаров, мониторинг цен, промоакции, персонализация и развитие концепции дискаунтера.</p> <p>В условиях пандемии Компания принимает дополнительные меры по защите покупателей и сотрудников. «Магнит» реализует все программы и процедуры по уборке и обеспечению индивидуальной гигиены, разработанные для борьбы с распространением COVID-19.</p> |
| <div></div> <div>Поставщики</div> | Наши поставщики играют ведущую роль в обеспечении разнообразия, качества и ценности товаров для наших покупателей. Мы стремимся к долгосрочным и взаимовыгодным отношениям, основанным на доверии и взаимном уважении, чтобы иметь возможность их развивать. | <p>Мы ежедневно ведем работу с партнерами, а также выявляем и развиваем особые форматы взаимодействия: региональные конференции по закупкам, ежегодная конференция партнеров, стратегические сессии, совместные программы бизнес-планирования и создания стоимости.</p> <p>Мы инвестируем в развитие таких платформ коммуникации с партнерами, как портал по взаимодействию с поставщиками, онлайн-портал управления взаимодействием с поставщиками (SRM), логистические программы.</p>  | Наших партнеров в первую очередь интересует устойчивое развитие совместного бизнеса: от объемов продаж до оценки качества их продукции потребителями и снижения воздействия на окружающую среду.  | <p>В центре взаимодействия находится наша команда категорийного менеджмента, которая привлекает остальные профильные службы для решения вопросов, стоящих перед нами и нашими партнерами.</p> <p>Мы вовлекаем поставщиков во внутренние бизнес-процессы «Магнита» для повышения качества взаимодействия и эффективности продаж, а также обмениваемся данными по логистике через портал «Магнит Сервис».</p> <p>В 2021 г. мы внедрили цифровые контракты с поставщиками, что значительно сократило сроки проверки документов.</p> <p>Мы требуем от поставщиков соблюдения нашего Кодекса деловой этики, устанавливающего стандарты совместной работы. Поставщики продуктов питания обязаны придерживаться Кодекса добросовестных практик, определяющего принципы взаимного уважения и добросовестного поведения для всех участников рынка.</p>  |
| <div></div> <div>Сотрудники</div> | Сотрудники Компании – наш главный актив, обеспечивающий работу всех бизнес-процессов.  | <p>Мы стремимся к тому, чтобы соискатели выбирали именно нас, стараемся привлекать и удерживать талантливых сотрудников.</p> <p>Каждый год мы работаем над повышением индекса лояльности сотрудников (eNPS) и ежеквартально оцениваем «здоровье бренда» «Магнита» с помощью мониторинга социальных сетей.</p> <p>Мы напрямую взаимодействуем с сотрудниками через предназначенные для них социальные платформы, внутренние рассылки по электронной почте и наш специальный сайт работодателя.</p> <p>В режиме онлайн сотрудникам предоставляется рабочая информация и данные более широкого характера по нерабочим и социальным вопросам.</p>  | <ul style="list-style-type: none"><li>— Справедливая оплата труда</li><li>— Достойные условия труда</li><li>— Вознаграждение и льготы</li><li>— Обучение, тренировка навыков и профессиональное развитие</li><li>— Политика равных возможностей и инклюзивная среда</li><li>— Охрана труда</li><li>— Психическое здоровье</li></ul> | <p>Мы активно взаимодействуем с сотрудниками, чтобы лучше их понимать. Для этого используются различные исследования и аналитические данные.</p> <p>В 2021 г. мы изменили ценностное предложение для сотрудников, с тем чтобы обеспечить привлечение и удержание персонала. Мы сделали упор на распространение культуры сплоченного рабочего коллектива и развитие мощной экосистемы, ориентированной на удовлетворение потребностей сотрудников как на работе, так и за ее пределами.</p> <p>«Магнит» предлагает сотрудникам широкую систему льгот, в том числе добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, а также частичную компенсацию питания.</p> <p>Мы стремимся ежегодно увеличивать число участников опросов, учитываем замечания и предложения, а для выработки совместных решений проводим семинары.</p> <p>Мы мотивируем сотрудников, предлагая им широкий спектр возможностей для профессионального развития: организуем конкурсы, поощряем достижения, награждаем отдельных сотрудников и целые подразделения, проводим обучение.</p> <p>Компания организует регулярное и непрерывное обучение персонала, способствует развитию сотрудников.</p>  |

# Взаимодействие с заинтересованными сторонами (продолжение)

Ключевые группы заинтересованных сторон

| Заинтересованная сторона  | Факторы значимости   | Способы взаимодействия   | Ключевые вопросы  | Способы решения  |
|---|--|--|---|--|
| <div><p><b>Местные сообщества</b></p></div>  | <p>«Магнит» играет важную роль в жизни общества, как напрямую, так и опосредованно через цепочку поставок, являясь одним из крупнейших частных работодателей в стране и занимаясь реализацией продуктов питания.</p> <p>Наше положение позволяет решать серьезные социальные задачи, среди которых борьба с нехваткой продовольствия, поддержание здоровья и благополучия нации, продвижение здорового образа жизни, ответственного потребления и образования.</p> | <p>Мы ответственно подходим к взаимодействию с местными жителями в регионах присутствия, реализуя многие из наших общественных инициатив на местном уровне через наши магазины.</p> <p>Мы используем различные средства и форматы взаимодействия с местными сообществами, такие как работа на местах, СМИ, социальные сети, видео и наш сайт.</p> <p>Мы проводим образовательные программы, ориентированные на детей школьного возраста, осуществляем прямые инвестиции в социальные проекты (например, строительство детских площадок) и занимаемся волонтерской деятельностью.</p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Возможности трудоустройства по месту жительства</li><li>— Благотворительные акции на местах и инвестиции в национальные социальные проекты</li><li>— Вклад в экономику</li><li>— Охрана окружающей среды</li><li>— Продовольственная безопасность</li></ul>   | <p>Мы удовлетворяем потребности населения как в соответствии с утвержденными планами, взаимодействуя с местными сообществами, так и в срочном порядке в случае необходимости. Менеджеры на местах и региональные менеджеры координируют реализацию местных социальных инициатив, в то время как проекты федерального уровня находятся в ведении наших маркетинговых подразделений в головном офисе.</p> <p>«Магнит» поддерживает целый ряд местных и национальных благотворительных кампаний, таких как «Вместе за здоровое будущее» (образовательные программы, исследования, обеспечение доступности полезной для здоровья продукции, а также инициативы, реализуемые в рамках партнерских отношений). Помимо прочего, местные благотворительные кампании «Магнита» направлены на поддержку программ донорства крови, детских домов, организацию благотворительных сборов одежды и продуктов питания, экологических субботников и акций по посадке деревьев, а также популяризацию волонтерства.</p> <p>В 2021 г. Компания в основном проводила работу по удовлетворению базовых потребностей незащищенных слоев населения в продовольствии и одежде, а также оказывала помощь в решении экологических и инфраструктурных проблем, реагировала на внештатные ситуации.</p> |
| <div><p><b>Инвесторы и акционеры</b></p></div> <div><p>Более подробная информация приводится на с. 130.</p></div> | <p>Компания заинтересована в привлечении новых и удержании существующих инвесторов и находится в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом, уделяя внимание всем категориям инвесторов в равной степени.</p>   | <p>«Магнит» использует различные форматы взаимодействия, от распространения пресс-релизов с операционными и финансовыми результатами до организации конференц-звонков, личных и онлайн-встреч, роуд-шоу, посещения объектов Компании, участия в инвестиционных конференциях и других мероприятиях.</p>   | <ul style="list-style-type: none"><li>— Реализация стратегии и достижение целевых показателей</li><li>— Изменения в стратегии</li><li>— Дивиденды / прирост капитала</li><li>— Влияние пандемии COVID-19</li><li>— Макроэкономическое положение, инфляция, промоактивность</li><li>— Статус трансформации бизнеса</li><li>— Планы по расширению торговой сети и возможности в сфере приобретения активов</li><li>— Устойчивость и рентабельность бизнеса</li><li>— Повышение эффективности управления оборотным капиталом</li><li>— КПЭ менеджмента и программы мотивации</li><li>— Изменения в составе менеджмента</li><li>— Изменения в структуре акционерного капитала</li></ul> | <p>18 февраля «Магнит» провел День аналитика и инвестора и представил стратегию на период до 2025 г. Мероприятие собрало около 300 институциональных и частных инвесторов, а также представителей СМИ.</p> <p>Кроме того, в 2021 г. мы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— создали корпоративный ролик для инвесторов</li><li>— провели семь конференций с частными инвесторами</li><li>— расширили контент и улучшили структуру пресс-релизов, презентаций и документов справочного характера, а также</li><li>— внедрили практику поддержания актуального консенсус-прогноза основных финансовых показателей на базе прогнозов аналитиков.</li></ul>  |
| <div><p><b>Органы государственной власти</b></p></div>   | <p>Государственные органы устанавливают множество правил ведения бизнеса, в соответствии с которыми мы строим и развиваем свою деятельность.</p>   | <p>Мы стремимся стать для российских властей ведущим экспертом в области торговли, для чего Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— ведет обмен опытом на публичных мероприятиях, организуемых органами власти (например, в ходе Петербургского международного экономического форума, Недели российского ритейла или Российской агропромышленной выставки «Золотая осень»),</li><li>— является членом совместных рабочих групп («регуляторная гильотина»), общественных и экспертных советов при Министерстве промышленности и торговли, Федеральной службе по регулированию алкогольного рынка, Роспотребнадзоре и др.,</li><li>— готовит экспертные заключения по государственным инициативам в сфере торговли и продовольственной безопасности с использованием инструментов оценки регулирующего воздействия (ОРВ) и ретроспективной оценки (ex-post),</li><li>— возглавляет комитеты, комиссии и рабочие группы в бизнес-ассоциациях, таких как Комиссия РСПП по торговле и потребительским рынкам, Комитет по качеству АКОРТ, рабочие группы АКОРТ по регулированию подакцизной продукции.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Продовольственная безопасность в стране</li><li>— Регулирование, обеспечивающее доступ к качественным товарам и продуктам питания для всех жителей страны независимо от уровня дохода</li><li>— Политика импортозамещения</li><li>— Доступ на полки магазинов для российских производителей</li><li>— Борьба с распространением и профилактика COVID-19</li></ul>   | <p>В 2021 г. основные вопросы были связаны с нормативно-правовыми ограничениями в условиях пандемии, включая обязательную вакцинацию сотрудников, ужесточение мер профилактики COVID-19 в торговых точках, введение QR-кодов и запретов на использование торговых объектов в некоторых регионах, а также с ростом цен на продукты питания.</p> <p>Государство сдерживало рост цен на социально значимые продукты, снижая розничную маржу и замораживая цены, а также сокращая количество посредников в цепочке поставок.</p> <p>Отрасль была вынуждена искать компромиссные решения, которые позволили бы государству выполнять свою социальную роль и не стали бы препятствием для развития бизнеса.</p>  |



# Взаимодействие

## с акционерами и инвесторами

### Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2021 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 шт. обыкновенных именных бездокументарных акций<sup>1</sup> номинальной стоимостью 0,01 руб.

ПАО «Магнит» имело право разместить дополнительно обыкновенные именные акции в количестве 98 938 645 шт. номинальной стоимостью 0,01 руб. (объявленные акции).

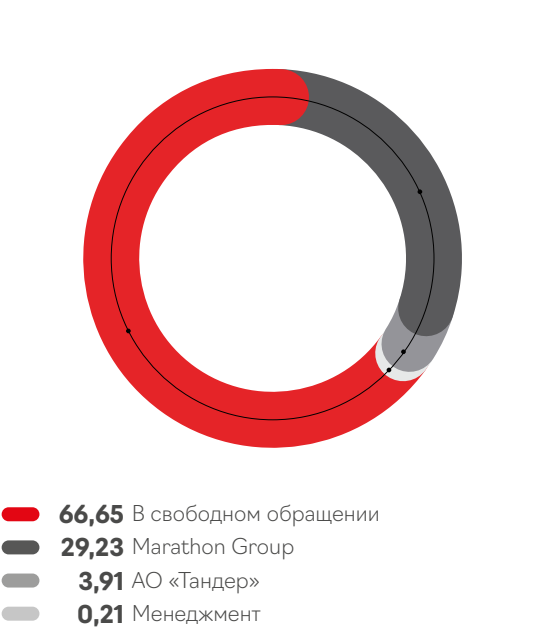
Marathon Group располагалась 29 791 196 голосами, что составляет 29,23% от общего количества обыкновенных именных акций, включая акции, переданные Группе ВТБ по договорам РЕПО (по состоянию на 14 января 2022 г.).

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2021 г. собственные акции отсутствуют. На 31 декабря 2021 г. АО «Тандер», принадлежащее Компании, владело 3 982 871 голосующей акцией ПАО «Магнит», что составляет 3,91% от общего количества обыкновенных именных акций, которые были приобретены в 2018–2019 гг. в целях реализации программы долгосрочного вознаграждения (LTI). По состоянию на 31 декабря 2021 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали бы акции ПАО «Магнит», не было.

205 905 акций и 24 427 ГДР (0,21% от общего количества обыкновенных именных акций) принадлежат членам Правления ПАО «Магнит».

В реестре акционеров на 31 декабря 2021 г. было зарегистрировано 37 лиц, в том числе физических лиц – 33, номинальных держателей – 1 (НКО АО НРД, центральный депозитарий Российской Федерации) и иных юридических лиц – 3.

Информация о лицах, которые владеют акциями ПАО «Магнит», распоряжаются приходящимися на эти акции голосами и (или) являются выгодоприобретателями по ним<sup>2</sup>, %



Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже и листинг ГДР на Лондонской фондовой бирже. По данным Московской биржи, по состоянию на 31 декабря 2021 г. в свободном обращении находилось 66,65%<sup>3</sup> акций. На конец 2021 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» составляла 554,6 млрд руб.<sup>4</sup> на Московской бирже и 7 643 млн долл. США<sup>5</sup> на Лондонской фондовой бирже.

### Структура акционерного капитала на конец 2021 г.<sup>3</sup>

| Наименование                      | Кол-во зарегистрированных лиц | Доля в уставном капитале, % |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Юридические лица                  | 4                             | 97,58                       |
| в том числе номинальные держатели | 1                             | 97,58                       |
| Физические лица                   | 33                            | 2,42                        |
| Прочие (неустановленные лица)     | 1                             | 0,00004                     |
| Итого                             | 38                            | 100                         |

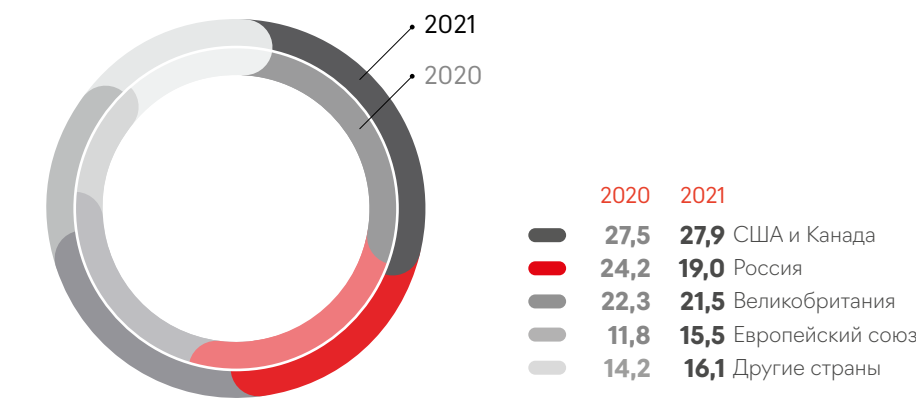
### Существенные изменения в структуре акционерного капитала в 2021 г.

| Дата           | Изменения  |
|----------------|--|
| Ноябрь 2021 г. | Группа ВТБ объявила о продаже принадлежавшего ей пакета акций ПАО «Магнит», в т. ч. о продаже около 12,4% акций ПАО «Магнит» в пользу Marathon Group.<br><br>По итогам сделки с Группой ВТБ, Marathon Group увеличила долю голосов, приходящихся на голосующие акции, составляющие уставный капитал ПАО «Магнит», до 24,99%. |
| Январь 2022 г. | Marathon Group увеличила принадлежащую ей долю голосов, приходящихся на голосующие акции, составляющие уставный капитал ПАО «Магнит», до 29,23%.   |

<sup>1</sup> Номер государственной регистрации: 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.  
<sup>2</sup> Согласно информации, имеющейся в распоряжении ПАО «Магнит» по состоянию на 14 января 2022 г.  
<sup>3</sup> Количество акций в свободном обращении (free-float) определяется на основе анализа структуры владения акционерным капиталом путем вычитания из общего количества акций эмитента количества акций, не находящихся в свободном обращении. Расчет производится в соответствии с Правилами листинга ПАО «Московская Биржа» и утвержденными методологиями расчета коэффициента free-float.  
<sup>4</sup> Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: количество размещенных акций \* цена акции на конец 2021 г.  
<sup>5</sup> Капитализация в долларах США рассчитывается по следующей формуле: 5 \* количество размещенных акций \* цена ГДР на конец 2021 г.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Географическое распределение держателей акций, находящихся в свободном обращении, %



Источник: исследование акционерной базы

## Обращение акций на Московской бирже

Акции «Магнита» обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT) и включены в котировальный список первого уровня.

Акции Компании входят в следующие индексы Московской биржи: Субиндекс акций, Индекс МосБиржи, Индекс МосБиржи 10, Индекс голубых фишек, Индекс широкого рынка, Индекс потребительского сектора, Индекс РТС потребительского сектора, Индекс РТС, Индекс РТС широкого рынка.

## Цена и объем торгов акциями на Московской бирже в I–IV кварталах 2021 г.

| Период      | Цена акций, руб. |          |                  | Объем торгов, млн руб. <sup>1</sup> |                |                         | Капитализация на конец периода, млрд руб. |
|-------------|------------------|----------|------------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------|---|
|             | Минимум          | Максимум | На конец периода | За период                           | Средне-дневной | Среднедневной медианный |   |
| I квартал   | 4 874            | 5 749    | 5 334            | 164 603                             | 2 572          | 2 401                   | 543,6                                     |
| II квартал  | 5 065            | 5 657    | 5 313            | 131 302                             | 2 020          | 1 659                   | 541,4                                     |
| III квартал | 5 091            | 6 085    | 6 085            | 119 239                             | 1 807          | 1 533                   | 620,1                                     |
| IV квартал  | 5 431            | 6 920    | 5 441            | 163 148                             | 2 472          | 2 097                   | 554,6                                     |

Источник: расчеты Компании на основе котировок Московской биржи

## История изменения уставного и акционерного капитала

Завершилась процедура первичного публичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).

24 апреля 2006 г.

ПАО «Магнит» объявило о проведении вторичного размещения акций, в рамках которого были предложены акции дополнительного выпуска в количестве 11 300 000 шт. (включая акции, предложенные по преимущественному праву приобретения существующим акционерам ПАО «Магнит»), а также ранее размещенные акции, принадлежащие продающему акционеру.

13 февраля 2008 г.

Начались условные торги глобальными депозитарными расписками (ГДР) на Лондонской фондовой бирже. Позже ГДР ПАО «Магнит» были включены в официальный список Управления по листингу Великобритании.

22 апреля 2008 г.

ПАО «Магнит» объявило об очередном размещении ценных бумаг по открытой подписке в количестве 11 154 918 обыкновенных акций. Цена размещения составила 65 долл. США за обыкновенную акцию и 13 долл. США за ГДР.

2 сентября 2009 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 10 813 516 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 декабря 2011 г.

6 октября 2011 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение об увеличении уставного капитала путем дополнительного выпуска акций в количестве 7 350 000 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 января 2018 г.

15 ноября 2017 г.

Совет директоров ПАО «Магнит» утвердил общую сумму средств, направляемых на выкуп акций следующим образом (с учетом изменений, принятых Советом директоров 4 октября 2018 г.):

- до 16,5 млрд руб. – на реализацию долгосрочной программы вознаграждения\$
- до 5,7 млрд руб. – для оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп».

Реализация программы осуществлялась с 5 сентября 2018 г. до 1 марта 2019 г.

21 августа 2018 г.

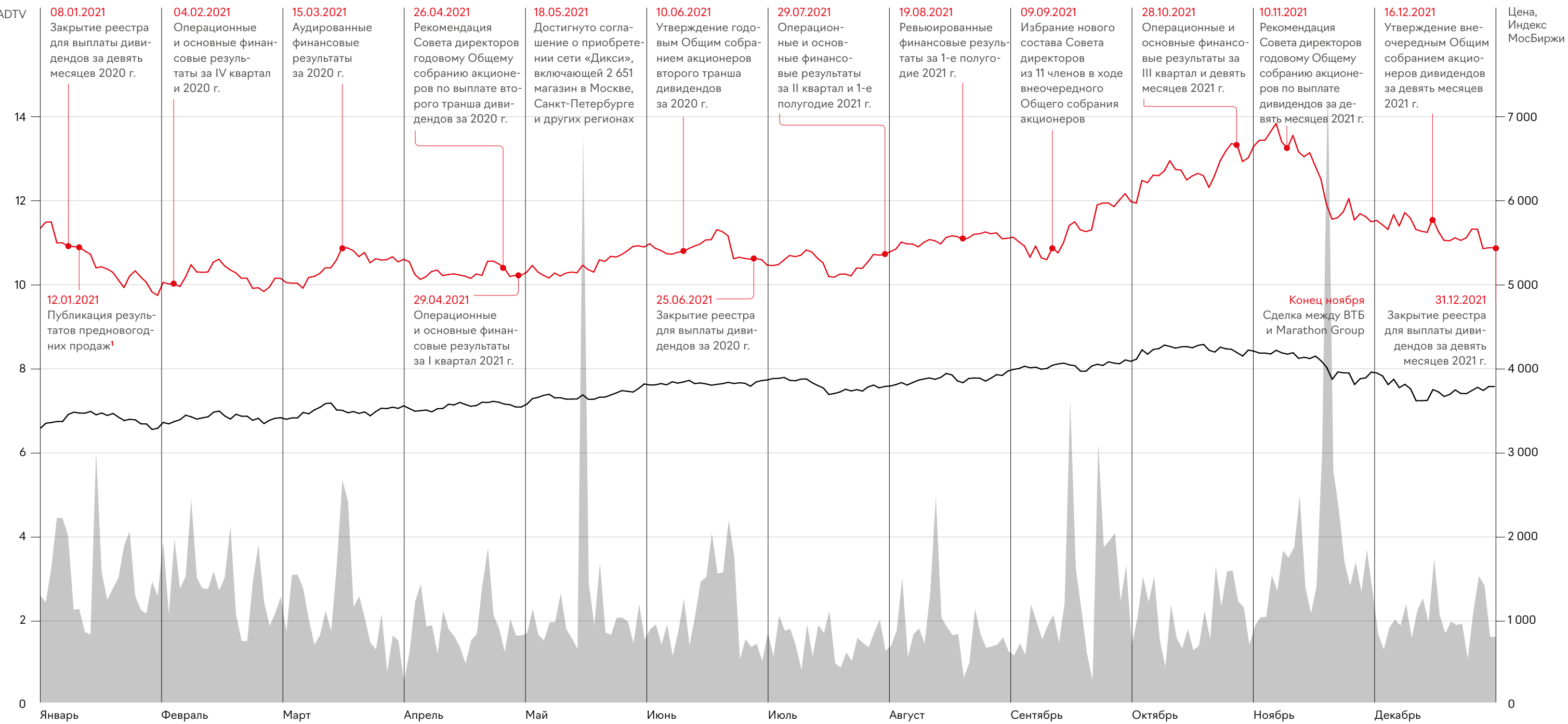
АО «Тандер», дочерняя компания ПАО «Магнит», заключило акционерное соглашение с компанией «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед», по условиям которого в качестве оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп», «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед» передана 1 513 601 акция (1,485213% от общего количества акций ПАО «Магнит»).

28 ноября 2018 г.

<sup>1</sup> Исходя из суточных объемов торгов в соответствующей валюте, которые рассчитываются как произведение суточного объема торгов ценными бумагами и цены закрытия.

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

Котировки обыкновенных акций «Магнита» на Московской бирже в 2021 г.



<sup>1</sup> К ПРЕДНОВОГОДНИМ ПРОДАЖАМ «МАГНИТ» ОТНОСИТ ПРОДАЖИ ВО ВСЕХ ФОРМАТАХ СЕТИ В ПЕРИОД С 17 ПО 31 ДЕКАБРЯ.



# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Обращение ГДР на Лондонской фондовой бирже

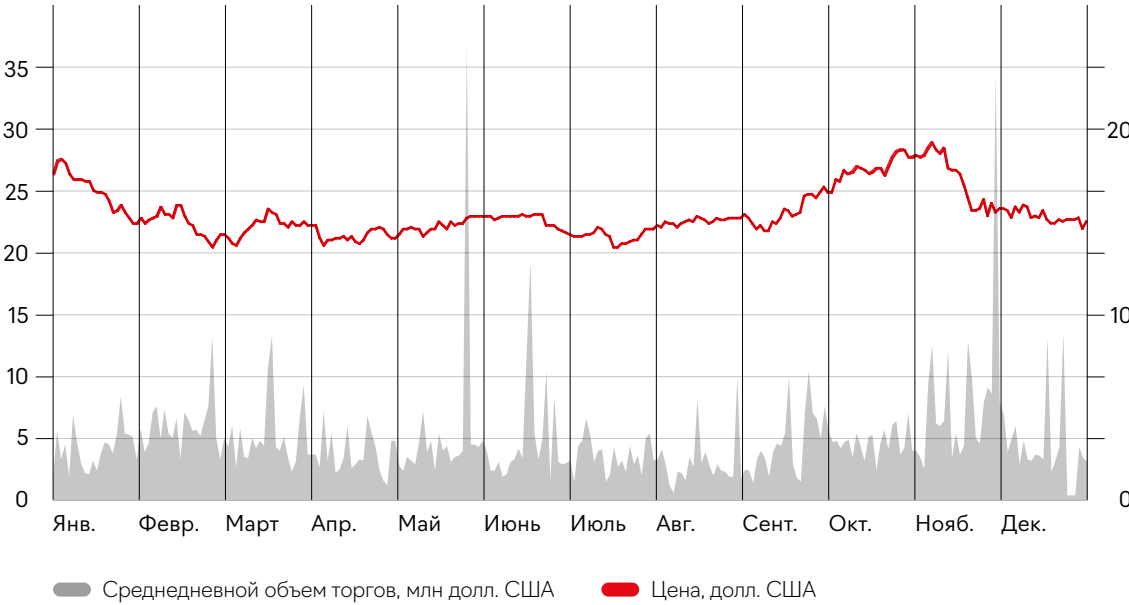
ГДР «Магнита» обращаются на основном рынке Лондонской фондовой биржи с 22 апреля 2008 г. (тикер MGNT).

Одна акция представлена пятью депозитарными расписками. По состоянию на 31 декабря 2021 г. 27,78% общего объема акций Компании обращаются на Лондонской фондовой бирже в виде ГДР.

### Цена и объем торгов ГДР на Лондонской фондовой бирже в 2021 г.

| Период      | Цена ГДР, долл. США <sup>1</sup> |          |                  | Объем торгов, млн долл. США <sup>2</sup> |                |                         | Капитализация на конец периода, млн долл. США |
|-------------|----------------------------------|----------|------------------|--|----------------|-------------------------|---|
|             | Минимум                          | Максимум | На конец периода | За период                                | Средне-дневной | Среднедневной медианный |   |
| I квартал   | 13,57                            | 18,41    | 14,99            | 330,40                                   | 5,16           | 4,98                    | 7 638,26                                      |
| II квартал  | 13,74                            | 15,42    | 14,51            | 308,40                                   | 4,74           | 3,63                    | 7 391,12                                      |
| III квартал | 13,62                            | 16,85    | 16,85            | 246,65                                   | 3,74           | 3,21                    | 8 586,03                                      |
| IV квартал  | 14,58                            | 19,26    | 15,00            | 378,95                                   | 5,74           | 4,63                    | 7 643,35                                      |

### Котировки ГДР на Лондонской фондовой бирже в 2021 г.



Источник: BLOOMBERG, анализ Компании

<sup>1</sup> Максимум и минимум рассчитываются исходя из котировок на конец торговой сессии.  
<sup>2</sup> Исходя из суточных объемов торгов в соответствующей валюте, которые рассчитываются как произведение суточного объема торгов ценными бумагами и цены закрытия.

## Индексы

По состоянию на 31 декабря 2021 г. ПАО «Магнит» входило в широкий перечень индексов.

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| VanEck                            | <a href="https://www.vaneck.com">vaneck.com</a>                                 |
| SPDR                              | <a href="https://www.ssgafunds.com">ssgafunds.com</a>                           |
| iShares                           | <a href="https://www.ishares.com">ishares.com</a>                               |
| Columbia Threadneedle Investments | <a href="https://www.columbiathreadneedleus.com">columbiathreadneedleus.com</a> |
| Vanguard                          | <a href="https://investor.vanguard.com">investor.vanguard.com</a>               |
| S&P                               | <a href="https://www.spglobal.com">spglobal.com</a>                             |
| MSCI                              | <a href="https://www.msci.com">msci.com</a>                                     |
| STOXX                             | <a href="https://www.stoxx.com">stoxx.com</a>                                   |
| MOEX and RTS                      | <a href="https://moex.com/ru/index/IMOEX">moex.com/ru/index/IMOEX</a>           |
| FTSE                              | <a href="https://ftserussell.com">ftserussell.com</a>                           |
| WisdomTree                        | <a href="https://www.wisdomtree.com">wisdomtree.com</a>                         |

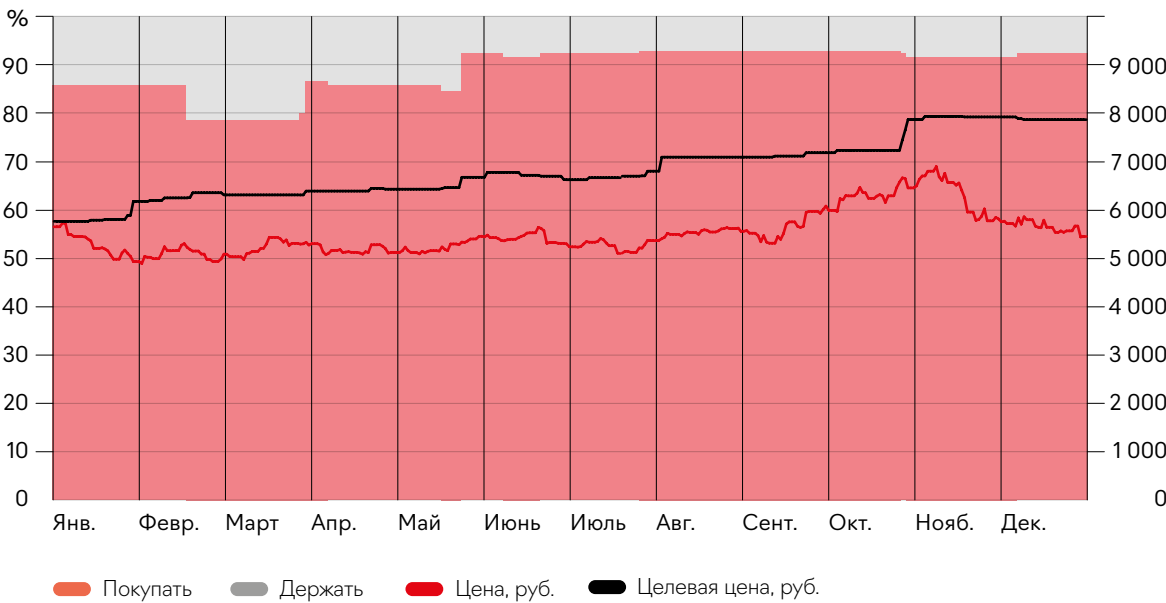
## Аналитики и консенсус-прогноз

По состоянию на 31 декабря 2021 г. покрытие Компании осуществляли 17 аналитиков из ведущих инвестиционных банков.

| Банк                          | Аналитик           | Телефон            | E-mail   |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--|
| Альфа-Банк                    | Евгений Кипнис     | +7 (495) 795-3713  | <a href="mailto:ekipnis@alfabank.ru">ekipnis@alfabank.ru</a>                                 |
| АТОН                          | Виктор Дима        | +7 (495) 213-0344  | <a href="mailto:victor.dima@aton.ru">victor.dima@aton.ru</a>                                 |
| Bank of America Merrill Lynch | Илья Огородников   | +7 (495) 662-6073  | <a href="mailto:ilya.ogorodnikov@bofa.com">ilya.ogorodnikov@bofa.com</a>                     |
| BCS Global Markets            | Мария Суханова     | +7 (495) 213-1505  | <a href="mailto:MSukhanova@bcsgm.com">MSukhanova@bcsgm.com</a>                               |
| Citi                          | Ник Колтер         | +44-20-7500-7266   | <a href="mailto:nick.coulter@citi.com">nick.coulter@citi.com</a>                             |
| Газпромбанк                   | Марат Ибрагимов    | +7 (495) 980-4187  | <a href="mailto:marat.ibragimov@gazprombank.ru">marat.ibragimov@gazprombank.ru</a>           |
| Goldman Sachs                 | Максим Некрасов    | +7 (495) 645-4013  | <a href="mailto:maxim.nekrasov@gs.com">maxim.nekrasov@gs.com</a>                             |
| HSBC                          | Бюлент Юрдагюль    | +90 (212) 376-4612 | <a href="mailto:bulentyurdagul@hsbc.com.tr">bulentyurdagul@hsbc.com.tr</a>                   |
| JP Morgan                     | Елена Журонова     | +7 (495) 967-3888  | <a href="mailto:elena.juronova@jpmorgan.com">elena.juronova@jpmorgan.com</a>                 |
| Morgan Stanley                | Хенрик Хербст      | +44 2076 77-1309   | <a href="mailto:henrik.herbst@morganstanley.com">henrik.herbst@morganstanley.com</a>         |
| Райффайзенбанк                | Егор Макеев        | +7 (495) 221-9851  | <a href="mailto:egor.makeev@raiffeisen.ru">egor.makeev@raiffeisen.ru</a>                     |
| Ренессанс Капитал             | Кирилл Панарин     | +7 (499) 956-4216  | <a href="mailto:kpanarin@rencap.com">kpanarin@rencap.com</a>                                 |
| Sberbank CIB                  | Михаил Красноперов | +7 (495) 933-9838  | <a href="mailto:mikhail_krasnoperov@sberbank-cib.ru">mikhail_krasnoperov@sberbank-cib.ru</a> |
| Sova Capital                  | Леонид Синютин     | +7 (495) 223-2323  | <a href="mailto:Leonid.Sinyutin@sovacapital.com">Leonid.Sinyutin@sovacapital.com</a>         |
| UBS                           | Ульяна Ленвальская | +7 (495) 648-2093  | <a href="mailto:ulyana.lenvalskaya@ubs.com">ulyana.lenvalskaya@ubs.com</a>                   |
| ВТБ Капитал                   | Мария Колбина      | +7 (495) 663-4648  | <a href="mailto:maria.kolbina@vtbcapital.com">maria.kolbina@vtbcapital.com</a>               |
| WOOD & Company                | Лукаш Вачелко      | +48 22 222 15 60   | <a href="mailto:lukasz.wachelko@wood.com">lukasz.wachelko@wood.com</a>                       |

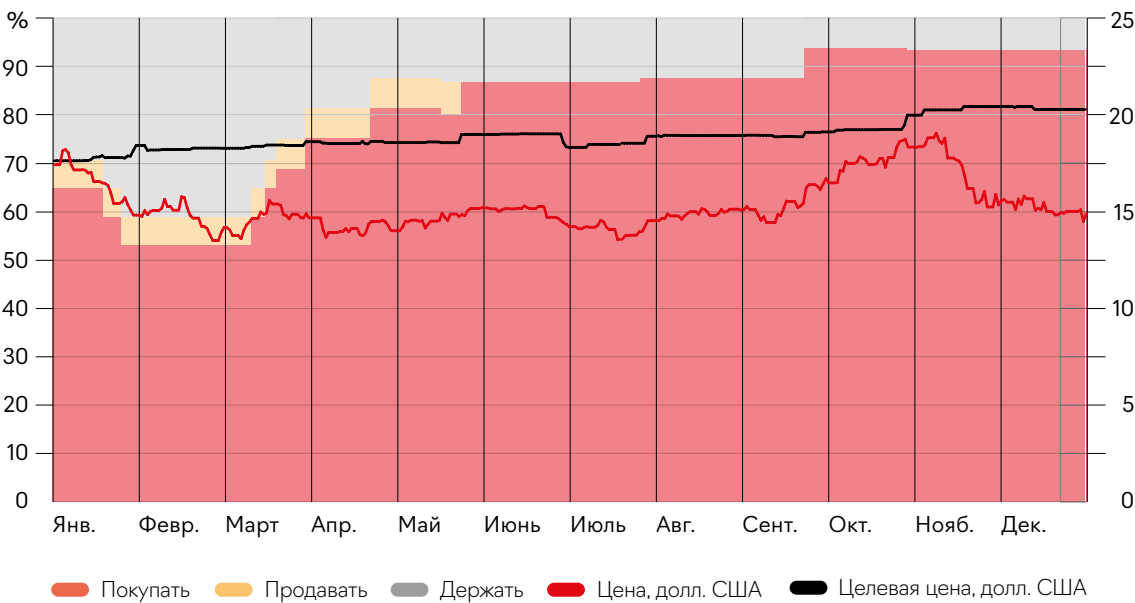
# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена обыкновенных акций



Источник: BLOOMBERG

Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена ГДР



Источник: BLOOMBERG

Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по акциям на 2021 г., %



100 Покупать  
0 Держать

Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по ГДР на 2021 г., %



90 Покупать  
10 Держать

Источник: СОБРАННЫЙ КОМПАНИЕЙ КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ

Консенсус-прогноз по основным финансовым показателям на 2021 г., (МСБУ 17)

|   | Выручка<br>и рост выручки | Валовая прибыль<br>и рентабельность | EBITDA<br>и рентабельность<br>по EBITDA | Чистая прибыль<br>и рентабельность<br>чистой прибыли |
|---|---------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Среднее значение<br>по консенсус-прогнозу | 1 844,5<br>18,7%          | 434,8<br>23,6%                      | 130,6<br>7,1%                           | 48,9<br>2,7%   |
| Результаты 2021 г.                        | 1 856,1<br>19,5%          | 439,2<br>23,7%                      | 133,1<br>7,2%                           | 51,7<br>2,8%   |

Консенсус-прогноз по основным финансовым показателям на 2021 г., (МСФО 16)

|   | Выручка<br>и рост выручки | Валовая прибыль<br>и рентабельность | EBITDA<br>и рентабельность<br>по EBITDA | Чистая прибыль<br>и рентабельность<br>чистой прибыли |
|---|---------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Среднее значение<br>по консенсус-прогнозу | 1 845,5<br>18,7%          | 434,8<br>23,6%                      | 208,7<br>11,3%                          | 43,3<br>2,3%   |
| Результаты 2021 г.                        | 1 856,1<br>19,5%          | 439,2<br>23,7%                      | 214,2<br>11,5%                          | 48,1<br>2,6%   |

Источник: СОБРАННЫЕ КОМПАНИЕЙ РЕКОМЕНДАЦИИ И КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ НА 2021 г. НА ОСНОВЕ ОТКРЫТЫХ ИСТОЧНИКОВ

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Облигации

Компания использует облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, как одну из форм долгового финансирования бизнеса.

В 2021 г. в обращении находилось девять выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (БО-003Р-02, БО-003Р-01, БО-003Р-04, БО-003Р-05, БО-002Р-01, БО-002Р-02, БО-002Р-03, БО-002Р-04, БО-001Р-05) общим номинальным объемом 100 млрд руб. (объем в обращении на конец отчетного года – 90 млрд руб., облигационный выпуск БО-003Р-02 был погашен 24 февраля 2021 г.).

Параметры облигационных займов ПАО «Магнит» серий БО-003Р-02, БО-003Р-01, БО-003Р-04, БО-003Р-05

| Идентификационный номер выпуска и дата его присвоения | 4B02-02-60525-P-003P от 21.02.2019 | 4B02-01-60525-P-003P от 01.02.2019 | 4B02-04-60525-P-003P от 29.10.2019 | 4B02-05-60525-P-003P от 23.12.2019 |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Объем эмиссии, руб.                                   | 10 000 000 000 (десять миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) |
| Количество ценных бумаг, шт.                          | 10 000 000 (десять миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      |
| Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.      | 1 000 (одна тысяча)                | 1 000 (одна тысяча)                | 1 000 (одна тысяча)                | 1 000 (одна тысяча)                |
| Цена размещения                                       | 100% от номинальной стоимости      | 100% от номинальной стоимости      | 100% от номинальной стоимости      | 100% от номинальной стоимости      |
| Дата размещения                                       | 26.02.2019                         | 05.02.2019                         | 05.11.2019                         | 26.12.2019                         |
| Способ размещения                                     | открытая подписка                  | открытая подписка                  | открытая подписка                  | открытая подписка                  |
| Дата погашения  | 728-й день с даты размещения       | 1092-й день с даты размещения      | 910-й день с даты размещения       | 1092-й день с даты размещения      |
| Кол-во купонов  | 4                                  | 6                                  | 5                                  | 6                                  |
| ISIN-код  | RU000A1004G9                       | RU000A1002U4                       | RU000A100ZS3                       | RU000A1018X4                       |
| Ставка купона   | 8,50 %                             | 8,70%                              | 6,90%                              | 6,60%                              |

Параметры облигационных займов ПАО «Магнит» серий БО-002Р-01, БО-002Р-02, БО-002Р-03, БО-002Р-04, БО-001Р-05

| Идентификационный номер выпуска и дата его присвоения | 4B02-01-60525-P-002P от 04.03.2020     | 4B02-02-60525-P-002P от 27.04.2020 | 4B02-03-60525-P-002P от 19.05.2020     | 4B02-04-60525-P-002P от 02.06.2021 | 4B02-05-60525-P-001P от 02.06.2021 |
|---|--|------------------------------------|--|------------------------------------|------------------------------------|
| Объем эмиссии, руб.                                   | 15 000 000 000 (пятнадцать миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) | 15 000 000 000 (пятнадцать миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) | 10 000 000 000 (десять миллиардов) |
| Количество ценных бумаг, шт.                          | 15 000 000 (пятнадцать миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      | 15 000 000 (пятнадцать миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      | 10 000 000 (десять миллионов)      |
| Номинальная стоимость каждой ценной бумаги, руб.      | 1 000 (одна тысяча)                    | 1 000 (одна тысяча)                | 1 000 (одна тысяча)                    | 1 000 (одна тысяча)                | 1 000 (одна тысяча)                |
| Цена размещения                                       | 100% от номинальной стоимости          | 100% от номинальной стоимости      | 100% от номинальной стоимости          | 100% от номинальной стоимости      | 100% от номинальной стоимости      |
| Дата размещения                                       | 05.03.2020                             | 29.04.2020                         | 22.05.2020                             | 02.06.2021                         | 02.06.2021                         |
| Способ размещения                                     | открытая подписка                      | открытая подписка                  | открытая подписка                      | открытая подписка                  | открытая подписка                  |
| Дата погашения  | 1092-й день с даты размещения          | 1092-й день с даты размещения      | 1092-й день с даты размещения          | 1092-й день с даты размещения      | 1092-й день с даты размещения      |
| Кол-во купонов  | 6                                      | 6                                  | 6                                      | 6                                  | 6                                  |
| ISIN-код  | RU000A101HJ8                           | RU000A101MC3                       | RU000A101PJ1                           | RU000A1036H9                       | RU000A1036M9                       |
| Ставка купона   | 6,20%                                  | 6,70%                              | 5,90%                                  | 7,05%                              | 7,05%                              |

## Кредитные рейтинги

В 2021 г. ведущие рейтинговые агентства присвоили Компании кредитные рейтинги. АКРА подтвердило рейтинги Компании и ее облигаций. S&P повысило рейтинг Компании до уровня «BB+»; прогноз «Стабильный». Рейтинги ПАО «Магнит» по состоянию на 31.12.2021 г. представлены в таблице.

| Рейтинговое агентство | Объект рейтингования   | Рейтинг | Прогноз    | Дата рейтингового действия (присвоения/подтверждения рейтинга) |
|-----------------------|--|---------|------------|--|
| Standard&Poors        | Эмитент по международной шкале   | BB+     | Стабильный | 17.12.2021   |
| АКРА                  | Эмитент по национальной шкале  | AA (RU) | Стабильный | 02.06.2021   |
|                       | Облигации БО-003Р -01; БО-003Р -04; БО-003Р -05; БО-002Р -01; БО-002Р -02; БО-002Р-03; БО-002Р-04; БО-001Р-05. | AA (RU) | -          | 02.06.2021   |



# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Дивиденды

Главная цель Дивидендной политики ПАО «Магнит» – повышение доходности для акционеров и обеспечение дальнейшего роста капитализации Компании. Кроме того, политика направлена на оптимизацию баланса между нераспределенной прибылью и доходностью для акционеров.

Основные принципы Дивидендной политики ПАО «Магнит»:

- **Прозрачность:** определение и раскрытие информации об обязанностях и ответственности сторон, участвующих в реализации дивидендной политики, в том числе порядка и условий принятия решения о выплате и размере дивидендов.
- **Своевременность:** установление временных границ при осуществлении дивидендных выплат.
- **Обоснованность:** решение о выплате и размере дивидендов может быть принято только в случае достижения Обществом положительного финансового результата, с учетом планов развития и его инвестиционных программ.
- **Справедливость:** обеспечение равных прав акционеров на получение информации о принимаемых решениях о выплате, размере и порядке выплаты дивидендов.
- **Последовательность:** строгое исполнение процедур и принципов дивидендной политики.
- **Развитие:** постоянное совершенствование дивидендной политики в зависимости от изменения стратегических целей Общества.
- **Устойчивость:** стремление Общества к обеспечению стабильного уровня дивидендных выплат.

## Объявленные и выплаченные дивиденды за 2008–2021 гг.

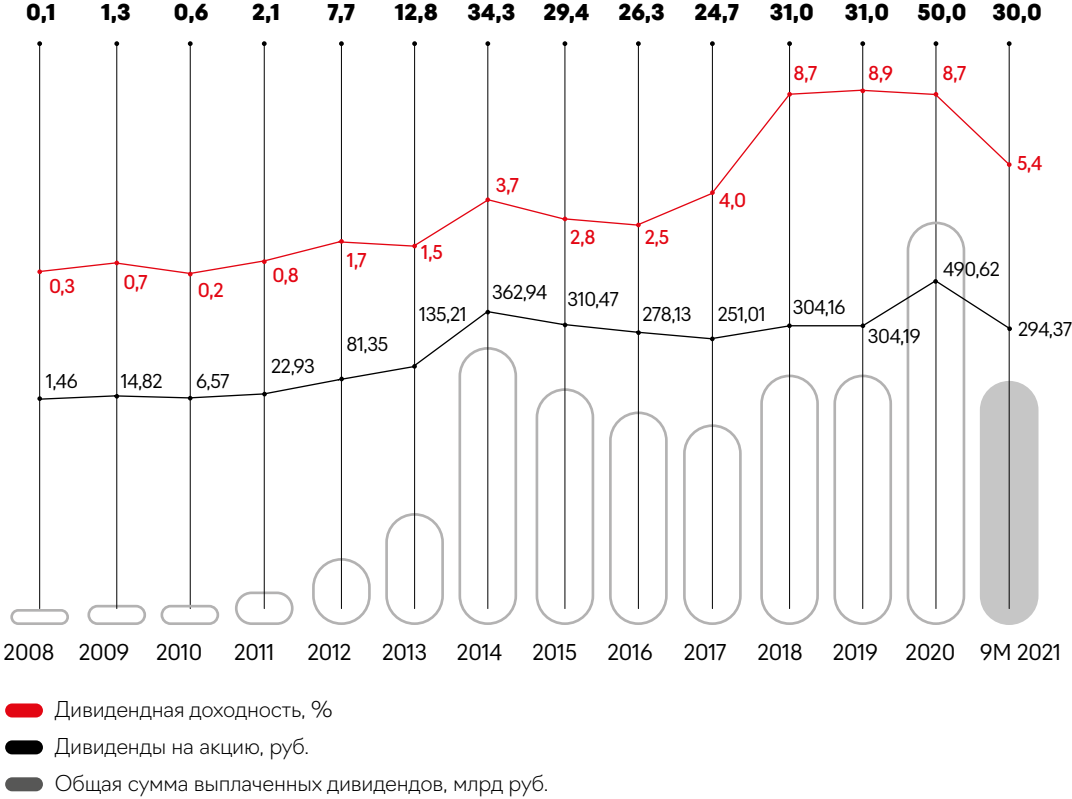
| Год     | Общая сумма объявленных дивидендов, млрд руб. | Общая сумма выплаченных дивидендов, млрд руб. | Дивиденды на акцию, руб. |
|---------|---|---|--------------------------|
| 2008    | 0,1   | 0,1   | 1,46                     |
| 2009    | 1,3   | 1,3   | 14,82                    |
| 2010    | 0,6   | 0,6   | 6,57                     |
| 2011    | 2,1   | 2,1   | 22,93                    |
| 2012    | 7,7   | 7,7   | 81,35                    |
| 2013    | 12,8  | 12,8  | 135,21                   |
| 2014    | 34,3  | 34,3  | 362,94                   |
| 2015    | 29,4  | 29,4  | 310,47                   |
| 2016    | 26,3  | 26,3  | 278,13                   |
| 2017    | 24,7  | 24,7  | 251,01                   |
| 2018    | 31,0  | 31,0  | 304,16                   |
| 2019    | 31,0  | 31,0  | 304,19                   |
| 2020    | 50,0  | 50,0  | 490,62                   |
| 9М 2021 | 30,0  | 30,0  | 294,37                   |

10 июня 2021 г. годовое Общее собрание акционеров одобрило выплату дивидендов в размере 245,31 руб. на обыкновенную именную акцию ПАО «Магнит» в отношении финансовых результатов за 2020 г. (протокол от 11 июня 2021 г.). Ранее, 24 декабря 2020 г., внеочередное Общее собрание акционеров одобрило решение о выплате дивидендов по итогам девяти месяцев 2020 г. в размере 245,31 руб. на обыкновенную именную акцию (протокол от 25 декабря 2020 г.).

Таким образом, общая сумма дивидендов за 2020 г. составила 50 млрд руб., или 490,62 руб. на обыкновенную акцию, что согласуется с размером дивидендов за предыдущий год.

16 декабря 2021 г. внеочередное Общее собрание акционеров одобрило выплату промежуточных дивидендов по итогам девяти месяцев 2021 г. в размере 294,37 руб. на обыкновенную именную акцию ПАО «Магнит», что соответствует общему размеру выплат на уровне 30 млрд руб. (протокол от 17 декабря 2021 г.).

## Общая сумма выплаченных дивидендов, млрд руб.



Положение о дивидендной политике ПАО «Магнит» (новая редакция) от 27 мая 2016 г.  
<https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/dividends/>



# Взаимодействие с акционерами и инвесторами (продолжение)

## Взаимодействие с акционерами и инвесторами

«Магнит» уделяет должное внимание инвестиционной привлекательности и стремится постоянно повышать уровень открытости и прозрачности своей деятельности. Компания заинтересована в привлечении новых и удержании существующих инвесторов и находится в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом, уделяя внимание всем категориям инвесторов в равной степени.

Мы используем различные форматы взаимодействия, в том числе распространяем пресс-релизы об операционных и финансовых результатах, организуем конференц-звонки, очные и заочные встречи, проводим роуд-шоу и экскурсии по объектам, принимаем участие в инвестиционных конференциях и других мероприятиях.

В 2021 г. высшее руководство провело восемь конференц-звонков и организовало выпуск шести публикаций о финансовых и операционных результатах, включая отдельные виртуальные встречи с инвесторами, посвященные реализации проектов в области жестких дискаунтеров и СТМ, разъяснению их смысла и стратегии. Представители IR-команды также приняли участие в ряде виртуальных встреч, в том числе с частными инвесторами.

18 февраля «Магнит» провел День аналитика и инвестора и представил стратегию на период до 2025 г. Мероприятие собрало около 300 институциональных и частных инвесторов, а также представителей СМИ.

В 2021 г. руководство Компании провело 6 роуд-шоу и вместе с командой по связям с инвесторами приняло участие в 199 различных мероприятиях для инвесторов.

## Деятельность Департамента по работе с инвесторами, инфографика за 2021 г.

- ☆ 6

пресс-релизов о финансовых и операционных результатах
- ☆ 7

мероприятий для частных инвесторов
- ☆ 8

звонков с высшим руководством
- ☆ 211

институциональных инвесторов, с которыми проводились встречи
- ☆ 6

роуд-шоу
- ☆ 4

мероприятия/звонка для инвесторов по вопросам ESG
- ☆ 199

мероприятий для институциональных инвесторов (конференций, Дней потребителя, туров, форумов и т. д.) с участием «Магнита»

Мероприятия охватили 211 институциональных инвесторов. Кроме того, состоялось 7 конференций для частных инвесторов.

Продолжая развивать свой сайт, «Магнит» улучшил механизм раскрытия информации и повысил ее доступность, в том числе за счет поддержания актуального консенсус-прогноза основных финансовых показателей на базе прогнозов аналитиков.

Основными интересующими инвесторов и аналитиков вопросами были:

- Показатели сопоставимых продаж и их динамика
- Показатели плотности продаж
- Влияние пандемии на потребителя, отрасль, Компанию
- Макроэкономическое положение, инфляция, промоактивность

- Внедрение ценностного предложения (CVP), включая ассортимент, программу редизайна, программу лояльности, организационную модель и т. д.
- Статус трансформации бизнеса
- Изменения в стратегии
- Цифровая трансформация, включая внедрение ERP и инициативы в области электронной торговли
- Инновации и повышение эффективности
- Планы по расширению торговой сети и возможности в сфере M&A, включая приобретение «Дикси» и статус интеграции
- Пилотирование формата «дискаунтер»
- Устойчивость и рентабельность бизнеса
- Повышение эффективности управления оборотным капиталом
- Показатели КПЭ менеджмента и программы мотивации
- Изменения в составе менеджмента
- Изменения в структуре акционерного капитала

## Меры, направленные на устранение опасений инвесторов

- ☆

В рамках работы, направленной на устранение опасений инвесторов, в 2021 г. мы **разработали политику**, регулирующую вопросы оплаты услуг аудитора.
- ☆

**Эта важная тема** была поднята на годовом Общем собрании акционеров, когда некоторые инвесторы проголосовали против переизбрания компании E&Y в качестве аудитора Компании ввиду того, что за год, завершившийся 31 декабря 2020 г., вознаграждение за неаудиторские услуги превысило вознаграждение за аудиторские услуги.
- ☆

**Мы обратили внимание** на этот вопрос и попытались разобраться, почему эта тема волнует инвесторов.
- ☆

**Компания привлекла внешнего консультанта** для проведения работы, направленной на выявление опасений и ожиданий инвесторов.
- ☆

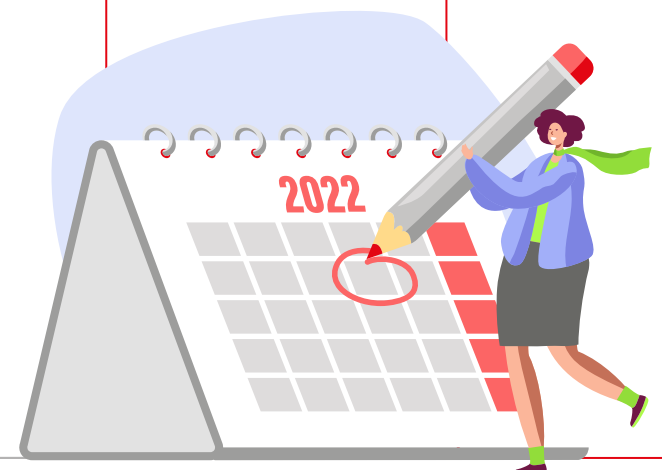
В результате была подготовлена **Политика по одобрению услуг**, оказываемых внешним аудитором, согласно которой «Магнит» с 1 января 2022 г. ограничил общую сумму оплаты неаудиторских услуг в течение календарного года до размера, не превышающего 50% от общей стоимости услуг по аудиту и сопутствующих аудиту услуг в течение соответствующего года.



# Календарь

## инвестора в 2021–2022 гг.

| 2021   |  |  |   | 2022   |   |  |   |
|--|--|--|---|--|---|--|---|
| <p>19 января 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (ВТБ Капитал)</p> <p>Виртуальное</p>                              | <p>16 марта 2021</p> <p>HSBC Central &amp; Eastern Europe Conference</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>2–4 июня 2021</p> <p>BAML Emerging Markets Debt &amp; Equity Conference 2021</p> <p>Виртуальное</p>                             | <p>29 июля 2021</p> <p>Операционные и основные финансовые результаты за II квартал и 1-е полугодие 2021 г., конференц-звонок</p> <p>Краснодар</p> | <p>4–7 октября 2021</p> <p>HSBC Global Emerging Markets Forum</p> <p>Виртуальное</p>   | <p>30 ноября – 2 декабря 2021</p> <p>UBS Global Emerging Markets One-on-One Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p> | <p>10–11 января 2022</p> <p>Citi's 1st Emerging Europe Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p>                             | <p>17 февраля 2022</p> <p>День аналитика и инвестора</p> <p>Виртуальное</p>               |
| <p>4 февраля 2021</p> <p>Неаудированные финансовые результаты за IV квартал и 2020 г., конференц-звонок</p> <p>Краснодар</p> | <p>17 марта 2021</p> <p>Конференц-звонок с Финансовым директором</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>9 июня 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (Финам)</p> <p>Виртуальное</p>   | <p>19 августа 2021</p> <p>Ревьюированные финансовые результаты за 1-е полугодие 2021 г.</p> <p>Краснодар</p>                                      | <p>20 октября 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (Sberbank CIB)</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>8–10 декабря 2021</p> <p>WOOD's Winter Wonderland EME Conference</p> <p>Виртуальное</p>                            | <p>18–20 января 2022</p> <p>JP Morgan CEEMEA Opportunities Conference</p> <p>Виртуальное</p>                                 | <p>4 марта 2022</p> <p>Аудированные финансовые результаты за 2021 г.</p> <p>Краснодар</p> |
| <p>11–12 февраля 2021</p> <p>WOOD's EM Consumer &amp; Industrials Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p>                  | <p>29 апреля 2021</p> <p>Операционные и основные финансовые результаты за I квартал 2021 г., конференц-звонок</p> <p>Краснодар</p> | <p>22–25 июня 2021</p> <p>RenCap Russia conference</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>1 сентября 2021</p> <p>UBS Investor Trip</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>28 октября 2021</p> <p>Операционные и основные финансовые результаты за III квартал и девять месяцев 2021 г., конференц-звонок</p> <p>Краснодар</p> |   | <p>25–26 января 2022</p> <p>BofA EEMEA Stars Conference 2022</p> <p>Виртуальное</p>  |   |
| <p>18 февраля 2021</p> <p>День аналитика и инвестора – 2021</p> <p>Виртуальное</p>   | <p>11–13 мая 2021</p> <p>Morgan Stanley EEMEA Conference</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>7 июля 2021</p> <p>Дискаунтеры   виртуальная встреча для инвесторов с директором розничной сети «Магнит»</p> <p>Виртуальное</p> | <p>7 сентября 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (Газпромбанк)</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>8–9 ноября 2021</p> <p>Goldman Sachs CEEMEA One-on-One Conference</p> <p>Виртуальное</p>  |   | <p>4 февраля 2022</p> <p>Неаудированные финансовые результаты деятельности за 2021 г., конференц-звонок</p> <p>Краснодар</p> |   |
| <p>9 марта 2021</p> <p>UBS Global Consumer &amp; Retail Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p>                            | <p>18 мая 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (АТОН)</p> <p>Виртуальное</p>  | <p>8 июля 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (БКС)</p> <p>Виртуальное</p>   | <p>8–9 сентября 2021</p> <p>Citi's GEMS Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p>   | <p>16 ноября 2021</p> <p>Виртуальная встреча с инвесторами (ВТБ Капитал)</p> <p>Виртуальное</p>  |   |  |   |
| <p>15 марта 2021</p> <p>Аудированные финансовые результаты за 2020 г.</p> <p>Краснодар</p>                                   | <p>19–21 мая 2021</p> <p>Sberbank CIB "The Inside Track" Virtual Conference</p> <p>Виртуальное</p>                                 | <p>26 июля 2021</p> <p>Конференц-звонок о закрытии сделки по приобретению «Дикси»</p> <p>Краснодар</p>                             | <p>9–10 сентября 2021</p> <p>GS Global Retail Conference</p> <p>Виртуальное</p>   |  |   |  |   |





# Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2021 год

Март 2022 г.

|     |   |
|-----|---|
| 135 | Аудиторское заключение независимого аудитора  |
| 141 | Ответственность руководства в отношении подготовки и утверждения консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. |
| 142 | Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2021 г. (в тысячах рублей)   |
| 144 | Консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. (в тысячах рублей)   |
| 145 | Консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. (в тысячах рублей)                                   |
| 147 | Консолидированный отчет об изменениях в капитале за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. (в тысячах рублей)                                      |
| 148 | Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. (в тысячах рублей)                                  |

# Аудиторское заключение независимого аудитора

## Акционерам и Совету директоров ПАО «Магнит»

### Мнение

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних организаций («Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 г., консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2021 год, а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, включая краткий обзор основных положений учетной политики.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2021 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2021 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с принятым Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (СМСЭБ) Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости) (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам. В отношении каждого из указанных ниже вопросов наше описание того, как соответствующий вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита, приводится в этом контексте.

Мы выполнили обязанности, описанные в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения, в том числе по отношению к этим вопросам. Соответственно, наш аудит включал выполнение процедур, разработанных в ответ на нашу оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. Результаты наших аудиторских процедур, в том числе процедур, выполненных в ходе рассмотрения указанных ниже вопросов, служат основанием для выражения нашего аудиторского мнения о прилагаемой консолидированной финансовой отчетности.

# Аудиторское заключение независимого аудитора

(продолжение)

| Ключевой вопрос аудита  | Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита   |
|---|---|
| Признание скидок от поставщиков   |   |
| Группа получает разные виды скидок от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих денежных платежей, которые фактически снижают себестоимость товаров, приобретенных у поставщика. Мы считаем, что данный вопрос является одним из наиболее значимых для аудита, поскольку признание скидок от поставщиков требует использования руководством суждений в отношении оценки выполнения Группой своих обязательств по договорам с поставщиками, и поскольку такие скидки составляют существенную часть себестоимости реализации и запасов. Информация об учетной политике в отношении скидок от поставщиков раскрыта в Примечании 3 к консолидированной финансовой отчетности.   | Мы провели сравнение на выборочной основе начислений скидок за объем приобретаемых товаров и прочих скидок, отраженных на основании допущений руководства, с подтверждающей документацией, полученной от поставщиков, и договорами с поставщиками. Мы также сравнили дебиторскую задолженность по скидкам с прямыми подтверждениями от поставщиков на выборочной основе. Мы протестировали отнесение на соответствующие отчетные периоды скидок поставщиков, отраженных незадолго до и после окончания отчетного периода, путем их сверки к подтверждающей документации, полученной от поставщиков.   |
| Оценка товаров для перепродажи  |   |
| Группа располагает значительными запасами товаров для перепродажи. В соответствии с МСФО (IAS) 2 «Запасы» запасы отражаются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой стоимости реализации. При проведении оценки балансовой стоимости товаров для перепродажи руководство Группы использует суждения для оценки чистой стоимости реализации товаров для перепродажи, а также при определении расходов по обработке, которые подлежат включению в балансовую стоимость товаров для перепродажи. В связи с этим, мы считаем, что данный вопрос является одним из наиболее значимых для аудита. Информация о товарах для перепродажи раскрыта в Примечании 13 к консолидированной финансовой отчетности.                    | Мы изучили допущения руководства Группы, применяемые при оценке товаров для перепродажи. Мы оценили методологию Группы по оценке чистой стоимости реализации, проанализировали динамику показателей оборачиваемости товаров для перепродажи, с учетом влияния сезонности и других применимых факторов. Мы сравнили балансовые стоимости товаров для перепродажи с выручкой от их последующей реализации по отдельным видам товаров. Мы проверили математическую точность расчета чистой стоимости товаров для перепродажи. Мы оценили порядок отнесения сумм расходов по обработке на балансовую стоимость товаров для перепродажи. Мы проанализировали структуру издержек, включаемых в стоимость товаров. Мы сравнили суммы расходов с подтверждающей документацией, полученной от поставщиков, и внутренними документами Группы. |
| Тестирование на обесценение основных средств и активов в форме права пользования  |   |
| Вопрос тестирования основных средств и активов в форме права пользования на предмет обесценения был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку остаток основных средств и активов в форме права пользования составляет значительную часть всех активов Группы на отчетную дату, а также потому что процесс оценки руководством возмещаемой стоимости является сложным, в значительной степени субъективным и основывается на допущениях, в частности будущих денежных потоках, капитальных затратах и ставке дисконтирования. Информация об основных средствах, активах в форме права пользования и о результатах тестирования их на обесценение раскрыта в Примечаниях 8 и 9 к консолидированной финансовой отчетности. | В рамках наших аудиторских процедур мы оценили применяемые Группой допущения, в частности те, которые относятся к прогнозируемым объемам выручки и операционным расходам. Мы также проанализировали ставку дисконтирования, используемую руководством Группы. Мы привлекли наших внутренних экспертов по оценке к выполнению этих процедур. Мы также проанализировали чувствительность теста на обесценение к изменению в основных допущениях, использованных в оценке, и раскрытую Группой информацию о тех допущениях, от которых в наибольшей степени зависят результаты тестирования на обесценение, т.е. тех, которые оказывают наиболее существенное влияние на определение возмещаемой стоимости основных средств и активов в форме права пользования.   |

| Ключевой вопрос аудита  | Как соответствующий ключевой вопрос был рассмотрен в ходе нашего аудита  |
|---|--|
| Предварительная оценка распределения покупной цены при объединении бизнеса  |  |
| 22 июля 2021 г. Группа приобрела контроль над компанией ДИК-СИ Холдинг Лимитед за счет покупки 100% обыкновенных акций. Мы считаем, что вопрос предварительной оценки распределения покупной цены на дату приобретения является одним из наиболее значимых для аудита консолидированной финансовой отчетности в связи с тем, что гудвил от данного приобретения, представляющий собой превышение выплаченного вознаграждения над справедливой стоимостью идентифицируемых чистых активов приобретенной организации, в сумме 65 411 968 тыс. руб., является существенным активом для Группы. Определение справедливой стоимости активов и обязательств, приобретенных при объединении бизнеса, требует от руководства применения существенных оценок и допущений, и выполняется с привлечением внешнего независимого оценщика. Раскрытие информации о данном приобретении бизнеса включено в Примечание 7 к консолидированной финансовой отчетности.   | В рамках проведения аудиторских процедур мы проанализировали договор купли-продажи между Группой и продавцом акций ДИКСИ Холдинг Лимитед, и прочие документы по сделке, влияющие на учет объединения бизнеса. Мы рассмотрели методы оценки и допущения, лежащие в основе существенных суждений, применяемых при определении предварительной справедливой стоимости идентифицируемых чистых активов. Мы привлекли наших специалистов по оценке для анализа методов и допущений, используемых руководством для оценки определенных категорий активов и обязательств приобретенной дочерней организации, и на выборочной основе протестировали математическую точность расчета справедливой стоимости активов и обязательств приобретенной дочерней организации. Мы рассмотрели раскрытие по объединению бизнеса в консолидированной финансовой отчетности. |
| Тестирование на обесценение гудвила от приобретения групп компаний СИА и ДИКСИ  |  |
| Остаток гудвила на 31 декабря 2021 г. составил 92 291 285 тыс. руб., из них 25 511 824 тыс. руб. приходится на гудвил, возникший при приобретении ООО «МФ-СИА» (далее – «СИА»), и 65 411 968 тыс. руб. на гудвил, возникший при приобретении ДИКСИ Холдинг Лимитед (далее – «ДИКСИ»). В результате данных сделок к Группе перешел контроль над группами компаний СИА и ДИКСИ. Вопрос тестирования гудвила на предмет обесценения был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку процесс оценки возмещаемой стоимости единиц, генерирующих денежные потоки, к которым относится гудвил, содержит множество допущений руководства Группы, в частности таких как прогнозируемый эффект от синергии, определение единиц, генерирующей денежные потоки для целей теста на обесценение, прогнозируемые объемы выручки и валовой прибыли, долгосрочные ставки роста и ставки дисконтирования и другие. Информация о гудвиле раскрыта в Примечании 11 к консолидированной финансовой отчетности. | В рамках наших аудиторских процедур мы рассмотрели применяемые Группой допущения и обоснованность прогнозных значений. Мы проанализировали суждение руководства, примененное при проведении теста на обесценение гудвила, в отношении распределения гудвила на соответствующие единицы, генерирующие денежные потоки. Мы также проанализировали чувствительность теста на обесценение к изменениям в основных допущениях и раскрытую Группой информацию о тех допущениях, которые оказывают наиболее существенное влияние на определение возмещаемой стоимости единиц, генерирующих денежные потоки, к которым относится гудвил.   |
| Применение МСФО (IFRS) 16 «Аренда»  |  |
| Применение Группой МСФО (IFRS) 16 «Аренда» было одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку данный стандарт оказывает существенное влияние на показатели консолидированной финансовой отчетности, т.к. у Группы имеется большое количество договоров аренды, а также при оценке первоначальной стоимости актива в форме права пользования и обязательства руководством использовались суждения относительно возможности пролонгации данных договоров и, соответственно, определения срока аренды. Информация о применении МСФО (IFRS) 16 «Аренда» раскрыта в Примечаниях 3 и 9 к консолидированной финансовой отчетности.   | Мы проанализировали список договоров аренды, к которым применяется МСФО (IFRS) 16, и сравнили на выборочной основе данные в договорах с данными, которые использовались в учете Группы. Мы проанализировали суждения, которые были сделаны руководством для определения срока аренды в случаях наличия в договорах аренды опционов на пролонгацию, а также в расчете ставок дисконтирования. Мы также проанализировали информацию о применении МСФО (IFRS) 16, раскрытую в консолидированной финансовой отчетности Группы.   |

# Аудиторское заключение независимого аудитора

(продолжение)

## Прочая информация, включенная в Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2021 год

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете ПАО «Магнит» за 2021 год, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2021 год, предположительно, будет нам предоставлен после даты настоящего аудиторского заключения.

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

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

## Ответственность руководства и Совета директоров за консолидированную финансовую отчетность

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

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у руководства нет реальной альтернативы таким действиям.

Совет директоров несет ответственность за надзор за процессом подготовки финансовой отчетности Группы.

## Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наши цели заключаются в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявит существенное искажение при его наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что по отдельности или в совокупности они могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации организаций и хозяйственной деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за общее руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы являемся единолично ответственными за наше аудиторское мнение.



# Аудиторское заключение независимого аудитора

(продолжение)

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем Совету директоров заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, осуществленных для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

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

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

И.Ю. Ананьев,

действующий от имени ООО «Эрнст энд Янг на основании доверенности от 1 марта 2022 г., руководитель аудита, по результатам которого составлено аудиторское заключение (ОПНЗ 21906101744)

3 марта 2022 г.

### Сведения об аудиторе

Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»

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

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

ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС). ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

### Сведения об аудируемом лице

Наименование: ПАО «Магнит»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 12 ноября 2003 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1032304945947.

Местонахождение: 350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5.

# Ответственность руководства в отношении подготовки и утверждения консолидированной финансовой отчетности

за год, закончившийся 31 декабря 2021 г.

Следующее заявление сделано с учетом соответствующих обязанностей руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит» и его дочерних компаний («Группа»).

Руководство несет ответственность за подготовку консолидированной финансовой отчетности, которая достоверно отражает финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2021 г. и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности, движение денежных средств и изменения в чистых активах за 2021 год, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

В процессе подготовки консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за:

- выбор и применение соответствующей учетной политики;
- предоставление информации, в том числе об учетной политике, таким образом, который бы обеспечил представление уместной, достоверной, сопоставимой и доступной для понимания информации;
- предоставление раскрытия дополнительной информации, когда соответствия специфическим требованиям МСФО недостаточно для того, чтобы пользователи смогли понять влияние конкретной операции, прочих событий или условий на финансовое положение Группы и результаты ее финансово-хозяйственной деятельности;
- оценку возможности Группы осуществлять непрерывную деятельность в обозримом будущем.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и поддержание эффективной и надежной системы внутренних контролей;
- ведение соответствующих учетных записей, которые позволяют обеспечить соответствие консолидированной финансовой отчетности Группы требованиям МСФО, законодательства и общепринятым принципам бухгалтерского учета в юрисдикции присутствия;
- предупреждение и выявление существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, завершившийся 31 декабря 2021 г., была утверждена руководством 3 марта 2022 г.

От имени руководства, уполномоченного Советом директоров:

Генеральный директор ПАО «Магнит»

Дюннинг Я.Г.

3 марта 2022 г.

# Консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2021 г.

(в тысячах рублей)

|  | Прим. | 31 декабря<br>2021 г. | 31 декабря<br>2020 г.<br>(Прим. 4.1)* |
|--|-------|-----------------------|---------------------------------------|
| Активы   |       |                       |                                       |
| Внеоборотные активы  |       |                       |                                       |
| Основные средства  | 8     | 377 302 570           | 336 125 498                           |
| Авансы, выданные под поставку и строительство основных средств |       | 1 614 644             | 387 846                               |
| Активы в форме права пользования                               | 9     | 397 835 247           | 308 444 695                           |
| Нематериальные активы  | 10    | 19 249 279            | 5 506 252                             |
| Чистые инвестиции в субаренду долгосрочные                     |       | 18 635                | —                                     |
| Гудвил   | 11    | 92 291 285            | 26 879 317                            |
| Долгосрочные финансовые активы                                 | 12    | 1 033 846             | 1 117 551                             |
|  |       | 889 345 506           | 678 461 159                           |
| Оборотные активы   |       |                       |                                       |
| Запасы   | 13    | 224 873 040           | 205 949 194                           |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                    | 14    | 11 726 775            | 8 563 822                             |
| Авансы выданные и прочие prepaid расходы                       | 15    | 9 198 907             | 6 663 337                             |
| Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль                   |       | 164 084               | 75 650                                |
| Чистые инвестиции в субаренду краткосрочные                    |       | 8 404                 | —                                     |
| Краткосрочные финансовые активы                                |       | 289 748               | 317 672                               |
| Налог на прибыль к возмещению                                  |       | 438 559               | 661 791                               |
| Денежные средства и их эквиваленты                             | 16    | 73 398 608            | 44 699 581                            |
|  |       | 320 098 125           | 266 931 047                           |
| Итого активы   |       | 1 209 443 631         | 945 392 206                           |
| Капитал и обязательства  |       |                       |                                       |
| Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании       |       |                       |                                       |
| Акционерный капитал  | 17    | 1 020                 | 1 020                                 |
| Эмиссионный доход  | 17    | 87 326 641            | 87 390 921                            |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                    | 17    | (15 028 071)          | (16 021 596)                          |
| Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций              | 32    | 1 877 419             | 2 055 322                             |
| Нераспределенная прибыль                                       |       | 104 808 170           | 109 463 257                           |
| Итого капитал  |       | 178 985 179           | 182 888 924                           |

\* Некоторые представленные выше суммы не соответствуют консолидированной финансовой отчетности Группы за 2020 год и отражают корректировки, описанные в Примечании 4.1.

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

|  | Прим. | 31 декабря<br>2021 г. | 31 декабря<br>2020 г.<br>(Прим. 4.1)* |
|--|-------|-----------------------|---------------------------------------|
| Долгосрочные обязательства                   |       |                       |                                       |
| Долгосрочная кредиторская задолженность      | 19    | 2 553 058             | —                                     |
| Долгосрочные кредиты и займы                 | 21    | 205 286 600           | 147 694 926                           |
| Долгосрочные обязательства по аренде         | 9     | 396 043 533           | 316 141 855                           |
| Долгосрочные авансы полученные               |       | 57 080                | —                                     |
| Долгосрочные государственные субсидии        | 22    | 2 363 865             | 2 167 641                             |
| Отложенные налоговые обязательства           | 30    | 9 114 787             | 12 225 590                            |
|  |       | 615 418 923           | 478 230 012                           |
| Краткосрочные обязательства                  |       |                       |                                       |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 19    | 240 771 082           | 184 324 892                           |
| Налоги к уплате, кроме налога на прибыль     | 20    | 14 718 445            | 11 854 351                            |
| Дивиденды к выплате                          | 18    | 28 829 503            | 24 094 729                            |
| Краткосрочные авансы полученные              |       | 888 397               | 955 732                               |
| Обязательства по договору                    | 23    | 4 176 829             | 2 592 558                             |
| Краткосрочные государственные субсидии       | 22    | 253 475               | 627 304                               |
| Краткосрочные кредиты и займы                | 21    | 65 139 311            | 18 391 601                            |
| Краткосрочные обязательства по аренде        | 9     | 60 262 487            | 41 432 103                            |
|  |       | 415 039 529           | 284 273 270                           |
| Итого обязательства                          |       | 1 030 458 452         | 762 503 282                           |
| Итого капитал и обязательства                |       | 1 209 443 631         | 945 392 206                           |

\* Некоторые представленные выше суммы не соответствуют консолидированной финансовой отчетности Группы за 2020 год и отражают корректировки, описанные в Примечании 4.1.

Прилагаемые примечания являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет  
о совокупном доходе за год,  
закончившийся 31 декабря 2021 г.  
(в тысячах рублей)

|  | Прим. | 2021 г.         | 2020 г.<br>(Прим. 4.1)* |
|--|-------|-----------------|-------------------------|
| Выручка  | 24    | 1 856 078 950   | 1 553 777 351           |
| Себестоимость реализации   | 25    | (1 416 814 680) | (1 188 021 688)         |
| Валовая прибыль  |       | 439 264 270     | 365 755 663             |
|  |       |                 |                         |
| Доходы от аренды и субаренды   |       | 4 110 784       | 3 153 243               |
| Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы                     | 26    | (356 961 600)   | (296 425 439)           |
| Прочие доходы  | 29    | 24 742 259      | 17 069 195              |
| Прочие расходы   |       | (2 258 726)     | (1 129 018)             |
| Операционная прибыль   |       | 108 896 987     | 88 423 644              |
|  |       |                 |                         |
| Процентные доходы  | 27    | 2 547 456       | 504 476                 |
| Финансовые расходы   | 28    | (49 125 469)    | (44 772 274)            |
| Прибыль/(убыток) по курсовым разницам  |       | 280 745         | (1 453 331)             |
| Прибыль до налогообложения   |       | 62 599 719      | 42 702 515              |
|  |       |                 |                         |
| Расходы по налогу на прибыль   | 30    | (14 493 857)    | (9 709 223)             |
| Прибыль за год   |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
| Итого совокупный доход за год, за вычетом налога                               |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
|  |       |                 |                         |
| Прибыль за год   |       |                 |                         |
| Приходящаяся на:   |       |                 |                         |
| Акционеров материнской компании  |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
|  |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
|  |       |                 |                         |
| Итого совокупный доход за год, за вычетом налога                               |       |                 |                         |
| Приходящий на:   |       |                 |                         |
| Акционеров материнской компании  |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
|  |       | 48 105 862      | 32 993 292              |
|  |       |                 |                         |
| Прибыль на акцию (в руб. на акцию)   |       |                 |                         |
| - базовая прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании      | 31    | 491,69          | 337,95                  |
| - разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании | 31    | 488,78          | 336,07                  |

\* Некоторые представленные выше суммы не соответствуют консолидированной финансовой отчетности Группы за 2020 год и отражают корректировки, описанные в Примечании 4.1.

Консолидированный отчет  
о движении денежных средств за год,  
закончившийся 31 декабря 2021 г.  
(в тысячах рублей)

|  | Прим.    | 2021 г.     | 2020 г.<br>(Прим. 4.1)* |
|--|----------|-------------|-------------------------|
| Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности                  |          |             |                         |
| Прибыль до налогообложения   |          | 62 599 719  | 42 702 515              |
| Корректировки на:  |          |             |                         |
| Амортизацию и обесценение основных средств и активов в форме права пользования       | 8, 9, 26 | 101 936 190 | 88 061 585              |
| Амортизацию нематериальных активов   | 10, 26   | 3 387 190   | 1 703 793               |
| Убыток/(прибыль) от выбытия основных средств   |          | 494 079     | (1 165 190)             |
| Убыток от выбытия нематериальных активов   | 10       | 4 035       | 45 065                  |
| Изменение ожидаемых кредитных убытков в отношении дебиторской задолженности          | 14, 26   | (103 510)   | 451 920                 |
| Обесценение и списание авансов выданных  | 15, 26   | 132 090     | 132 207                 |
| Начисление ожидаемых кредитных убытков по финансовым активам                         |          | —           | 247 436                 |
| Расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цене продажи             | 13       | 2 904 292   | 597 351                 |
| Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций                                    | 32       | 840 399     | 876 076                 |
| Доходы от прекращения аренды   | 9, 29    | (1 070 698) | (1 687 459)             |
| Доход от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19                           | 9, 29    | (1 819 124) | (1 481 968)             |
| Доходы от государственных субсидий   | 22       | (242 801)   | (664 257)               |
| (Прибыль)/убыток по курсовым разницам  |          | (280 745)   | 1 453 331               |
| Финансовый расход  | 28       | 49 125 469  | 44 772 274              |
| Процентный доход   | 27       | (2 547 456) | (504 476)               |
| Операционная прибыль до изменений операционных активов и обязательств                |          | 215 359 129 | 175 540 203             |
|  |          |             |                         |
| (Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности                  |          | (769 807)   | 4 021 037               |
| Увеличение авансов выданных и прочих prepaid расходов                                |          | (2 156 435) | (369 376)               |
| (Уменьшение)/увеличение авансов полученных   |          | (44 244)    | 14 583                  |
| Уменьшение налогов к возмещению  |          | 76 435      | 1 388 557               |
| (Увеличение)/уменьшение запасов  |          | (3 073 283) | 12 327 041              |
| Увеличение долгосрочной и краткосрочной торговой и прочей кредиторской задолженности |          | 22 600 579  | 4 098 609               |
| Увеличение налогов к уплате  |          | 542 720     | 7 563 344               |
| Увеличение обязательств по договору  |          | 1 323 063   | 1 535 847               |
| Поступление денежных средств от операционной деятельности                            |          | 233 858 157 | 206 119 845             |



Консолидированный отчет  
о движении денежных средств за год,  
закончившийся 31 декабря 2021 г.  
(в тысячах рублей) (продолжение)

|   | Прим. | 2021 г.      | 2020 г.<br>(Прим. 4.1)* |
|---|-------|--------------|-------------------------|
|   |       |              |                         |
| Налог на прибыль уплаченный   |       | (18 213 507) | (13 088 683)            |
| Проценты уплаченные   |       | (48 632 139) | (43 820 851)            |
| Проценты полученные   |       | 2 457 340    | 400 901                 |
| Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности      |       | 169 469 851  | 149 611 212             |
|   |       |              |                         |
| Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности |       |              |                         |
| Приобретение основных средств   |       | (52 781 645) | (28 136 397)            |
| Приобретение нематериальных активов                                   |       | (7 093 766)  | (3 340 433)             |
| Поступления от продажи основных средств                               |       | 1 050 808    | 2 069 928               |
| Приобретение бизнеса, за вычетом полученных денежных средств          | 7     | (68 148 804) | —                       |
| Займы выданные  |       | (11 495)     | —                       |
| Займы погашенные  |       | 230 674      | 196 832                 |
| Поступления от государственных субсидий                               | 22    | 65 196       | 190 269                 |
| Чистые использование денежных средств в инвестиционной деятельности   |       | (26 689 032) | (9 019 801)             |
|   |       |              |                         |
| Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности     |       |              |                         |
| Поступления по кредитам и займам                                      | 34    | 169 505 660  | 452 555 765             |
| Погашение кредитов и займов   | 34    | (88 752 694) | (471 761 619)           |
| Дивиденды выплаченные   | 18    | (48 115 232) | (29 871 472)            |
| Погашение обязательств по аренде                                      | 9     | (46 719 526) | (35 715 802)            |
| Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности       |       | (14 081 792) | (84 793 128)            |
| Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов                  |       | 28 699 027   | 35 798 283              |
| Денежные средства и их эквиваленты на начало года                     | 16    | 44 699 581   | 8 901 298               |
| Денежные средства и их эквиваленты на конец года                      | 16    | 73 398 608   | 44 699 581              |

\* Некоторые представленные выше суммы не соответствуют консолидированной финансовой отчетности Группы за 2020 год и отражают корректировки, описанные в Примечании 4.1.

Консолидированный отчет  
об изменениях в капитале за год,  
закончившийся 31 декабря 2021 г.  
(в тысячах рублей)

| Прим.   | Приходится на акционеров материнской компании |                           |  |   |                                  |  |
|---|---|---------------------------|--|---|----------------------------------|--|
|   | Акционер-<br>ный<br>капитал                   | Эмиссион-<br>ный<br>доход | Собственные<br>акции,<br>выкупленные<br>у акционеров | Резерв<br>по выпла-<br>там,<br>на основе<br>акций | Нераспреде-<br>ленная<br>прибыль | Капитал, при-<br>ходящийся<br>на акционеров<br>материн-<br>ской компании |
| На 1 января 2020 г.   | 1 020   | 87 379 413                | (16 454 110)   | 1 623 268   | 115 983 223                      | 188 532 814  |
|   |   |                           |  |   |                                  |  |
| Прибыль за год  | —   | —                         | —  | —   | 32 993 292                       | 32 993 292   |
| Итого совокупный доход за год   | —   | —                         | —  | —   | 32 993 292                       | 32 993 292   |
|   |   |                           |  |   |                                  |  |
| Дивиденды объявленные   | 18  | —                         | —  | —   | (39 513 258)                     | (39 513 258)   |
| Расход по программе выплат на основе акций                            | 32  | —                         | —  | 876 076   | —                                | 876 076  |
| Передача прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций      | 17, 32  | —                         | 11 508   | 432 514   | (444 022)                        | —  |
| На 31 декабря 2020 г.   | 1 020   | 87 390 921                | (16 021 596)   | 2 055 322   | 109 463 257                      | 182 888 924  |
|   |   |                           |  |   |                                  |  |
| На 1 января 2021 г.   | 1 020   | 87 390 921                | (16 021 596)   | 2 055 322   | 109 463 257                      | 182 888 924  |
|   |   |                           |  |   |                                  |  |
| Прибыль за год  | —   | —                         | —  | —   | 48 105 862                       | 48 105 862   |
| Итого совокупный доход за год   | —   | —                         | —  | —   | 48 105 862                       | 48 105 862   |
|   |   |                           |  |   |                                  |  |
| Дивиденды объявленные   | 18  | —                         | —  | —   | (52 850 006)                     | (52 850 006)   |
| Расход по программе выплат на основе акций                            | 32  | —                         | —  | 840 399   | —                                | 840 399  |
| Передача прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций      | 17, 32  | —                         | (64 280)   | 993 525   | (929 245)                        | —  |
| Аннулирование прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций |   | —                         | —  | —   | (89 057)                         | 89 057   |
| На 31 декабря 2021 г.   | 1 020   | 87 326 641                | (15 028 071)   | 1 877 419   | 104 808 170                      | 178 985 179  |

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2021 г.

(в тысячах рублей)

## 1. Информация о компании

Закрытое акционерное общество «Магнит» (далее – «Магнит») было зарегистрировано в Краснодаре (Российская Федерация) в ноябре 2003 года.

В январе 2006 года ЗАО «Магнит» было преобразовано в открытое акционерное общество «Магнит». Проведенная реорганизация не отразилась на основных видах деятельности Компании и составе ее акционеров. В 2014 году в соответствии с изменениями в законодательстве общество было переименовано в публичное акционерное общество (далее – «Компания» или ПАО «Магнит»).

ПАО «Магнит» и его дочерние организации (далее – «Группа») осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит», «ДИКСИ» и «Мегамарт». Группа осуществляет розничную торговлю через сеть магазинов формата «у дома», магазины косметики, супермаркеты и другие.

Группа осуществляет всю операционную деятельность на территории Российской Федерации. Центральный офис Группы расположен по адресу: 350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Солнечная, д.15/5.

Основные виды деятельности дочерних организаций Группы, зарегистрированных в Российской Федерации, а также фактическая доля собственности в процентном соотношении представлены ниже:

| Компания   | Основная деятельность  | Доля участия на 31 декабря 2021 г. | Доля участия на 31 декабря 2020 г. |
|--|--|------------------------------------|------------------------------------|
| АО «Тандер»  | Розничная и оптовая торговля продуктами питания  | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Ритейл импорт»                                      | Импортные операции   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «БестТорг»   | Розничная торговля продуктами питания на территории Москвы и Московской области            | 100%                               | 100%                               |
| ООО «МФК»  | Прочие операции  | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Сельта»   | Оказание транспортных услуг компаниям Группы   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «ТК Зеленая Линия»                                   | Тепличный комплекс   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Тандем»   | Сдача в аренду помещений   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Алкотрейдинг»                                       | Прочие операции  | 100%                               | 100%                               |
| ООО «ИТМ»  | Оказание услуг в сфере информационных технологий   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Логистика-Альтернатива»                             | Импортные операции   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Звезда»   | Держатель активов, оказание услуг по техническому обслуживанию автомобилей компаний Группы | 100%                               | 100%                               |
| ООО «ТД-холдинг»   | Производство и переработка продуктов питания для Группы                                    | 100%                               | 100%                               |
| ООО «МагнитЭнерго»                                       | Поставка электроэнергии для объектов Группы  | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Управляющая компания Индустриальный парк Краснодар» | Управление производственными активами  | 100%                               | 100%                               |

| Компания   | Основная деятельность   | Доля участия на 31 декабря 2021 г. | Доля участия на 31 декабря 2020 г. |
|--|---|------------------------------------|------------------------------------|
| ООО «Кондитер Кубани»                                | Производство продуктов питания для Группы   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»              | Производство продуктов питания для Группы   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Волшебная свежесть»                             | Производство бытовой химии для Группы   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Зелень Юга» <sup>1</sup>                        | Производство сельскохозяйственной продукции для Группы                              | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Москва на Дону»                                 | Производство сельскохозяйственной продукции для Группы                              | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Магнит Фарма»                                   | Владелец лицензии на осуществление фармацевтической деятельности                    | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Магнит ИТ Лаб»                                  | Разработка инновационных программных продуктов                                      | 100%                               | 100%                               |
| ООО «МФ-СИА»   | Управленческая деятельность   | 100%                               | 100%                               |
| ООО «СИА Интернейшнл – Владивосток» <sup>2</sup>     | Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения | –                                  | 100%                               |
| ООО «СИА Интернейшнл – Нижний Новгород» <sup>2</sup> | Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения | –                                  | 100%                               |
| ООО «СИА Интернейшнл – Хабаровск» <sup>2</sup>       | Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения | –                                  | 100%                               |
| Стеллари косметик ГмБХ                               | Держатель нематериальных активов  | 100%                               | 100%                               |
| ООО «Гастроном Медиа» <sup>3</sup>                   | Маркетинговые услуги  | 100%                               | –                                  |
| ДИКСИ Холдинг Лимитед <sup>4</sup>                   | Инвестиционный холдинг  | 100%                               | –                                  |
| АО «ДИКСИ Групп» <sup>4</sup>                        | Инвестиционный холдинг  | 100%                               | –                                  |
| АО «ДИКСИ Юг» <sup>4</sup>                           | Розничная и оптовая торговля продуктами питания                                     | 100%                               | –                                  |
| ООО «МИТ» <sup>4</sup>                               | Оказание услуг в сфере информационных технологий                                    | 100%                               | –                                  |
| ООО «ДИКСИ-Снежинск» <sup>4</sup>                    | Держатель активов   | 100%                               | –                                  |
| ООО «Аргумент» <sup>4</sup>                          | Держатель активов   | 100%                               | –                                  |

<sup>1</sup> В 2021 году компания ООО «Морозные припасы» была переименована в ООО «Зелень Юга», компания также сменила основной вид деятельности с производства продуктов питания на производство сельскохозяйственной продукции для Группы.

<sup>2</sup> В 2021 году руководство Группы приняло решение ликвидировать ряд компаний, относящихся к группе СИА и осуществляющих комиссионную торговлю лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения. Ликвидация данных компаний не оказала существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность и деятельность Группы.

<sup>3</sup> В течение 2021 года была учреждена компания ООО «Гастроном Медиа», основным видом деятельности которой является оказание маркетинговых услуг. Данное изменение не оказало существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность и деятельность Группы.

<sup>4</sup> В течение 2021 года Группа получила контроль над 100% обыкновенных акций ДИКСИ Холдинг Лимитед, более подробная информация в отношении объединения бизнеса раскрыта в Примечании 7.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 2. Основные принципы подготовки финансовой отчетности

### Заявление о соответствии

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

### Основа бухгалтерского учета

Компании Группы ведут бухгалтерский учет в российских рублях (далее – «руб.») и составляют финансовую отчетность в соответствии с законодательными актами, регулируемыми бухгалтерский учет и отчетность в Российской Федерации. В российскую финансовую отчетность были внесены корректировки с целью представления настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями МСФО.

Консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях, и все суммы округлены до целых тысяч, кроме случаев, где указано иное.

Финансовая отчетность была подготовлена исходя из принципа учета по первоначальной стоимости, за исключением отдельных объектов основных средств, оцененных по справедливой стоимости и отраженных по этой стоимости, принятой за первоначальную, на дату перехода на МСФО или на дату объединения бизнеса.

### Функциональная валюта

Функциональной валютой основных компаний Группы и валютой представления консолидированной финансовой отчетности является российский рубль.

### Непрерывность деятельности

При рассмотрении допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем руководство основывалось на прогнозе движения денежных средств на 2022 год, с учетом текущей экономической ситуации в Российской Федерации, финансового положения Группы, доступных неиспользованных кредитных линий, а также планируемых расходов на открытие новых магазинов и поддержание существующих (Примечание 34).

Руководство полагает, что денежные потоки от операционной деятельности и доступные источники кредитования являются достаточными для финансирования обязательств в течение следующего года. Соответственно, данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена на основе допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем.

## 3. Существенные положения учетной политики

### Основа консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает в себя финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (ее дочерних организаций). Контроль осуществляется в том случае, когда Группа имеет право на переменную отдачу от инвестиции или подвержена риску, связанному с ее изменением, и может влиять на данную отдачу вследствие своих полномочий в отношении объекта инвестиций. В частности, Группа осуществляет контроль над объектом инвестиций тогда и только тогда, когда она:

- обладает полномочиями в отношении объекта инвестиций (т.е. имеет права, которые предоставляют ей возможность в настоящий момент времени управлять значимой деятельностью объекта инвестиций);
- подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода;
- имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину своего дохода.

В случае если Группа обладает менее большинства прав голоса или аналогичных прав в отношении объекта инвестиций, то Группа учитывает все соответствующие факты и обстоятельства при оценке того, имеет ли она полномочия в отношении объекта инвестиций, в том числе:

- договорные соглашения с прочими лицами, имеющими право голоса в отношении объекта инвестиций;
- права, возникающие в связи с прочими договорными соглашениями;
- право голоса Группы и потенциальное право голоса.

В случае если факты и обстоятельства указывают на изменения в одном или нескольких элементах контроля, то Группа проводит повторную оценку на предмет наличия контроля в отношении объекта инвестиций. Консолидация дочерней организации начинается в момент приобретения Группой контроля над дочерней организацией и прекращается в момент утраты Группой такого контроля. Активы, обязательства, доходы и расходы дочерней организации, которая была приобретена или выбыла в течение года, включаются в консолидированную финансовую отчетность с даты приобретения Группой контроля до даты утраты Группой контроля над дочерней организацией.

Прибыль или убыток и каждая статья в составе прочего совокупного дохода относятся на акционеров материнской компании Группы и на неконтрольные доли участия даже в том случае, если это приводит к отрицательному сальдо по неконтрольным долям участия. Финансовая отчетность дочерних организаций составляется за отчетный период, аналогичный отчетному периоду холдинговой компании. При необходимости в финансовую отчетность дочерних организаций вносятся корректировки с целью приведения принципов учетной политики, используемой компаниями, в соответствие с принципами учетной политики, используемой Группой. Все активы и обязательства, капитал, доходы и расходы, а также денежные потоки, которые относятся к операциям между компаниями Группы, при консолидации полностью исключаются.

Если Группа утрачивает контроль над дочерней организацией, она прекращает признание соответствующих активов (в том числе гудвила), обязательств, неконтролирующих долей участия и прочих компонентов собственного капитала и признает возникшие прибыль или убыток в составе прибыли или убытка. Оставшиеся инвестиции признаются по справедливой стоимости.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Объединение бизнеса

Объединение бизнеса учитывается по методу приобретения. Стоимость приобретения оценивается как сумма переданного вознаграждения, оцененного по справедливой стоимости на дату приобретения, и неконтрольной доли участия в приобретаемой компании. Для каждой сделки по объединению бизнеса приобретающая сторона оценивает неконтрольную долю участия в приобретаемой компании либо по справедливой стоимости, либо по пропорциональной доле в идентифицируемых чистых активах приобретаемой компании. Затраты, понесенные в связи с приобретением, включаются в состав административных расходов, в тот момент, когда они были понесены.

Если Группа приобретает бизнес, она соответствующим образом классифицирует приобретенные финансовые активы и принятые обязательства в зависимости от условий договора, экономической ситуации и соответствующих условий на дату приобретения. В том числе, осуществляется анализ на предмет необходимости выделения приобретаемой компанией встроенных в основные договоры производных инструментов.

В случае поэтапного объединения бизнеса ранее принадлежавшие приобретающей стороне доли участия в приобретаемой компании переоцениваются по справедливой стоимости на дату приобретения, а результат переоценки отражается в составе прибыли или убытка или в составе прочего совокупного дохода, в зависимости от обстоятельств.

Условное возмещение, подлежащее передаче приобретателем, признается по справедливой стоимости на дату приобретения. Условное возмещение, классифицированное как собственный капитал, не переоценивается, а его последующее погашение учитывается в составе капитала. Условное возмещение, классифицируемое в качестве актива или обязательства, которое является финансовым инструментом и попадает в сферу применения МСФО (IFRS) 9 «*Финансовые инструменты*», оценивается по справедливой стоимости, а изменения справедливой стоимости признаются в отчете о прибыли или убытке в соответствии с МСФО (IFRS) 9. Прочее условное возмещение, которое не попадает в сферу применения МСФО (IFRS) 9, оценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, а изменения справедливой стоимости признаются в составе прибыли или убытка.

Гудвил первоначально оценивается по фактической стоимости, которая представляет собой превышение суммы переданного вознаграждения, неконтрольной доли участия и ранее имевшейся доли участия над чистыми идентифицируемыми приобретенными активами и принятыми обязательствами. Если данное совокупное вознаграждение меньше справедливой стоимости чистых активов приобретенной дочерней организации, Группа повторно анализирует правильность определения всех приобретенных активов и всех принятых обязательств, а также процедуры, использованные при оценке сумм, которые должны быть признаны на дату приобретения. Если после повторной оценки переданное совокупное вознаграждение вновь оказывается меньше справедливой стоимости чистых приобретенных активов, разница признается в составе прибыли или убытка.

После первоначального признания гудвил отражается по фактической стоимости за вычетом любых накопленных убытков от обесценения. Для целей оценки на предмет обесценения гудвил, приобретенный при объединении бизнеса, начиная с даты приобретения Группой компании, распределяется между всеми единицами, генерирующими денежные потоки, которые предположительно получают выгоду в результате объединения бизнеса, независимо от того, относятся или нет другие активы или обязательства приобретаемой компании к указанным подразделениям.

Если гудвил входит в состав активов единицы, генерирующей денежные потоки, при выбытии части этой единицы гудвил, относящийся к выбывающей деятельности, включается в состав балансовой стоимости этой деятельности при определении прибыли или убытка от ее выбытия. В этих обстоятельствах выбывший гудвил оценивается на основе соотношения стоимости выбывшей деятельности и стоимости оставшейся части единицы, генерирующей денежные потоки.

### Классификация активов в качестве оборотных и внеоборотных и классификация обязательств в качестве краткосрочных и долгосрочных

Группа представляет активы и обязательства в отчете о финансовом положении с разбивкой на оборотные/внеоборотные и краткосрочные/долгосрочные. Актив классифицируется в качестве оборотного в следующих случаях:

- актив предполагается реализовать, либо он предназначен для продажи или использования в ходе обычного операционного цикла;
- актив преимущественно предназначен для торговли;
- актив предполагается к реализации в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- актив представляет собой денежные средства или их эквиваленты, за исключением случаев, когда его запрещено обменивать или использовать для погашения обязательства в течение как минимум двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Все прочие активы классифицируются в качестве внеоборотных.

Обязательство классифицируется в качестве краткосрочного в следующих случаях:

- обязательство предполагается погасить в ходе обычного операционного цикла;
- обязательство предназначено главным образом для торговли;
- обязательство подлежит погашению в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода; или
- компания не имеет безусловного права отложить погашение этого обязательства на срок как минимум двенадцать месяцев после окончания отчетного периода.

Группа классифицирует прочие обязательства в качестве долгосрочных.

Отложенные налоговые активы и обязательства классифицируются в составе внеоборотных активов и долгосрочных обязательств.

### Оценка справедливой стоимости

Справедливая стоимость финансовых инструментов, отражаемых по амортизированной стоимости, раскрыта в Примечании 34.

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

- на рынке, который является основным для данного актива или обязательства; или
- при отсутствии основного рынка на рынке, наиболее выгодном для данного актива или обязательства.

Группа должна иметь доступ к основному или наиболее выгодному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с допущениями, которые участники рынка используют при ценообразовании в отношении актива или обязательства при условии, что участники рынка действуют в собственных экономических интересах.

При оценке справедливой стоимости нефинансового актива учитывается способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством использования актива наилучшим и наиболее эффективным образом, либо посредством продажи актива другому участнику рынка, который будет использовать его наилучшим и наиболее эффективным образом.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Группа применяет методы оценки, соответствующие обстоятельствам, для которых имеется достаточно данных для определения справедливой стоимости, максимально используя уместные наблюдаемые данные и минимизируя использование ненаблюдаемых данных.

Все активы и обязательства, по которым производится оценка справедливой стоимости, и информация о которых раскрывается в финансовой отчетности, относятся к соответствующим уровням иерархии справедливой стоимости, представленной ниже, на основе исходных данных, относящихся к наиболее низкому уровню иерархии и являющихся существенными для оценки справедливой стоимости в целом:

- Уровень 1: рыночные котировки (нескорректированные) на активных рынках по идентичным активам или обязательствам.
- Уровень 2: методы оценки, в которых используются наблюдаемые прямо или косвенно исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии и являющиеся существенными для оценки справедливой стоимости в целом.
- Уровень 3: методы оценки, в которых используются ненаблюдаемые исходные данные, относящиеся к наиболее низкому уровню иерархии и являющиеся существенными для оценки справедливой стоимости в целом.

В отношении активов и обязательств, которые признаются в финансовой отчетности на постоянной основе, Группа определяет, имели ли место переводы между уровнями иерархии, проводя на конец каждого отчетного периода повторный анализ классификации по категориям (на основе исходных данных, относящихся к наиболее низкому уровню иерархии и являющихся существенными для оценки справедливой стоимости в целом).

#### Выручка по договорам с покупателями

Группа осуществляет розничные продажи и оптовую торговлю, товары реализуются непосредственно через собственную сеть магазинов и распределительных центров. Выручка, признается Группой, когда контроль в отношении товара переходит к покупателю, а именно: выручка от продажи розничным покупателям признается в момент продажи товара в магазинах, а выручка от продажи оптовым покупателям – в момент продажи в распределительных центрах или магазинах и оценивается в сумме, отражающей возмещение, право на которое Группа ожидает получить в обмен на такие товары. Выручка уменьшается на сумму предполагаемых возвратов товаров покупателями, на которые они имеют право в соответствии с законодательством Российской Федерации в течение 14 дней с момента покупки за исключением определенных категорий товаров. Информация о сроках и частоте возвратов товаров покупателями за прошлые периоды используется для оценки и начисления резерва в отношении таких возвратов в момент продажи. Поскольку уровень возвратов остается стабильным в течение ряда лет, существует высокая вероятность того, что существенное изменение в совокупном признании выручки не произойдет. Применимость данного предположения и предполагаемая сумма возвратов переоцениваются на каждую отчетную дату.

#### Программа лояльности покупателей

Для стимулирования роста продаж и повышения лояльности клиентов Группа проводит акции, которые позволяют клиентам накапливать бонусные баллы, и в дальнейшем обменивать их на скидку на товары основного ассортимента либо на товары, специально приобретаемые для проведения акций.

Программа лояльности приводит к возникновению отдельной обязанности к исполнению, поскольку она предоставляет покупателю существенное право. При предоставлении бонусных баллов покупателем часть цены сделки распределяется на них, основываясь на относительной цене их обособленной продажи, и признается в качестве обязательства по договору до тех пор, пока данные баллы не будут погашены покупателем. Выручка признается в момент погашения баллов покупателем путем обмена на товары. При определении цены обособленной продажи бонусных баллов Группа принимает во внимание вероятность того, что покупатель погасит бонусные баллы. Группа регулярно обновляет свою оценку количества бонусных баллов, которые будут погашены, и сумма корректировки остатков обязательств по договору относится на выручку.

Расходы на проведение программ лояльности в части акционных товаров, специально приобретаемых для проведения акций и не подлежащих реализации в сети, признаются в составе коммерческих расходов и классифицируются в качестве расходов на рекламу.

#### Выручка от продажи рекламных услуг и упаковочных материалов

Выручка от продажи рекламных услуг признается в том отчетном периоде, в котором были оказаны услуги, поскольку покупатель одновременно получает и потребляет выгоды, предоставляемые Группой. Выручка от продажи упаковочных материалов признается, когда контроль над товарами передается покупателю, и оценивается в сумме, отражающей возмещение, право на которое Группа ожидает получить в обмен на такие товары. Группа классифицирует данные виды выручки в качестве прочих доходов.

#### Основные средства

Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Такая стоимость включает стоимость замены значительных частей оборудования и затраты по заимствованиям в случае долгосрочных строительных проектов, если выполняются критерии их признания. При необходимости замены значительных компонентов оборудования через определенные промежутки времени Группа отдельно амортизирует их на основании соответствующих индивидуальных сроков полезного использования.

Информация о первоначальной стоимости зданий, приобретенных до даты перехода на МСФО (1 января 2004 г.), отсутствовала. В связи с этим руководство Группы определило справедливую стоимость на дату перехода на МСФО на основании оценки, проведенной независимыми оценщиками, и приняло данную стоимость в качестве первоначальной.

В стоимость основных средств включаются существенные расходы на модернизацию, позволяющие увеличить срок полезной службы активов или повысить их способность приносить доход. Затраты по текущему ремонту и техническому обслуживанию отражаются в консолидированном отчете о совокупном доходе по мере их возникновения.

Амортизация начисляется в целях списания первоначальной стоимости активов с использованием линейного метода, за исключением земли и объектов незавершенного строительства в течение ожидаемого срока полезного использования активов. Метод амортизации, применяемый в отношении актива, пересматривается как минимум один раз в конце каждого отчетного года и, в случае значительного изменения в предполагаемой структуре потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, метод изменяется с целью отражения структуры такого изменения на перспективной основе, как изменение в бухгалтерской оценке.

Ожидаемый срок полезного использования соответствующих активов представлен ниже:

|                       | Срок полезного использования (лет) |
|-----------------------|------------------------------------|
| Здания                | 10–50                              |
| Машины и оборудование | >1–14                              |
| Транспортные средства | >1–10                              |

Незавершенное строительство включает расходы, связанные со строительством объектов основных средств, а также соответствующие накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства. Амортизация данных активов начинается с момента ввода в эксплуатацию, т.е. когда объект приведен в состояние, позволяющее использовать его по назначению в соответствии с намерением руководства. Группа регулярно осуществляет оценку балансовой стоимости незавершенного строительства с тем, чтобы определить, является ли она возмещаемой и начислен ли соответствующий резерв.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Прибыль или убыток, возникающие при выбытии актива, определяется как разница между поступлениями от продажи и балансовой стоимостью актива и учитывается в консолидированном отчете о совокупном доходе.

#### Государственные субсидии

Государственные субсидии признаются, если имеется обоснованная уверенность в том, что они будут получены и все связанные с ними условия будут выполнены.

Если субсидия выдана с целью финансирования определенных расходов, она признается в качестве дохода на систематической основе в тех же периодах, в которых списываются на расходы соответствующие затраты, которые она должна компенсировать. Если субсидия выдана с целью финансирования актива, то она признается в качестве дохода равными долями в течение ожидаемого срока полезного использования соответствующего актива.

Выгода, получаемая от займа, предоставленного государством по ставке процента ниже рыночной, учитывается как государственная субсидия. Займ признается по справедливой стоимости. Выгода от использования ставки процента ниже рыночной оценивается как разница между справедливой стоимостью займа и поступившими средствами.

#### Нематериальные активы

Нематериальные активы, которые были приобретены отдельно, при первоначальном признании оцениваются по первоначальной стоимости. Первоначальной стоимостью нематериальных активов, приобретенных в результате объединения бизнесов, является их справедливая стоимость на дату приобретения. После первоначального признания нематериальные активы учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Нематериальные активы, созданные внутри организации, за исключением капитализированных затрат на разработку программных продуктов, а также вебсайтов и электронных приложений, отвечающих критериям признания, не капитализируются, и соответствующие затраты отражаются в составе прибыли или убытка за период, в котором они возникли.

Срок полезного использования нематериальных активов может быть либо ограниченным, либо неопределенным. Нематериальные активы с ограниченным сроком полезного использования амортизируются в течение этого срока и оцениваются на предмет обесценения, если имеются признаки обесценения данного нематериального актива.

Для расчета амортизации используются следующие сроки полезного использования:

| Наименование            | Срок полезного использования (лет) |
|-------------------------|------------------------------------|
| Лицензии                | >1–25                              |
| Программное обеспечение | >1–25                              |
| Торговые марки          | >1–10                              |
| Прочее                  | >1–7                               |

Срок и метод амортизации для нематериального актива с ограниченным сроком полезного использования пересматриваются как минимум в конце каждого отчетного периода. Изменение ожидаемого срока полезного использования или предполагаемой структуры потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, изменяют срок или метод амортизации соответственно и учитываются как изменение бухгалтерских оценок.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а тестируются на обесценение ежегодно либо по отдельности, либо на уровне единиц, генерирующих денежные средства. Срок полезного использования нематериального актива с неопределенным сроком использования пересматривается ежегодно с целью определения того, насколько приемлемо продолжать относить данный актив в категорию активов с неопределенным сроком полезного использования. Если это неприемлемо, изменение оценки срока полезного использования – с неопределенного на ограниченный срок – осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток, возникающие в результате прекращения признания актива (рассчитанные как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и балансовой стоимостью данного актива), включаются в консолидированный отчет о совокупном доходе.

#### Аренда

*Группа в качестве арендатора*  
Договоры аренды Группы в основном представлены договорами аренды земельных участков и зданий магазинов розничной сети.

Группа использовала единый подход к признанию и оценке всех договоров аренды, по которым она является арендатором, кроме краткосрочной аренды и аренды активов с низкой стоимостью. Группа признала обязательства по аренде в отношении осуществления арендных платежей и активы в форме права пользования, которые представляют собой право на использование базовых активов.

Ниже представлены основные положения учетной политики Группы по аренде:

*Активы в форме права пользования*  
Группа признает активы в форме права пользования на дату начала аренды (т.е. дату, на которую базовый актив становится доступным для использования). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательств по аренде. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесенные первоначальные прямые затраты и арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. Если у Группы отсутствует достаточная уверенность в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанный актив в форме права пользования амортизируется линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды.

Группа определила следующие сроки полезного использования:

- здания от 1 до 28 лет;
- земля от 1 до 54 лет.

Амортизация активов в форме права пользования относится на прибыли и убытки за исключением амортизации по активам в форме права пользования, капитализированной в балансовую стоимость незавершенного строительства в течение периода строительства или капитального ремонта, необходимого для приведения объекта в состояние пригодное для использования в соответствии с целями Группы. Активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

#### *Обязательства по аренде*

На дату начала аренды Группа признает обязательства по аренде, которые оцениваются по приведенной стоимости арендных платежей, которые должны быть осуществлены в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, которые, как ожидается, будут уплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают цену исполнения опциона на покупку, если имеется достаточная уверенность в том, что Группа исполнит этот опцион, и выплаты штрафов за прекращение аренды, если срок аренды отражает потенциальное исполнение Группой опциона на прекращение аренды. Переменные арендные платежи, которые не зависят от индекса или ставки, признаются в качестве расходов в том периоде, в котором наступает событие или условие, приводящее к осуществлению таких платежей.

Для расчета приведенной стоимости арендных платежей Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств на дату начала аренды, если процентная ставка, заложенная в договоре аренды, не может быть легко определена. После даты начала аренды величина обязательств по аренде увеличивается для отражения начисления процентов и уменьшается для отражения осуществленных арендных платежей. Кроме того, в случае модификации, изменения срока аренды, изменения по существу фиксированных арендных платежей или изменения оценки опциона на покупку базового актива Группа производит переоценку балансовой стоимости обязательства по аренде.

#### *Краткосрочная аренда и аренда активов с низкой стоимостью*

Группа применяет освобождение от признания в отношении краткосрочной аренды и аренды активов с низкой стоимостью к своим договорам аренды (т.е. к договорам, по которым на дату начала аренды предусмотренный срок аренды составляет не более 12 месяцев и которые не содержат опциона на покупку, либо договор аренды активов с низкой стоимостью). Арендные платежи по краткосрочной аренде и аренде активов с низкой стоимостью признаются в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды.

#### **Группа в качестве арендодателя**

Доходы по аренде активов, по которым у Группы остаются практически все риски и выгоды, связанные с владением, классифицируются как операционная аренда. Возникающий арендный доход учитывается линейным методом на протяжении срока аренды и включается в доходы от аренды и субаренды в консолидированном отчете о совокупном доходе.

Группа классифицирует договор субаренды как финансовую аренду, если срок аренды составляет большую часть срока полезного использования базового актива или на дату начала арендных отношений приведенная стоимость минимальных арендных платежей практически равна справедливой стоимости базового актива, даже если право собственности не передается по окончании срока аренды.

Финансовая аренда по договорам субаренды капитализируется на дату начала аренды по справедливой стоимости минимальных будущих арендных платежей как дебиторская задолженность в строке «Чистые инвестиции в субаренду» в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Арендные платежи распределяются между процентами (которые признаются как доходы от финансирования) и уменьшением дебиторской задолженности от субаренды. В то же время, Группа признает частичное выбитие активов в форме права пользования, относящихся к арендованным помещениям, в размере пропорциональной доли помещений, сданных в субаренду, к общей площади арендуемых торговых площадей.

### **Обесценение внеоборотных активов**

На каждую отчетную дату Группа осуществляет проверку балансовой стоимости своих материальных и нематериальных активов с тем, чтобы определить имеются ли признаки обесценения этих активов. В случае обнаружения таких признаков рассчитывается возмещаемая стоимость актива с целью определения размера убытков от обесценения (если таковые имеются). В тех случаях, когда определить возмещаемую стоимость отдельного актива не представляется возможным, Группа оценивает возмещаемую стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, к которой относится такой актив.

Возмещаемая стоимость представляет собой наибольшую из следующих величин: справедливой стоимости актива, за вычетом затрат на реализацию, и полезной стоимости от использования актива. При оценке полезной стоимости от использования предполагаемые будущие денежные потоки дисконтируются до текущей стоимости активов с использованием коэффициента дисконтирования до налогообложения, отражающего текущую рыночную оценку стоимости денег во времени и рисков, специфичных для актива.

Если текущая балансовая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, текущая балансовая стоимость такого актива (единицы) должна быть уменьшена до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения отражается непосредственно в консолидированном отчете о совокупном доходе. В случае последующего восстановления убытков от обесценения, балансовая стоимость актива (единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости таким образом, чтобы такая увеличенная сумма не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы в предыдущие годы не был признан убыток от обесценения актива (единицы, генерирующей денежные потоки). Любое восстановление убытка от обесценения отражается непосредственно в составе консолидированного отчета о совокупном доходе.

При тестировании на предмет обесценения в отношении следующего актива соблюдаются особые условия:

#### *Гудвил*

Гудвил тестируется на предмет обесценения ежегодно по состоянию на 31 декабря, а также в случаях, когда обстоятельства указывают на то, что его балансовая стоимость может быть обесценена.

Обесценение гудвила определяется путем оценки возмещаемой суммы каждого подразделения (или группы подразделений), генерирующего денежные потоки, на которые отнесен гудвил. Если возмещаемая стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, меньше его балансовой стоимости, то признается убыток от обесценения. Убытки от обесценения гудвила не могут быть восстановлены в будущих периодах.

### **Запасы**

Запасы отражаются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой стоимости реализации. Себестоимость включает в себя непосредственную стоимость товара, расходы по его транспортировке, стоимость погрузочно-разгрузочных работ и уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов от поставщиков, относящихся к данным товарам. Себестоимость товаров для перепродажи рассчитывается по методу средневзвешенной стоимости, себестоимость материалов рассчитывается по стоимости единицы, себестоимость горюче-смазочных материалов рассчитывается по средней стоимости. Чистая стоимость реализации определяется как предполагаемая цена продажи, за вычетом предполагаемых затрат, необходимых для реализации товара.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Резервы

Резервы признаются, когда у Группы существует текущее обязательство (определяемое нормами права или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлого события, если есть достаточная вероятность, что для погашения этого обязательства потребуется отток ресурсов, содержащих экономические выгоды, и при этом может быть получена надежная оценка суммы такого обязательства.

Сумма, признанная в качестве резерва, представляет собой наиболее точную оценку затрат, необходимых для погашения текущего обязательства на отчетную дату, принимая во внимание риски и неопределенность, связанные с таким обязательством.

### Бонусы поставщиков

Группа получает разные виды бонусов от поставщиков в виде скидок за объем закупок и прочих денежных платежей, которые фактически снижают себестоимость товаров, приобретенных у поставщика. Скидки за объем приобретаемых товаров предоставляемые поставщиками, снижают стоимость приобретаемой продукции и относятся на себестоимость реализованной продукции в том периоде, в котором осуществляется ее реализация.

### Налог на прибыль

Расходы по налогу на прибыль представляют собой суммы текущего и отложенного налога. Налог на прибыль рассчитывается в соответствии с российским налоговым законодательством.

Активы и обязательства по текущему налогу на прибыль оцениваются в сумме, которую ожидается истребовать к возмещению налоговыми органами или уплатить налоговым органам.

Сумма текущего налога определяется исходя из размера налогооблагаемой прибыли, полученной за год. Налогооблагаемая прибыль отличается от прибыли, отраженной в консолидированном отчете о совокупном доходе, так как в нее не входят статьи доходов и расходов, подлежащие налогообложению или принимаемые к налоговому вычету в другие отчетные периоды, а также не входят статьи, вообще не облагаемые налогом и не принимаемые к налоговому вычету. Текущий налог на прибыль рассчитывается с использованием налоговых ставок, вступивших или фактически вступивших в силу на отчетную дату.

Отложенный налог на прибыль рассчитывается по методу балансовых обязательств в отношении временных разниц между балансовой стоимостью активов и обязательств по данным бухгалтерского и налогового учета, используемым для расчета налогооблагаемой прибыли.

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

- отложенное налоговое обязательство возникает в результате первоначального признания гудвила, актива или обязательства в ходе сделки, не являющейся объединением бизнеса, и на момент совершения сделки не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- в отношении налогооблагаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, если Группа имеет возможность контролировать сроки уменьшения временной разницы, и существует значительная вероятность того, что временная разница не изменится в обозримом будущем.

Отложенные налоговые активы признаются по всем вычитаемым временным разницам, перенесенным на будущие периоды неиспользованным налоговым льготам и неиспользованным налоговым убыткам в той мере, в которой является вероятным наличие налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть зачтены вычитаемые временные разницы, перенесенные на будущие периоды неиспользованные налоговые льготы и неиспользованные налоговые убытки, кроме случаев, когда:

- отложенный налоговый актив, относящийся к вычитаемой временной разнице, возникает в результате первоначального признания актива или обязательства, которое возникло не вследствие объединения бизнеса и которое на момент совершения операции не влияет ни на бухгалтерскую прибыль, ни на налогооблагаемую прибыль или убыток;
- в отношении вычитаемых временных разниц, связанных с инвестициями в дочерние организации, ассоциированные компании, а также с долями участия в совместной деятельности, отложенные налоговые активы признаются только в той степени, в которой есть значительная вероятность того, что такие временные разницы будут использованы в обозримом будущем, и будет получена налогооблагаемая прибыль, против которой могут быть использованы данные временные разницы.

Балансовая стоимость отложенных налоговых активов анализируется на каждую отчетную дату и уменьшается пропорционально увеличению вероятности неполучения в будущем налогооблагаемой прибыли в объеме, достаточном для использования отложенных налоговых активов полностью или частично.

Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются по налоговым ставкам, применение которых ожидается в период реализации актива или погашения обязательства, на основе действующих или фактически принятых на отчетную дату налоговых ставок (и налогового законодательства).

Отложенные налоговые активы и обязательства принимаются к зачету, если существует законное право произвести взаимозачет текущих налоговых активов и обязательств и, если они относятся к налогу на прибыль, взимаемому одним и тем же налоговым органом. При этом Группа намерена произвести зачет своих текущих налоговых активов и обязательств.

Текущие и отложенные налоги признаются в составе расходов или доходов в консолидированном отчете о совокупном доходе, кроме случаев, когда они относятся к статьям, напрямую относимым на прочий совокупный доход или на собственный капитал, и в этом случае соответствующий налог также признается напрямую в составе прочего совокупного дохода или в составе капитала, или когда они возникают в результате первоначального отражения объединения бизнеса в бухгалтерском учете. В случае объединения бизнеса налоговый эффект принимается во внимание при расчете гудвила или определении превышения доли Группы в чистой справедливой стоимости приобретаемых идентифицируемых активов, обязательств и условных обязательств над стоимостью объединения.

### Расходы на пенсионное обеспечение

Компании в составе Группы производят за своих работников отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации, а также в фонды медицинского и социального страхования. Все соответствующие расходы относятся на финансовые результаты в том периоде, в котором они возникли. На отчетную дату у Группы не было пенсионных планов, учитываемых в соответствии с МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам».

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Сегментная отчетность

Деятельность Группы осуществляется на территории Российской Федерации и заключается преимущественно в розничной торговле потребительскими товарами. Несмотря на то, что Группа осуществляет деятельность через различные типы магазинов и в различных регионах Российской Федерации, руководство Группы, принимающие операционные решения, анализируют операции Группы и распределяет ресурсы в разрезе отдельных магазинов. Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов, включая магазины формата «у дома», магазины косметики, супермаркеты и прочие, и определила, что магазины имеют схожие товары, покупателей и методы продажи таких товаров. Таким образом, Группа считает, что у нее есть только один отчетный сегмент в соответствии с МСФО (IFRS) 8. Оценка эффективности деятельности сегмента основана на размере прибыли или убытка и определяется с учетом размера прибыли или убытка, отраженных в консолидированной финансовой отчетности.

### Сезонный характер деятельности

Факторы сезонности не оказывают влияния на финансово-хозяйственные операции Группы, за исключением увеличения объема операций перед новогодними праздниками.

### Затраты по кредитам и займам

Затраты по кредитам и займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, прочие затраты по кредитам и займам признаются в составе отчета о совокупном доходе в том периоде, в котором они возникли. Квалифицируемый актив – это такой актив, подготовка которого к предполагаемому использованию или продаже требует существенного периода времени.

Если средства заимствованы Группой в общих целях и используются для приобретения квалифицируемого актива, капитализируемая сумма затрат по кредитам и займам должна определяться путем применения ставки капитализации к затратам на данный актив. Ставка капитализации представляет собой средневзвешенное значение всех затрат по кредитам и займам, не погашенным в течение отчетного периода, за исключением кредитов и займов, полученных специально для приобретения квалифицируемого актива (до момента ввода квалифицируемого актива в эксплуатацию).

### Остатки по договорам с покупателями

#### Активы по договору

Актив по договору является правом организации на получение возмещения в обмен на товары или услуги, переданные покупателю. Если Группа передает товары или услуги покупателю до того, как покупатель выплатит возмещение, или до того момента, когда возмещение становится подлежащим выплате, то в отношении полученного возмещения, являющегося условным, признается актив по договору.

#### Торговая и прочая дебиторская задолженность

Дебиторская задолженность представляет право Группы на возмещение, которое является безусловным (т.е. наступление момента, когда такое возмещение становится подлежащим выплате, обусловлено лишь течением времени).

#### Обязательства по договору

Обязательство по договору – это обязанность передать покупателю товары или услуги, за которые Группа получила возмещение (либо возмещение за которые подлежит уплате) от покупателя. Если покупатель выплачивает возмещение прежде, чем Группа передаст товар или услугу покупателю, признается обязательство по договору, в момент осуществления платежа или в момент, когда платеж становится подлежащим оплате (в зависимости от того, что происходит ранее). Обязательства по договору признаются в качестве выручки, когда Группа выполняет свои обязанности по договору.

### Выплаты на основе акций

Работники Группы (высшее руководство) получают вознаграждение в форме выплат на основе акций. Работники оказывают услуги, за которые они получают возмещение долевыми инструментами (операции с расчетами долевыми инструментами).

Затраты по операциям с расчетами долевыми инструментами определяются на основе справедливой стоимости на дату предоставления с использованием соответствующей модели оценки. Такие затраты признаются в составе расходов на вознаграждения работникам одновременно с соответствующим увеличением собственного капитала (резерв по выплатам на основе акций) в течение периода, в котором выполняются условия периода оказания услуг или, если это уместно, условия достижения результатов (период перехода прав).

Совокупные расходы по операциям с расчетами долевыми инструментами признаются на каждую отчетную дату до даты перехода прав пропорционально истекшему периоду перехода прав на основании наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Расход или доход в консолидированном отчете о совокупном доходе за период представляет собой изменение суммарного расхода, признанного на начало и конец периода.

Условия периода оказания услуг и нерыночные условия достижения результатов не принимаются во внимание при определении справедливой стоимости вознаграждений на дату предоставления, но вероятность удовлетворения этих условий оценивается в рамках наилучшей оценки Группы в отношении количества долевого инструмента, которые будут переданы в качестве вознаграждения. Рыночные условия достижения результатов отражаются в справедливой стоимости на дату предоставления. Все другие условия, относящиеся к вознаграждениям, но не имеющие связи с периодом оказания услуг, считаются условиями, не предусматривающими наделение правами.

Условия, не предусматривающие наделение правами, отражаются в справедливой стоимости вознаграждения и приводят к незамедлительному отнесению вознаграждения на расход, за исключением случаев наличия также условий периода оказания услуг и/или достижения результатов.

По вознаграждению долевыми инструментами, право на которое окончательно не переходит сотрудникам, расход не признается, так как не выполняются нерыночные условия достижения результатов или условия периода оказания услуг или и те, и другие вместе. Если условия, предусмотренные вознаграждением, включают рыночные условия или условия, не предусматривающие перехода прав, то права по вознаграждению считаются перешедшими, независимо от того выполняются ли рыночные условия или условия, не предусматривающие перехода прав, при условии, что выполняются все прочие условия достижения результатов и/или периода оказания услуг.

Если условия вознаграждения с расчетами долевыми инструментами изменены, расход признается как минимум в размере справедливой стоимости вознаграждения до изменения на дату его предоставления, при условии выполнения первоначальных условий перехода прав в отношении вознаграждения. Дополнительный расход, оцениваемый на дату изменения, признается в отношении изменения, которое увеличивает общую справедливую стоимость выплат на основе акций либо которое иным образом выгодно для работника. Если вознаграждение аннулируется организацией, оставшийся элемент справедливой стоимости вознаграждения незамедлительно относится на расход через прибыль или убыток.

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло для Программы предоставления опционов на акции сотрудникам.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Финансовые активы

#### Первоначальная оценка

При первоначальном признании Группа классифицирует все свои финансовые активы на основании бизнес-модели, используемой для управления активами, и договорных условий активов как оцениваемые по: амортизированной стоимости; ССПСД (справедливая стоимость через прочий совокупный доход); и ССПУ (справедливая стоимость через прибыль или убыток).

За исключением дебиторской задолженности, которая не содержит значительного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, Группа первоначально оценивает финансовые активы по справедливой стоимости, увеличенной в случае финансовых активов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке. Дебиторская задолженность, которая не содержит значительный компонент финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, оценивается по цене сделки.

Группа оценивает займы выданные и дебиторскую задолженность по амортизированной стоимости, только если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива обуславливают получение в указанные даты денежных потоков, являющихся исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Более подробно данные условия рассматриваются ниже.

#### Оценка бизнес-модели

На первом этапе Группа определяет бизнес-модель на уровне, который лучше всего отражает, каким образом осуществляется управление объединенными в группы финансовыми активами для достижения определенной цели бизнеса.

Бизнес-модель Группы оценивается не на уровне отдельных инструментов, а на более высоком уровне агрегирования портфелей и основана на наблюдаемых факторах, таких как:

- каким образом оценивается результативность бизнес-модели и доходность финансовых активов, удерживаемых в рамках этой бизнес-модели, и каким образом эта информация сообщается ключевому управленческому персоналу организации;
- риски, которые влияют на результативность бизнес-модели (и на доходность финансовых активов, удерживаемых в рамках этой бизнес-модели) и, в частности, способ управления данными рисками;
- каким образом вознаграждаются менеджеры, управляющие бизнесом (например, основано ли вознаграждение на справедливой стоимости управляемых активов или на полученных денежных потоках, предусмотренных договором);
- ожидаемая частота, объем и сроки продаж также являются важными аспектами при оценке бизнес-модели Группы.

Оценка бизнес-модели основана на сценариях, возникновение которых обоснованно ожидается, без учета т.н. «наихудшего» или «стрессового» сценариев. Если денежные потоки после первоначального признания реализованы способом, отличным от ожиданий Группы, Группа не изменяет классификацию оставшихся финансовых активов, удерживаемых в рамках данной бизнес-модели, но в дальнейшем принимает такую информацию во внимание при оценке недавно созданных или недавно приобретенных финансовых активов.

*Тест «исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга»*

В рамках второго этапа процесса классификации Группа оценивает договорные условия финансового актива, чтобы определить, являются ли предусмотренные договором денежные потоки по активу исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга.

Для целей данного теста «основная сумма долга» представляет собой справедливую стоимость финансового актива при первоначальном признании, и она может изменяться на протяжении срока действия данного финансового актива (например, если имеют место выплаты в счет погашения основной суммы долга или амортизация премии/дисконта).

Наиболее значительными элементами процентов в рамках договора обычно являются возмещение за временную стоимость денег и возмещение за кредитный риск. Для проведения данного теста Группа применяет суждение и анализирует уместные факторы, например, в какой валюте выражен финансовый актив, и период, на который установлена процентная ставка.

#### Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и краткосрочные депозиты, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении, включают денежные средства в банках и в кассе, а также краткосрочные депозиты со сроком погашения 3 месяца или менее.

По всем финансовым инструментам, оцениваемым по амортизированной стоимости, и долговым финансовым активам процентный доход признается с использованием метода эффективной процентной ставки. Процентные доходы включаются в состав процентного дохода в консолидированном отчете о совокупном доходе.

### Обесценение финансовых активов

Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) для всех видов долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

ОКУ рассчитываются на основе разницы между денежными потоками, причитающимися в соответствии с договором, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить, дисконтированной с использованием первоначальной эффективной процентной ставки или ее приблизительного значения. Ожидаемые денежные потоки включают денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или от других механизмов повышения кредитного качества, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. В случае финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск значительно не увеличился, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, которые могут возникнуть вследствие дефолтов, возможных в течение следующих 12 месяцев (12-месячные ожидаемые кредитные убытки). Для финансовых инструментов, по которым с момента первоначального признания кредитный риск увеличился значительно, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, ожидаемых в течение оставшегося срока действия этого финансового инструмента, независимо от сроков наступления дефолта (ожидаемые кредитные убытки за весь срок).

В отношении торговой и прочей дебиторской задолженности, и активов по договору Группа применяет упрощенный подход при расчете ОКУ. Следовательно, Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а вместо этого на каждую отчетную дату признает оценочный резерв под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок.

Группа использовала матрицу оценочных резервов, опираясь на свой прошлый опыт возникновения кредитных убытков, скорректированных с учетом прогнозных факторов, специфичных для заемщиков, и общих экономических условий.

Кредитный риск по денежным средствам и денежным эквивалентам Группы был оценен в качестве низкого на основании данных внешних кредитных рейтингов кредитных институтов и крупнейших банков.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

### Прекращение признания финансовых активов и обязательств

Финансовый актив прекращает признаваться в консолидированном отчете о финансовом положении, если:

- истекает срок действия предусмотренных договором прав на денежные потоки от этого финансового актива;
- Группа передала финансовый актив (практически все риски и выгоды, связанные с правом собственности на финансовый актив): (а) либо передала предусмотренные договором права на получение денежных потоков от финансового актива, либо (б) сохранила предусмотренные договором права на получение денежных потоков от финансового актива, но приняла на себя предусмотренную договором обязанность выплачивать эти денежные потоки одному или нескольким получателям в рамках соглашения.

При передаче финансового актива Группа оценивает степень, в которой она сохраняет риски и выгоды, связанные с правом собственности на этот финансовый актив. При этом, как описано выше, при передаче практически всех рисков и выгод Группа прекращает признание финансового актива. В случае, если переданы не все риски и выгоды и Группа сохранила контроль над данным финансовым активом, она продолжает признание данного финансового актива в объеме своего продолжающегося участия в активе.

### Финансовые обязательства и долевые инструменты, выпущенные Группой

#### Собственные акции, выкупленные у акционеров

Если Группа повторно приобретает собственные долевые инструменты, эти инструменты («собственные акции, выкупленные у акционеров») вычитаются из собственного капитала по стоимости, которая является вознаграждением, выплачиваемым при повторном приобретении. При покупке, продаже, выпуске или аннулировании собственных долевых инструментов Группы прибыль и убыток не отражается в составе отчета о совокупном доходе. При выбытии стоимость собственных акций списывается по средневзвешенной стоимости. Собственные акции, выкупленные у акционеров, могут приобретаться и удерживаться Компанией или другими дочерними организациями Группы. Разница между балансовой стоимостью собственных акций, выкупленных у акционеров, и суммой возмещения, полученного при их последующей продаже, признается в составе эмиссионного дохода.

Выплаты на основе акций в течение периода осуществляются за счет собственных акций, выкупленных у акционеров.

#### Эмиссионный доход

Эмиссионный доход представляет собой разницу между справедливой стоимостью полученного вознаграждения и номинальной стоимостью выпущенных акций. Кроме того, в составе эмиссионного дохода отражается сумма разницы между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках объединения бизнеса.

#### Прибыль на акцию

Прибыль на акцию рассчитана на основе средневзвешенного количества акций Группы в обращении в течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2021 и 2020 гг. Разводненная прибыль на акцию рассчитана на основе средневзвешенного количества акций Группы в обращении в течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2021 и 2020 гг. плюс ожидаемое количество акций, которые будут выпущены в случае конвертации всех потенциальных обыкновенных акций с разводняющим эффектом.

#### Классификация в качестве обязательства или капитала

Долговые и долевые финансовые инструменты классифицируются как финансовые обязательства или капитал, исходя из сущности контрактных обязательств, на основании которых они возникли.

Долевой инструмент – это любой договор, подтверждающий право на долю активов компании, оставшихся после вычета всех ее обязательств. Долевые инструменты отражаются в размере поступлений по ним за вычетом прямых затрат на их выпуск.

### Финансовые обязательства

Финансовые обязательства Группы, включающие заемные средства и торговую и прочую кредиторскую задолженность, первоначально оцениваются по справедливой стоимости, за вычетом операционных издержек, и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

#### Прекращение признания финансовых обязательств

Группа списывает финансовые обязательства только в случае их погашения, аннулирования или истечения срока действия.

### Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовый актив и финансовое обязательство подлежат взаимозачету с представлением в консолидированном отчете о финансовом положении нетто-величины, когда имеется юридически защищенное право осуществить зачет признанных сумм и когда имеется намерение осуществить расчеты на нетто-основе либо реализовать актив и исполнить обязательство одновременно. Право на осуществление зачета не должно быть обусловлено событием в будущем и должно быть юридически защищенным во всех следующих обстоятельствах:

- в ходе обычной деятельности;
- в случае дефолта; и в случае несостоятельности или банкротства организации или кого-либо из контрагентов.

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость финансовых инструментов, торговля которыми осуществляется на активных рынках, на каждую отчетную дату определяется исходя из рыночных котировок или котировок дилеров (котировки на покупку для длинных позиций и котировки на продажу для коротких позиций), без вычета затрат по сделке.

Для финансовых инструментов, торговля которыми не осуществляется на активном рынке, справедливая стоимость определяется путем применения соответствующих методик оценки. Такие методики могут включать использование цен недавно проведенных на коммерческой основе сделок, использование текущей справедливой стоимости аналогичных инструментов, анализ дисконтированных денежных потоков, либо другие модели оценки.

## 4. Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации

### 4.1. Реклассификация в составе форм консолидированной финансовой отчетности

Группа изменила представление некоторых статей в консолидированном отчете о финансовом положении Группы на 31 декабря 2021 г., консолидированном отчете о совокупном доходе за 2021 год, а также в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2021 г. Сравнительные суммы на 31 декабря 2020 г., а также за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. были приведены в соответствие с представлением данного нового формата информации.

Группа произвела следующие изменения в отношении сравнительных данных в консолидированном отчете о финансовом положении на 31 декабря 2020 г.:

- Реклассификация суммы по строке «Начисленные расходы» в состав строки «Торговая и прочая кредиторская задолженность» в сумме 23 252 598 тыс. руб.
- Объединение строк «Расходы будущих периодов» и «Авансы выданные» в строку «Авансы выданные и прочие prepaid расходы».
- Реклассификация суммы капитальных авансов из состава строки «Основные средства» в состав строки «Авансы выданные под поставку и строительство основных средств» в сумме 387 846 тыс. руб.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

4. Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

Группа произвела следующие изменения в отношении сравнительных данных в консолидированном отчете о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.:

- Выделение операционной прибыли, как подитоговой строки. В состав операционной прибыли включены прочие доходы и прочие расходы, так как данные статьи относятся к основной операционной деятельности Группы.
- Объединение суммы по строкам «Коммерческие расходы» и «Общехозяйственные и административные расходы» в строку «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы».

Группа произвела следующие изменения в отношении сравнительных данных в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.:

- Реклассификация суммы обесценения авансов выданных в строку «Обесценение и списание авансов выданных» из строки «Уменьшение авансов выданных» в сумме 132 207 тыс. руб.
- Реклассификация суммы по строке «Увеличение начисленных расходов» в состав строки «Увеличение долгосрочной и краткосрочной торговой и прочей кредиторской задолженности» в сумме 6 232 493 тыс. руб.
- Объединение строк «Увеличение расходов будущих периодов» и «Уменьшение/(увеличение) авансов выданных» в строку «Увеличение авансов выданных и прочих prepaid расходов».

Влияние изменений на сравнительные данные в консолидированном отчете о финансовом положении Группы на 31 декабря 2020 г. (увеличение/(уменьшение) каждой строки):

|   | 31 декабря 2020 г.<br>как первоначально<br>представлено | Эффект<br>от реклас-<br>сификаций | 31 декабря 2020 г.<br>как пересчитано |
|---|---|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Внеоборотные активы</b>                                    |   |                                   |                                       |
| Основные средства   | 336 513 344   | (387 846)                         | 336 125 498                           |
| Авансы выданные под поставку и строительство основных средств | —   | 387 846                           | 387 846                               |
| <b>Итого внеоборотные активы</b>                              | <b>678 461 159</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>678 461 159</b>                    |
|   |   |                                   |                                       |
| <b>Оборотные активы</b>                                       |   |                                   |                                       |
| Авансы выданные и прочие prepaid расходы                      | —   | 6 663 337                         | 6 663 337                             |
| Авансы выданные   | 5 581 366   | (5 581 366)                       | —                                     |
| Расходы будущих периодов                                      | 1 081 971   | (1 081 971)                       | —                                     |
| <b>Итого оборотные активы</b>                                 | <b>266 931 047</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>266 931 047</b>                    |
| <b>Итого активы</b>   | <b>945 392 206</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>945 392 206</b>                    |
|   |   |                                   |                                       |
| <b>Краткосрочные обязательства</b>                            |   |                                   |                                       |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                  | 161 072 294   | 23 252 598                        | 184 324 892                           |
| Начисленные расходы   | 23 252 598  | (23 252 598)                      | —                                     |
| <b>Итого краткосрочные обязательства</b>                      | <b>284 273 270</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>284 273 270</b>                    |
| <b>Итого обязательства</b>                                    | <b>762 503 282</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>762 503 282</b>                    |
| <b>Итого капитал и обязательства</b>                          | <b>945 392 206</b>                                      | <b>—</b>                          | <b>945 392 206</b>                    |

Влияние изменений на сравнительные данные в консолидированном отчете о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. представлено ниже:

|  | 2020 г.<br>как первоначально<br>представлено | Эффект<br>от реклас-<br>сификаций | 2020 г.<br>как пересчитано |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------|
| Коммерческие расходы                                       | (16 887 124)                                 | 16 887 124                        | —                          |
| Общехозяйственные и административные расходы               | (279 538 315)                                | 279 538 315                       | —                          |
| Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы | —  | (296 425 439)                     | (296 425 439)              |

Влияние изменений на сравнительные данные в консолидированном отчете о движение денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. представлено ниже:

|  | 2020 г.<br>как первоначально<br>представлено | Эффект<br>от реклас-<br>сификаций | 2020 г.<br>как пересчитано |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности</b>   |  |                                   |                            |
| Корректировки на:  |  |                                   |                            |
| Обесценение и списание авансов выданных  | —  | 132 207                           | 132 207                    |
| <b>Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала</b> | <b>175 407 996</b>                           | <b>132 207</b>                    | <b>175 540 203</b>         |
|  |  |                                   |                            |
| Увеличение долгосрочной и краткосрочной торговой и прочей кредиторской задолженности                               | (2 133 884)                                  | 6 232 493                         | 4 098 609                  |
| Увеличение начисленных расходов  | 6 232 493                                    | (6 232 493)                       | —                          |
| Уменьшение/(увеличение) авансов выданных   | 188 592                                      | (188 592)                         | —                          |
| Увеличение расходов будущих периодов   | (425 761)                                    | 425 761                           | —                          |
| Увеличение авансов выданных и прочих prepaid расходов  | —  | (369 376)                         | (369 376)                  |
| <b>Поступление денежных средств от операционной деятельности</b>   | <b>206 119 845</b>                           | <b>—</b>                          | <b>206 119 845</b>         |



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

### 4.2. Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам

За исключением вышеуказанных изменений и принятых новых стандартов и разъяснений, вступивших в силу на 1 января 2021 г., учетная политика, принятая при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности за 2021 год, соответствует политике, применявшейся при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.

Группа не применяла досрочно какие-либо другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

**Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 «Реформа базовой процентной ставки – этап 2»**  
Поправки предоставляют временные освобождения, которые применяются для устранения последствий для финансовой отчетности в случаях, когда межбанковская ставка предложения (IBOR) заменяется альтернативной практически безрисковой процентной ставкой.

Поправки предусматривают следующее:

- упрощение практического характера, согласно которому изменения договора или изменения денежных потоков, непосредственно требуемые реформой, должны рассматриваться как изменения плавающей процентной ставки, эквивалентные изменению рыночной процентной ставки;
- допускается внесение изменений, требуемых реформой IBOR, в определение отношений хеджирования и документацию по хеджированию без прекращения отношений хеджирования;
- организациям предоставляется временное освобождение от необходимости соблюдения требования относительно отдельно идентифицируемых компонентов в случаях, когда инструмент с безрисковой ставкой определяется по усмотрению организации в качестве рискового компонента в рамках отношений хеджирования.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы. Группа намерена применять упрощения практического характера в будущих периодах, если это будет необходимо.

**Поправки к МСФО (IFRS) 16 «Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19, действующие после 30 июня 2021 г.»**  
28 мая 2020 г. Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 16 «Аренда» – «Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19». Данная поправка предусматривает освобождение для арендаторов от применения требований МСФО (IFRS) 16 в части учета модификаций договоров аренды в случае уступок по аренде, которые возникают в качестве прямого следствия пандемии Covid-19. В качестве упрощения практического характера арендатор может принять решение не анализировать, является ли уступка по аренде, предоставленная арендодателем в связи с пандемией Covid-19, модификацией договора аренды. Арендатор, который принимает такое решение, должен учитывать любое изменение арендных платежей, обусловленное уступкой по аренде, связанной с пандемией Covid-19, аналогично тому, как это изменение отражалось бы в учете согласно МСФО (IFRS) 16, если бы оно не являлось модификацией договора аренды.

Предполагалось, что данная поправка будет применяться до 30 июня 2021 г., но в связи с продолжающимся влиянием пандемии Covid-19 31 марта 2021 г. Совет по МСФО решил продлить срок применения упрощений практического характера до 30 июня 2022 г.

Новая поправка применяется в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 апреля 2021 г. или после этой даты.

Группа применила упрощение практического характера при подготовке консолидированной финансовой отчетности.

Ниже приводятся новые стандарты, поправки и разъяснения, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска финансовой отчетности Группы. Группа намерена применить эти стандарты, поправки и разъяснения, если применимо, с даты их вступления в силу.

**МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»**  
В мае 2017 года Совет по МСФО выпустил МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования», новый всеобъемлющий стандарт финансовой отчетности для договоров страхования, который рассматривает вопросы признания и оценки, представления и раскрытия информации. Когда МСФО (IFRS) 17 вступит в силу, он заменит собой МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования», который был выпущен в 2005 году. МСФО (IFRS) 17 применяется ко всем видам договоров страхования (т.е. страхование жизни и страхование, отличное от страхования жизни, прямое страхование и перестрахование) независимо от вида организации, которая выпускает их, а также к определенным гарантиям и финансовым инструментам с условиями дискреционного участия. Имеется несколько исключений из сферы применения. Основная цель МСФО (IFRS) 17 заключается в предоставлении модели учета договоров страхования, которая является более эффективной и последовательной для страховщиков. В отличие от требований МСФО (IFRS) 4, которые в основном базируются на предыдущих местных учетных политиках, МСФО (IFRS) 17 предоставляет всестороннюю модель учета договоров страхования, охватывая все уместные аспекты учета. В основе МСФО (IFRS) 17 лежит общая модель, дополненная следующим:

- определенные модификации для договоров страхования с условиями прямого участия (метод переменного вознаграждения);
- упрощенный подход (подход на основе распределения премии) в основном для краткосрочных договоров.

МСФО (IFRS) 17 вступает в силу в отношении отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, при этом требуется представить сравнительную информацию. Допускается досрочное применение при условии, что организация также применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 на дату первого применения МСФО (IFRS) 17 или до нее. Данный стандарт не применим к Группе.

**Поправки к МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» – первое применение МСФО (IFRS) 17 и МСФО (IFRS) 9: сравнительная информация**  
Поправки вводят вариант перехода и связаны со сравнительной информацией о финансовых активах, представляемых при первом применении МСФО (IFRS) 17. Поправки должна помочь организациям избежать временных учетных несоответствий между финансовыми активами и обязательствами по договорам страхования и таким образом повысить практическую ценность сравнительной информации для пользователей финансовой отчетности.

МСФО (IFRS) 17 с поправками вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты.

МСФО (IFRS) 17 не применим к Группе.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

### Поправки к МСФО (IAS) 1 «Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных»

В январе 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к пунктам 69-76 МСФО (IAS) 1, в которых поясняются требования в отношении классификации обязательств как краткосрочных или долгосрочных. В поправках разъясняется следующее:

- что понимается под правом отсрочить урегулирование обязательств;
- право отсрочить урегулирование обязательств должно существовать на конец отчетного периода;
- на классификацию обязательств не влияет вероятность того, что организация исполнит свое право отсрочить урегулирование обязательств;
- условия обязательства не будут влиять на его классификацию, только если производный инструмент, встроенный в конвертируемое обязательство, сам по себе является долевым инструментом.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, и применяются ретроспективно. В настоящее время Группа анализирует возможное влияние данных поправок на текущую классификацию обязательств и необходимость пересмотра условий по существующим договорам займа.

В ноябре 2021 года Совет по МСФО предложил поправки к МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», призванные повысить качество информации, которую организации раскрывают в отношении долгосрочных долговых обязательств с ограничительными условиями.

В соответствии с МСФО (IAS) 1 организация должна классифицировать обязательство как долгосрочное, только если у нее есть право отложить его погашение на срок не менее 12 месяцев после отчетной даты. Однако такое право часто зависит от соблюдения организацией ограничительных условий после отчетной даты. Например, у организации может быть долгосрочная задолженность, срок погашения которой может наступить в течение 12 месяцев в случае несоблюдения организацией ограничительных условий после отчетной даты.

Предлагаемые поправки уточняют, что в такой ситуации наличие ограничительных условий не повлияет на классификацию обязательства в состав краткосрочных или долгосрочных по состоянию на отчетную дату. Вместо этого организация будет:

- представлять долгосрочные обязательства с наложенными ограничительными условиями в отчете о финансовом положении отдельно от прочих долгосрочных обязательств; и раскрывать в примечаниях к финансовой отчетности информацию об ограничительных условиях, в том числе об их характере и том, соблюдала ли организация такие условия исходя из обстоятельств на отчетную дату.

По мнению Совета по МСФО, данные предложения повысят качество информации, которую организации раскрывают в отношении долгосрочных обязательств с наложенными ограничительными условиями, за счет предоставления инвесторам возможности оценить, может ли срок погашения наступить в течение двенадцати месяцев.

В предложениях также учтены замечания акционеров по вопросу классификации краткосрочных и долгосрочных долговых обязательств при применении введенных в 2020 году требований, которые еще не вступили в силу. Соответственно, Совет по МСФО также предлагает перенести дату вступления таких требований в силу для приведения их в соответствие с предлагаемыми поправками.

Совет по МСФО предложил перенести дату вступления в силу поправок не ранее 1 января 2024 г. Комментарии должны быть получены Советом по МСФО до 21 марта 2022 г.

### Поправки к МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль» – отложенный налог, связанный с активами и обязательствами, возникающими из одной операции

Совет по МСФО внес поправки в МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль», согласно которым организации должны признавать отложенный налог по определенным операциям, приводящим при первоначальном признании к возникновению равновеликих вычитаемых и налогооблагаемых временных разниц. Предложенные изменения будут, как правило, применяться в отношении таких операций, как аренда со стороны арендатора и обязательства по выводу активов из эксплуатации.

В пп. 15 и 24 МСФО (IAS) 12 было включено дополнительное условие, при котором исключение при первоначальном признании не применяется. Согласно уточненным рекомендациям, в отношении временной разницы, возникающей при первоначальном признании актива или обязательства, не применяется исключение, связанное с первоначальным признанием, если в результате операции возникают равновеликие вычитаемые и налогооблагаемые временные разницы. Был добавлен п. 22 А с дальнейшими пояснениями указанного принципа. Также были внесены изменения в пп. 22 (b) и 22 (c) МСФО (IAS) 12.

Данные поправки могут оказать существенное влияние на подготовку финансовой отчетности организациями со значительными суммами активов в форме права пользования, обязательств по аренде, обязательств по выводу активов из эксплуатации и восстановлению окружающей среды, а также иных аналогичных обязательств на балансе. Такое влияние будет выражаться в признании дополнительных отложенных налоговых активов и обязательств.

Поправки должны применяться в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Поправки должны применяться в соответствии с модифицированным ретроспективным подходом. В настоящее время Группа анализирует возможное влияние данной поправки на консолидированную финансовую отчетность.

### Поправки к МСФО (IFRS) 3 «Ссылки на Концептуальные основы»

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» – «Ссылки на концептуальные основы». Цель данных поправок – заменить ссылки на «Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности», выпущенную в 1989 году, на ссылки на «Концептуальные основы представления финансовых отчетов», выпущенные в марте 2018 года, без внесения значительных изменений в требования стандарта.

Совет также добавил исключение из принципа признания в МСФО (IFRS) 3, чтобы избежать возникновения потенциальных прибылей или убытков «2-го дня», для обязательств и условных обязательств, которые относились бы к сфере применения МСФО (IAS) 37 или Разъяснения КРМФО (IFRIC) 21 «Обязательные платежи», если бы они возникали в рамках отдельных операций.

В то же время Совет решил разъяснить существующие требования МСФО (IFRS) 3 в отношении условных активов, на которые замена ссылок на «Концепцию подготовки и представления финансовой отчетности» не окажет влияния.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты, и применяются перспективно.

### Поправки к МСФО (IAS) 16 «Основные средства: поступления до использования по назначению»

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил документ «Основные средства: поступления до использования по назначению», который запрещает организациям вычитать из первоначальной стоимости объекта основных средств какие-либо поступления от продажи изделий, произведенных в процессе доставки этого объекта до местоположения и приведения его в состояние, которые требуются для его эксплуатации в соответствии с намерениями руководства. Вместо этого организация признает поступления от продажи таких изделий, а также стоимость производства этих изделий в составе прибыли или убытка.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 4. Изменения в учетной политике и принципах раскрытия информации (продолжение)

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты, и должны применяться ретроспективно к тем объектам основных средств, которые стали доступными для использования на дату начала (или после нее) самого раннего из представленных в финансовой отчетности периода, в котором организация впервые применяет данные поправки.

Ожидается, что данные поправки не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 37 «Обременительные договоры – затраты на исполнение договора»

В мае 2020 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 37, в которых разъясняется, какие затраты организация должна учитывать при оценке того, является ли договор обременительным или убыточным.

Поправки предусматривают применение подхода, основанного на «затратах, непосредственно связанных с договором». Затраты, непосредственно связанные с договором на предоставление товаров или услуг, включают как дополнительные затраты на исполнение этого договора, так и распределенные затраты, непосредственно связанные с исполнением договора. Общие и административные затраты не связаны непосредственно с договором и, следовательно, исключаются, кроме случаев, когда они явным образом подлежат возмещению контрагентом по договору.

Данные поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Группа будет применять данные поправки к договорам, по которым она еще не выполнила все свои обязанности на дату начала годового отчетного периода, в котором она впервые применяет данные поправки.

### Поправка к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности» – дочерняя организация, впервые применяющая Международные стандарты финансовой отчетности

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 1 «Первое применение Международных стандартов финансовой отчетности». Согласно данной поправке дочерняя организация, которая решает применить пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1, вправе оценивать накопленные курсовые разницы с использованием сумм, отраженных в финансовой отчетности материнской организации, исходя из даты перехода материнской организации на МСФО.

Данная поправка также применима к ассоциированным организациям и совместным предприятиям, которые решают применять пункт D16(a) МСФО (IFRS) 1. Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение.

Поправка не применима к Группе.

### Поправка к МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» – комиссионное вознаграждение при проведении «теста 10%» в случае прекращения признания финансовых обязательств

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IFRS) 9. В поправке поясняются суммы комиссионного вознаграждения, которые организация учитывает при оценке того, являются ли условия нового или модифицированного финансового обязательства существенно отличающимися от условий первоначального финансового обязательства. К таким суммам относятся только те комиссионные вознаграждения, которые были выплачены или получены между определенным кредитором и заемщиком, включая комиссионное вознаграждение, выплаченное или полученное кредитором или заемщиком от имени другой стороны. Организация должна применять данную поправку в отношении финансовых обязательств, которые были модифицированы или заменены на дату начала (или после нее) годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет данную поправку.

Данная поправка вступает в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Ожидается, что данная поправка не окажет существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправка к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство» – налогообложение при оценке справедливой стоимости

В рамках процесса ежегодных усовершенствований МСФО, период 2018-2020 годов, Совет по МСФО выпустил поправку к МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство». Данная поправка исключает требование в пункте 22 МСФО (IAS) 41 о том, что организации не включают в расчет денежные потоки, связанные с налогообложением, при оценке справедливой стоимости активов, относящихся к сфере применения МСФО (IAS) 41.

Организация должна применять данную поправку перспективно в отношении оценки справедливой стоимости на дату начала (или после нее) первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2022 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение. Ожидается, что данная поправка не окажет существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 8 «Определение бухгалтерских оценок»

В феврале 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 8, в которых вводится определение «бухгалтерских оценок». В поправках разъясняется отличие между изменениями в бухгалтерских оценках и изменениями в учетной политике и исправлением ошибок. Кроме того, в документе разъясняется, как организации используют методы измерения и исходные данные для разработки бухгалтерских оценок.

Поправки вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, и применяются к изменениям в учетной политике и изменениям в бухгалтерских оценках, которые происходят на дату начала указанного периода или после нее. Допускается досрочное применение разрешено при условии раскрытия этого факта. Ожидается, что данные поправки не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическим рекомендациям № 2 по применению МСФО «Раскрытие информации об учетной политике»

В феврале 2021 года Совет по МСФО выпустил поправки к МСФО (IAS) 1 и Практическим рекомендациям № 2 по применению МСФО «Формирование суждений о существенности», которые содержат руководство и примеры, помогающие организациям применять суждения о существенности при раскрытии информации об учетной политике. Поправки должны помочь организациям раскрывать более полезную информацию об учетной политике за счет замены требования о раскрытии организациями «значительных положений» учетной политики на требование о раскрытии «существенной информации» об учетной политике, а также за счет добавления руководства относительно того, как организации должны применять понятие существенности при принятии решений о раскрытии информации об учетной политике.

Поправки к МСФО (IAS) 1 применяются в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты, с возможностью досрочного применения. Поскольку поправки к Практическим рекомендациям № 2 по применению МСФО содержат необязательное руководство в отношении применения определения существенности к информации об учетной политике, не требуется указывать дату вступления в силу данных поправок.

В настоящее время Группа проводит оценку влияния, которое могут оказать поправки на раскрытие информации об учетной политике Группы.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 5. Существенные учетные суждения и оценки

Применение учетной политики Группы требует от руководства формирования суждений, оценок и допущений относительно балансовой стоимости активов и обязательств в тех случаях, когда ее невозможно определить на основании других источников. Оценочные значения и лежащие в их основе допущения формируются исходя из прошлого опыта и прочих значимых факторов. Фактические результаты могут отличаться от данных оценок.

Оценки и связанные с ними допущения пересматриваются на постоянной основе. Изменения в оценках отражаются в том периоде, в котором оценка была пересмотрена, если изменение влияет только на этот период, либо в том периоде, к которому относится изменение, и в будущих периодах, если изменение влияет как на текущие, так и на будущие периоды.

### Суждения

#### Срок аренды в договорах с опционом на продление

Группа определяет срок аренды как не подлежащий досрочному прекращению период аренды вместе с периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на продление аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он будет исполнен, или периодами, в отношении которых предусмотрен опцион на прекращение аренды, если имеется достаточная уверенность в том, что он не будет исполнен.

По некоторым договорам аренды у Группы имеется опцион на продление аренды активов на дополнительный срок, в основном на период от года до десяти лет. Группа применяет суждение, чтобы определить, имеется ли у нее достаточная уверенность в том, что она исполнит данный опцион на продление. При этом она учитывает все уместные факторы, которые приводят к возникновению экономического стимула для исполнения опциона на продление аренды. После даты начала аренды Группа повторно оценивает срок аренды при возникновении значительного события либо изменения обстоятельств, которое подконтрольно Группе и влияет на ее способность исполнить (или не исполнить) опцион на продление аренды (например, изменение бизнес-стратегии).

### Оценочные значения и допущения

Основные допущения о будущем и прочие основные источники неопределенности в оценках на отчетную дату, которые могут послужить причиной существенных корректировок балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, рассматриваются ниже. Допущения и оценочные значения Группы основаны на исходных данных, которыми она располагала на момент подготовки консолидированной финансовой отчетности. Однако текущие обстоятельства и допущения относительно будущего могут изменяться ввиду рыночных изменений или неподконтрольных Группе обстоятельств. Такие изменения отражаются в допущениях по мере того, как они происходят.

#### Оценка запасов

Руководство анализирует остатки по запасам, чтобы определить, могут ли запасы быть реализованы по цене большей или равной их балансовой стоимости плюс расходы на продажу. Этот анализ также включает определение неликвидных запасов, которые списываются на основании срока хранения запасов и проводимых инвентаризаций.

#### Обесценение внеоборотных активов

Балансовая стоимость активов Группы анализируется на предмет выявления признаков, свидетельствующих о наличии обесценения таких активов. Обесценение имеет место, если балансовая стоимость актива или подразделения, генерирующего денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, которая является наибольшей из следующих величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу и стоимости использования.

Руководство неизбежно применяет субъективное суждение при отнесении активов, не генерирующих независимые денежные потоки, к соответствующим генерирующим единицам, а также при оценке сроков и величины соответствующих денежных потоков в рамках расчета стоимости использования. При расчете стоимости использования будущие денежные потоки оцениваются для каждого магазина на основании прогноза поступлений денежных средств в соответствии с последними имеющимися данными бюджетов.

Модель дисконтированных денежных потоков требует достаточно большого количества оценок и допущений относительно будущих темпов роста рынка, рыночного спроса на продукты и ожидаемой прибыльности продаж. В силу своего субъективного характера данные оценки, скорее всего, отличаются от будущих фактических результатов деятельности и денежных потоков, и, возможно, эти отличия будут существенными.

### Справедливая стоимость финансовых инструментов

В случае если справедливая стоимость финансовых активов и обязательств, отраженная в отчете о финансовом положении, не может быть определена на основе данных активного рынка, справедливая стоимость определяется, используя методики оценки, в том числе модель дисконтированных денежных потоков. В качестве исходных данных для этих моделей по возможности используется информация с наблюдаемых рынков, однако в тех случаях, когда это не представляется практически осуществимым, требуется определенная доля суждения для установления справедливой стоимости. Суждения включают учет таких исходных данных как риск ликвидности, кредитный риск и волатильность.

### Сроки полезного использования основных средств и нематериальных активов

Амортизация основных средств и нематериальных активов Группы начисляется линейным способом в течение срока полезного использования, который определяется на основании бизнес-планов и оценок руководства Группы, относящихся к данным активам.

Внесенные Группой улучшения в арендованные по договорам аренды магазины формата «у дома» и прочие магазины амортизируются линейным методом на протяжении всего срока их полезного использования, в том числе в ряде случаев и после истечения срока действия договора аренды, исходя из допущения, что аренда будет продлена.

Руководство Группы ежегодно анализирует корректность применяемых сроков полезного использования основных средств, исходя из текущего состояния активов, расчетного срока, в течение которого они будут приносить Группе экономические выгоды, информации за прошлые периоды по подобным активам, тенденций развития отрасли и изменений в стратегии развития Группы.

### Налогообложение

Группа несет обязательства по уплате налога на прибыль и других налогов. Определение суммы обязательств по налогу на прибыль и прочим налогам в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью налогового законодательства Российской Федерации. Существует большое число сделок и расчетов, по которым определение окончательного налогового обязательства не может быть сделано с достаточной степенью уверенности. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по этим налоговым обязательствам будет отличаться от изначально отраженных сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 5. Существенные учетные суждения и оценки (продолжение)

### Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (далее – «ОКУ») по торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ОКУ по долгосрочной, торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков.

Первоначально в основе матрицы оценочных резервов лежат наблюдаемые данные возникновения дефолтов в прошлых периодах. Группа будет обновлять матрицу, чтобы скорректировать прошлый опыт возникновения кредитных убытков с учетом прогнозной информации. Например, если в течение следующего года ожидается ухудшение прогнозируемых экономических условий (например, ВВП), что может привести к увеличению случаев дефолта в секторе производства продуктов питания, то исторический уровень дефолта корректируется. На каждую отчетную дату наблюдаемые данные об уровне дефолта в предыдущих периодах обновляются и изменения прогнозных оценок анализируются.

Оценка взаимосвязи между историческими наблюдаемыми уровнями дефолта, прогнозируемыми экономическими условиями и ОКУ является значительной расчетной оценкой. Величина ОКУ чувствительна к изменениям в обстоятельствах и прогнозируемых экономических условиях. Прошлый опыт возникновения кредитных убытков Группы и прогноз экономических условий также могут не являться показательными для фактического дефолта покупателя в будущем.

### Ставка привлечения дополнительных заемных средств

Группа оценивает обязательства по аренде путем дисконтирования арендных платежей с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если такая ставка не может быть легко определена, Группа использует свою ставку привлечения дополнительных заемных средств, скорректированную с учетом конкретных условий аренды и для отражения процентной ставки, которую Группа будет платить за заем:

- на условиях, аналогичных условиям аренды;
- в сумме аналогичной стоимости актива в форме права пользования;
- в схожих экономической условиях.

## 6. Расчеты и операции со связанными сторонами

В ходе своей деятельности Группа осуществляет различные операции со связанными сторонами.

Группа приобретает у связанных сторон материалы, информационные и консультационные услуги, получает от них займы, размещает депозиты, получает доходы от аренды помещений, а также осуществляет сделки с финансовыми активами и признает доход по ним.

Связанные стороны Группы представлены акционерами, оказывающими существенное влияние на Группу, и компаниями, входящими в общую с акционерами Группу (прочие связанные стороны).

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и за период с 1 января 2021 г. по 26 ноября 2021 г. ПАО Банк ВТБ являлся акционером Группы и оказывал существенное влияние на Группу.

26 ноября 2021 г. доля принадлежащих ПАО Банку ВТБ голосов по акциям Компании была снижена до 7,727%, из которых 7,72% находятся у компаний Группы ВТБ по договору РЕПО с ООО Марафон Ритейл. С указанной даты ПАО Банк ВТБ, а также компании, входящие в Группу ВТБ, не являются связанными сторонами Группы.

26 ноября 2021 г. доля принадлежащих группе Марафон Груп голосов по акциям Компании была увеличена до 24,99%, из которых 18,94% принадлежит ООО Марафон Ритейл. В отношении пакета в размере 3,49% голосующих акций Компании право распоряжения голосами принадлежит ООО Марафон Ритейл на основании договоров РЕПО, заключенных с Группой ВТБ. Также, Марафон Груп дополнительно получит пакет в размере 4,23% голосующих акций Компании после удовлетворения ФАС России соответствующего ходатайства ООО Марафон Ритейл на основании указанных выше договоров РЕПО.

С 26 ноября Компании ООО Марафон Ритейл является акционером, оказывающим существенное влияние на Группу. Компании группы Марафон Груп входят в состав прочих связанных сторон Группы.

Операции со связанными сторонами могут осуществляться на условиях отличных от операций с третьими лицами.

Расчеты со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 гг. представлены следующим образом:

|  | Акционеры  |            | Прочие связанные стороны |            |
|--|------------|------------|--------------------------|------------|
|  | 31 декабря | 31 декабря | 31 декабря               | 31 декабря |
|  | 2021 г.    | 2020 г.    | 2021 г.                  | 2020 г.    |
| Долгосрочные финансовые активы (Прим. 12)    | —          | —          | 1 014 994                | —          |
| Прочая дебиторская задолженность (Прим. 14)  | —          | 2 567      | —                        | 3 114      |
| Краткосрочные финансовые активы (Прим. 12)   | —          | —          | 200 000                  | —          |
| Прочая кредиторская задолженность (Прим. 19) | —          | 20 583     | —                        | 165 670    |
| Авансы полученные                            | —          | 11 890     | —                        | 492        |

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 6. Расчеты и операции со связанными сторонами (продолжение)

Сделки Группы со связанными сторонами за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., представлены следующим образом:

|  | Акционеры |            | Прочие связанные стороны |         |
|--|-----------|------------|--------------------------|---------|
|  | 2021 г.   | 2020 г.    | 2021 г.                  | 2020 г. |
| Процентные доходы (Прим. 27)                               | 702 834   | 49 429     | 9 282                    | —       |
| Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы | 91 329    | 91 134     | 734 420                  | 79 228  |
| Доходы от аренды и предоставления коммунальных услуг       | 35 105    | 28 839     | 442                      | 2 041   |
| Прочие доходы  | 4 378     | 61         | 38 579                   | 23 998  |
| Приобретение запасов                                       | —         | —          | 1 241 667                | 564 472 |
| Погашение выданных займов                                  | —         | —          | 200 000                  | —       |
| Финансовые расходы   | —         | 309 193    | 7 909                    | —       |
| Погашение полученных займов, в т.ч. финансовых расходов    | —         | 33 509 193 | —                        | —       |

Гарантии в пользу и от связанных сторон не выдавались и не получались.

В отчетном периоде не было признано каких-либо существенных расходов на покрытие ожидаемых кредитных убытков связанных сторон.

Краткосрочное вознаграждение руководства Группы и членов Совета директоров Группы за 2021 год составило 2 101 606 тыс. руб. (2020 год: 1 733 030 тыс. руб.). В состав выплат руководству Группы включено вознаграждение по трудовому договору, социальные взносы и выплаты членам Совета директоров Группы. Ключевому управленческому персоналу Группы за 2021 год были также произведены начисления, основанные на акциях, информация о данных начислениях раскрыта в Примечании 32.

## 7. Объединение бизнеса

### Приобретение холдинговой компании «ДИКСИ Холдинг Лимитед»

22 июля 2021 г. Группа приобрела контроль над компанией ДИКСИ Холдинг Лимитед за счет покупки 100% обыкновенных акций. ДИКСИ Холдинг Лимитед зарегистрирована в Республике Кипр, имеет постоянное представительство и является налоговым резидентом Российской Федерации. ДИКСИ Холдинг Лимитед – холдинговая компания Группы компаний ДИКСИ, в состав которой также входят юридические лица: АО «ДИКСИ Групп», АО «ДИКСИЮг», ООО «ДИКСИ-Снежинск», ООО «МИТ», ООО «Аргумент», расположенные в Российской Федерации (далее – «Группа ДИКСИ»). Акции и ценные бумаги компаний Группы ДИКСИ не допущены к организованным торгам.

Основным видом деятельности Группы ДИКСИ является розничная торговля продуктами питания на территории Российской Федерации. Под управлением Группы ДИКСИ на дату приобретения находились 2 438 магазинов у дома под брендом «ДИКСИ» и 39 супермаркетов под брендом «Мегамарт».

По ожиданиям руководства Группы, приобретение розничного бизнеса «ДИКСИ» значительно повысит конкурентоспособность Группы в российском секторе продуктового ритейла. Заметное присутствие в стратегически важных Московском и Северо-Западном регионах приведет к значительному усилению рыночных позиций, включая существенный рост доли рынка в Москве и Санкт-Петербурге. Группа также ожидает получить потенциальные синергии в закупках, категорийном менеджменте и в бизнес-процессах, что позволит повысить акционерную стоимость Группы в целом.

### Приобретенные активы и принятые обязательства

Активы и обязательства Группы ДИКСИ, признанные в финансовой отчетности на 31 декабря 2021 г., основывались на предварительной оценке их справедливой стоимости, так как независимая оценка основных средств, нематериальных активов Группы ДИКСИ, а также оценка благоприятных и неблагоприятных условий аренды Группы ДИКСИ по сравнению с рыночными для последующей корректировки активов в форме права пользования, а также оценка прочих активов и обязательств не была завершена к тому моменту, когда выпуск финансовой отчетности за 2021 год был одобрен Советом директоров.

В связи с этим Группа не завершила оценку и распределение цены приобретения на отчетную дату. Группа планирует произвести окончательную оценку справедливой стоимости активов и обязательств Группы ДИКСИ не позднее июля 2022 года.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 7. Объединение бизнеса (продолжение)

Информация о предварительной оценке справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств Группы ДИКСИ на дату приобретения представлена ниже:

|   |   |
|---|---|
|   | Предварительная справедливая стоимость, признанная при приобретении |
| Активы  |   |
| Основные средства (Прим. 8)   | 36 140 434  |
| Авансы выданные под поставку и строительство основных средств               | 445 933   |
| Активы в форме права пользования (Прим. 9)                                  | 76 676 831  |
| Нематериальные активы (Прим. 10)  | 7 189 391   |
| Чистые инвестиции в субаренду долгосрочные                                  | 16 730  |
| Чистые инвестиции в субаренду краткосрочные                                 | 11 519  |
| Запасы  | 18 754 855  |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                                 | 2 298 083   |
| Авансы выданные и прочие prepaid расходы                                    | 511 225   |
| Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль                                | 164 869   |
| Денежные средства и их эквиваленты  | 27 967 922  |
|   | 170 177 792   |
| Обязательства   |   |
| Долгосрочные кредиты и займы  | 236 741   |
| Долгосрочные обязательства по аренде (Прим. 9)                              | 69 143 140  |
| Отложенные налоговые обязательства (Прим. 30)                               | 771 108   |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                | 30 094 440  |
| Налоги к уплате, кроме налога на прибыль                                    | 2 321 374   |
| Налог на прибыль к уплате   | 60 971  |
| Краткосрочные авансы полученные   | 33 989  |
| Обязательства по договору   | 261 208   |
| Краткосрочные кредиты и займы   | 22 858 887  |
| Краткосрочные обязательства по аренде (Прим. 9)                             | 13 691 176  |
|   | 139 473 034   |
| Итого идентифицируемые чистые активы, оцениваемые по справедливой стоимости | 30 704 758  |
| Гудвил, возникший при приобретении (Прим. 11)                               | 65 411 968  |
| Возмещение, переданное при приобретении                                     | (96 116 726)  |

Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности составляет 2 298 083 тыс. руб. Валовая сумма торговой и прочей дебиторской задолженности по договору составляет 2 757 330 тыс. руб., из которой 459 247 тыс. руб. не ожидаются к получению на дату приобретения.

Группа оценила приобретенные обязательства по аренде с использованием приведенной стоимости оставшихся арендных платежей на дату приобретения. Активы в форме права пользования оценивались в сумме, равной обязательствам по аренде, скорректированной для отражения благоприятных и неблагоприятных условий договора аренды по сравнению с рыночными условиями.

Отложенный налоговый актив в основном представлен активом, признанным в отношении активов в форме права пользования и обязательств по аренде. Отложенный налоговый актив будет принят к вычету в последующие периоды по мере признания амортизации актива в форме права пользования, а также финансовых расходов, связанных с обязательством по аренде, в составе прибыли и убытка за период. Отложенное налоговое обязательство обусловлено, главным образом, разной балансовой оценкой стоимости основных средства и нематериальных активов для целей налогообложения и для целей подготовки финансовой отчетности. Отложенный налоговый актив и обязательство представлены в консолидированной финансовой отчетности свернуто.

Сумма гудвила, равная 65 411 968 тыс. руб. включает выгоду от усиления присутствия в стратегически важных Московском и Северо-Западном регионах и стоимость ожидаемого синергического эффекта от приобретения. Вся сумма гудвила отнесена на деятельность Группы в рамках группы единиц, генерирующей денежные потоки по форматам «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт», включая магазины и распределительные центры, относящиеся к ним. Ожидается, что признанный гудвил не будет подлежать вычету для целей налогообложения ни в полном объеме, ни частично.

С даты приобретения вклад Группы ДИКСИ в выручку Группы составил 133 940 617 тыс. руб., в прибыль до налогообложения 2 382 943 тыс. руб.

Если бы объединение произошло в начале года выручка Группы составила бы 2 019 502 746 тыс. руб. При этом оценить влияние данного фактора на прибыль до налогообложения Группы не представляется возможным, так как до объединения Группа ДИКСИ не осуществляла подготовку финансовой отчетности в соответствии с требованиями учетной политики Группы.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 7. Объединение бизнеса (продолжение)

Анализ денежных потоков при приобретении

|  |                     |
|--|---------------------|
| Расходы по сопровождению сделки (включаются в состав потоков от операционной деятельности)   | (778 191)           |
| Чистые денежные средства, приобретенные в результате объединения бизнеса (включаются в состав денежных потоков от инвестиционной деятельности) | 27 967 922          |
| Уплаченная сумма денежных средств  | (96 116 726)        |
| <b>Чистые денежные потоки при приобретении</b>   | <b>(68 926 995)</b> |

Расходы по сопровождению сделки в сумме 778 191 тыс. руб. были включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов.

Справедливая стоимость каждого вида возмещения, выплаченного при приобретении

|  |                   |
|--|-------------------|
| Денежные средства, уплаченные при приобретении | 87 575 153        |
| Корректировка цены сделки                      | 8 541 573         |
| <b>Итого возмещение выплаченное</b>            | <b>96 116 726</b> |

За приобретение акций ДИКСИ Холдинг Лимитед Группа в дату получения контроля заплатила денежными средствами 87 575 153 тыс. руб. Данная сумма представляла собой первоначальную цену возмещения по договору купли-продажи акций ДИКСИ Холдинг Лимитед (далее – «Договор»), уменьшенную на 1 424 847 тыс. руб. в связи с исключением из периметра сделки 148 торговых объектов Группы «ДИКСИ» для соблюдения законодательства о защите конкуренции и торговле.

Кроме того, Договор предусматривал условие о корректировке цены возмещения в зависимости от разницы между целевыми и фактическими показателями чистого долга и чистого оборотного капитала по данным консолидированной финансовой отчетности ДИКСИ Холдинг Лимитед на момент завершения сделки. Корректировка цены возмещения составила 8 541 573 тыс. руб. и была полностью уплачена Группой бывшему владельцу денежными средствами.

Договор также содержит условие об условном возмещении, справедливая стоимость которого была оценена Группой, как незначительная.

## 8. Основные средства

На 31 декабря 2021 г. основные средства представлены следующим образом:

|  | Земля             | Здания              | Машины и оборудование | Транспортные средства | Незавершенное строительство | Итого                |
|--|-------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Первоначальная стоимость</b>              |                   |                     |                       |                       |                             |                      |
| <b>На 1 января 2021 г.</b>                   | <b>14 004 986</b> | <b>338 225 881</b>  | <b>145 154 891</b>    | <b>31 422 940</b>     | <b>10 544 806</b>           | <b>539 353 504</b>   |
| Объединение бизнеса (Прим. 7)                | 1 780 495         | 23 174 463          | 7 828 741             | 3 183 630             | 173 105                     | <b>36 140 434</b>    |
| Приобретения                                 | 7 965             | —                   | 27 089 474            | 7 720 440             | 21 443 872                  | <b>56 261 751</b>    |
| Ввод в эксплуатацию                          | —                 | 21 932 653          | —                     | —                     | (21 932 653)                | —                    |
| Выбытия                                      | (28 151)          | (7 050 674)         | (7 986 901)           | (3 500 811)           | (69 469)                    | <b>(18 636 006)</b>  |
| <b>На 31 декабря 2021 г.</b>                 | <b>15 765 295</b> | <b>376 282 323</b>  | <b>172 086 205</b>    | <b>38 826 199</b>     | <b>10 159 661</b>           | <b>613 119 683</b>   |
|  |                   |                     |                       |                       |                             |                      |
| <b>Накопленная амортизация и обесценение</b> |                   |                     |                       |                       |                             |                      |
| <b>На 1 января 2021 г.</b>                   | <b>—</b>          | <b>(81 519 114)</b> | <b>(101 032 702)</b>  | <b>(19 966 404)</b>   | <b>(709 786)</b>            | <b>(203 228 006)</b> |
| Амортизация за период                        | —                 | (21 311 126)        | (20 959 033)          | (4 514 778)           | —                           | <b>(46 784 937)</b>  |
| Обесценение за период                        | (95 059)          | (2 677 689)         | (45 049)              | —                     | (393 610)                   | <b>(3 211 407)</b>   |
| Восстановление убытков от обесценения        | —                 | 307 322             | 8 210                 | —                     | 586                         | <b>316 118</b>       |
| Выбытия                                      | —                 | 6 909 170           | 7 322 178             | 2 859 771             | —                           | <b>17 091 119</b>    |
| <b>На 31 декабря 2021 г.</b>                 | <b>(95 059)</b>   | <b>(98 291 437)</b> | <b>(114 706 396)</b>  | <b>(21 621 411)</b>   | <b>(1 102 810)</b>          | <b>(235 817 113)</b> |
|  |                   |                     |                       |                       |                             |                      |
| <b>Остаточная стоимость</b>                  |                   |                     |                       |                       |                             |                      |
| <b>На 1 января 2021 г.</b>                   | <b>14 004 986</b> | <b>256 706 767</b>  | <b>44 122 189</b>     | <b>11 456 536</b>     | <b>9 835 020</b>            | <b>336 125 498</b>   |
| <b>На 31 декабря 2021 г.</b>                 | <b>15 670 236</b> | <b>277 990 886</b>  | <b>57 379 809</b>     | <b>17 204 788</b>     | <b>9 056 851</b>            | <b>377 302 570</b>   |

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 8. Основные средства (продолжение)

На 31 декабря 2020 г. основные средства представлены следующим образом\*:

|                                       | Земля      | Здания       | Машины и оборудование | Транспортные средства | Незавершенное строительство | Итого         |
|---------------------------------------|------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------|
| Первоначальная стоимость              |            |              |                       |                       |                             |               |
| На 1 января 2020 г.                   | 14 013 576 | 327 078 060  | 136 281 849           | 37 228 490            | 10 183 421                  | 524 785 396   |
| Приобретения                          | —          | —            | 12 972 082            | 1 301 557             | 15 486 523                  | 29 760 162    |
| Ввод в эксплуатацию                   | —          | 14 965 156   | —                     | —                     | (14 965 156)                | —             |
| Выбытия                               | (8 590)    | (3 817 335)  | (4 099 040)           | (7 107 107)           | (159 982)                   | (15 192 054)  |
| На 31 декабря 2020 г.                 | 14 004 986 | 338 225 881  | 145 154 891           | 31 422 940            | 10 544 806                  | 539 353 504   |
|                                       |            |              |                       |                       |                             |               |
| Накопленная амортизация и обесценение |            |              |                       |                       |                             |               |
| На 1 января 2020 г.                   | —          | (65 460 025) | (85 932 297)          | (22 288 558)          | —                           | (173 680 880) |
| Амортизация за период                 | —          | (18 795 931) | (18 657 366)          | (4 539 806)           | —                           | (41 993 103)  |
| Обесценение за период                 | —          | (1 315 750)  | (13 064)              | —                     | (812 743)                   | (2 141 557)   |
| Восстановление убытков от обесценения | —          | 288 314      | 11 904                | —                     | —                           | 300 218       |
| Выбытия                               | —          | 3 764 278    | 3 558 121             | 6 861 960             | 102 957                     | 14 287 316    |
| На 31 декабря 2020 г.                 | —          | (81 519 114) | (101 032 702)         | (19 966 404)          | (709 786)                   | (203 228 006) |
|                                       |            |              |                       |                       |                             |               |
| Остаточная стоимость                  |            |              |                       |                       |                             |               |
| На 1 января 2020 г.                   | 14 013 576 | 261 618 035  | 50 349 552            | 14 939 932            | 10 183 421                  | 351 104 516   |
| На 31 декабря 2020 г.                 | 14 004 986 | 256 706 767  | 44 122 189            | 11 456 536            | 9 835 020                   | 336 125 498   |

\* Группа изменила классификацию и раскрытие информации по группам основных средств по состоянию на 31 декабря 2020 г. и за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. с целью презентации более точной и уместной для пользователей информации.

Ставка, используемая для определения суммы затрат по заимствованиям, подлежащих капитализации, была приблизительно равна средневзвешенной эффективной процентной ставке за период.

Информация о сумме процентов, включенных в стоимость квалифицируемых активов, отражена в Примечании 28.

### Обесценение внеоборотных активов, кроме гудвила

В результате мониторинга внешних признаков обесценения внеоборотных активов, кроме гудвила, по состоянию на 31 декабря 2021 г., Группа пришла к выводу, что на рынке, на котором Группа осуществляет свою деятельность существуют неблагоприятные рыночные и экономические условия.

Группа провела тест на обесценение внеоборотных активов, в том числе основных средств, активов в форме права пользования и нематериальных активов для оценки наличия признаков возможного обесценения. В результате теста на обесценение Группа признала убытки от обесценения в консолидированном отчете о совокупном доходе в отношении тестируемых активов за 2021 год в сумме 3 211 407 тыс. руб., вся сумма убытка относится к основным средствам Группы (за 2020 год: в сумме 2 973 036 тыс. руб., в т.ч. обесценение основных средств в сумме 2 141 557 тыс. руб., активов в форме права пользования в сумме 831 479 тыс. руб.). В 2021 году сумма восстановления убытков от обесценения основных средств составила 316 118 тыс. руб., активов в форме права пользования 524 004 тыс. руб. (в 2020 году: сумма восстановления убытков от обесценения основных средств составила 300 218 тыс. руб., активов в форме права пользования 303 769 тыс. руб.).

### Подход Группы к проведению теста на обесценение

Тест на обесценение проводился на самом низком уровне агрегирования активов, способных генерировать независимые денежные потоки (ЕГДП), в данном случае, на уровне отдельного магазина.

При оценке степени независимости денежных потоков руководство Группы провело комплексный анализ факторов, в том числе, каким образом оно контролирует деятельность ЕГДП, как принимает решения о ликвидации активов или продолжения операций ЕГДП.

В рамках теста на обесценение Группа сравнивала возмещаемую стоимость отдельной ЕГДП с ее балансовой стоимостью. Возмещаемая стоимость ЕГДП рассчитана как наибольшее значение из справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и стоимости использования. Группа не считает целесообразным с практической точки зрения раскрывать информацию об обесценении в разрезе каждой ЕГДП в связи с большим объемом данных.

### Основные допущения

Ожидаемые свободные денежные потоки рассчитаны на период 5 лет с учетом эффекта терминальной стоимости, исходя из текущих бюджетов и прогнозов, утвержденных руководством Группы.

Одной из основных предпосылок, заложенной в модели ожидаемых денежных потоков, является рост выручки (в основном обусловлен ростом ИПЦ), который составляет 4,6% (2020 год: 4,2%).

Денежные потоки будущих капитальных затрат рассчитаны с учетом сведений прошлых периодов и включают суммы текущих капитальные затрат, которые обеспечивают получение экономических выгод от ЕГДП в текущем состоянии.

Ставка дисконтирования до налогообложения, представляющая собой средневзвешенную стоимость капитала Группы, скорректированного с учетом рисков, характерных для соответствующих активов, применяемая к прогнозным денежным потокам, составила 13,63% (2020 год: 12,81%).

Руководство Группы уверено в обоснованности применяемых оценок и допущений, так как они наилучшим образом отражают подход руководства к управлению активами Группы.

### Оценка влияния изменения ставки дисконтирования и темпа роста выручки

Полученные показатели модели дисконтированных денежных потоков достоверно отображают возможные изменения сумм и периодов будущих денежных потоков. При увеличении применяемой ставки дисконтирования на 0,5%, сумма обесценения внеоборотных активов увеличилась бы на 215 959 тыс. руб. При снижении применяемой ставки дисконтирования на 0,5% убыток от обесценения уменьшился бы на 165 022 тыс. руб. При снижении применяемого темпа роста выручки на 0,5% убыток от обесценения увеличился бы на 227 541 тыс. руб.



Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

9. Аренда

Группа в качестве арендатора

Активы в форме права пользования и обязательства по аренде

На 31 декабря 2021 г. активы в форме права пользования представлены следующим образом:

|   | Здания        | Земля       | Прочие   | Итого         |
|---|---------------|-------------|----------|---------------|
| Первоначальная стоимость                        |               |             |          |               |
| На 1 января 2021 г.                             | 516 163 117   | 4 871 966   | —        | 521 035 083   |
| Объединение бизнеса (Прим. 7)                   | 76 155 720    | 314 473     | 206 638  | 76 676 831    |
| Поступления                                     | 50 127 475    | 128 908     | 1 035    | 50 257 418    |
| Модификация                                     | 16 238 489    | (4 143)     | 2 438    | 16 236 784    |
| Индексация*                                     | 2 401 868     | 26 633      | —        | 2 428 501     |
| Прекращение признания                           | (7 224 184)   | (29 688)    | —        | (7 253 872)   |
| На 31 декабря 2021 г.                           | 653 862 485   | 5 308 149   | 210 111  | 659 380 745   |
| Накопленная амортизация и обесценение           |               |             |          |               |
| На 1 января 2021 г.                             | (211 716 722) | (873 666)   | —        | (212 590 388) |
| Амортизация за год                              | (53 133 875)  | (141 250)   | (25 321) | (53 300 446)  |
| Восстановление убытков от обесценения (Прим. 8) | 524 004       | —           | —        | 524 004       |
| Прекращение признания                           | 3 815 483     | 5 849       | —        | 3 821 332     |
| На 31 декабря 2021 г.                           | (260 511 110) | (1 009 067) | (25 321) | (261 545 498) |
| Остаточная стоимость                            |               |             |          |               |
| На 1 января 2021 г.                             | 304 446 395   | 3 998 300   | —        | 308 444 695   |
| На 31 декабря 2021 г.                           | 393 351 375   | 4 299 082   | 184 790  | 397 835 247   |

\* Переоценка арендных платежей, зависящих от индекса (привязаны к инфляции).

В 2021 году отчисления на амортизацию по активам в форме права пользования на сумму 520 478 тыс. руб. были капитализированы в стоимость основных средств.

На 31 декабря 2020 г. активы в форме права пользования представлены следующим образом:

|   | Здания        | Земля     | Итого         |
|---|---------------|-----------|---------------|
| Первоначальная стоимость                        |               |           |               |
| На 1 января 2020 г.                             | 481 831 850   | 5 872 964 | 487 704 814   |
| Поступления                                     | 36 623 382    | 100 272   | 36 723 654    |
| Модификация                                     | 10 554 431    | (148 910) | 10 405 521    |
| Индексация*                                     | 1 373 791     | 17 664    | 1 391 455     |
| Прекращение признания                           | (14 220 337)  | (970 024) | (15 190 361)  |
| На 31 декабря 2020 г.                           | 516 163 117   | 4 871 966 | 521 035 083   |
| Накопленная амортизация и обесценение           |               |           |               |
| На 1 января 2020 г.                             | (173 221 982) | (916 620) | (174 138 602) |
| Амортизация за год                              | (43 811 248)  | (152 540) | (43 963 788)  |
| Обесценение за год (Прим. 8)                    | (831 479)     | —         | (831 479)     |
| Восстановление убытков от обесценения (Прим. 8) | 303 769       | —         | 303 769       |
| Прекращение признания                           | 5 844 218     | 195 494   | 6 039 712     |
| На 31 декабря 2020 г.                           | (211 716 722) | (873 666) | (212 590 388) |
| Остаточная стоимость                            |               |           |               |
| На 1 января 2020 г.                             | 308 609 868   | 4 956 344 | 313 566 212   |
| На 31 декабря 2020 г.                           | 304 446 395   | 3 998 300 | 308 444 695   |

\* Переоценка арендных платежей, зависящих от индекса (привязаны к инфляции).

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 9. Аренда (продолжение)

В 2020 году отчисления на амортизацию по активам в форме права пользования на сумму 264 355 тыс. руб. были капитализированы в стоимость основных средств.

Информация о проведенном тесте на обесценение раскрыта в Примечании 8.

### Обязательство по аренде

Ниже представлена балансовая стоимость обязательств Группы по аренде и ее изменения в течение периода:

|  | 2021 г.      | 2020 г.      |
|--|--------------|--------------|
| На 1 января  | 357 573 958  | 357 210 159  |
| Объединение бизнеса (Прим. 7)                                | 82 834 316   | —            |
| Поступление и прочий прирост                                 | 50 252 704   | 36 459 462   |
| Модификация  | 16 236 784   | 10 405 521   |
| Индексация*  | 2 428 501    | 1 391 455    |
| Платежи  | (46 719 526) | (35 715 802) |
| Начислено процентов (Прим. 28)                               | 33 613 620   | 30 771 302   |
| Уплаченные проценты  | (33 613 620) | (30 771 302) |
| Прекращение признания  | (4 503 238)  | (10 838 108) |
| Уступки по аренде, связанные с пандемией Covid-19 (Прим. 29) | (1 819 124)  | (1 481 968)  |
| Убыток по курсовым разницам                                  | 21 645       | 143 239      |
| На 31 декабря  | 456 306 020  | 357 573 958  |

\* Переоценка арендных платежей, зависящих от индекса (привязаны к инфляции).

|                             | Год погашения | 31 декабря 2021 г. |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Краткосрочные обязательства | 2022          | 60 262 487         |
| Долгосрочные обязательства  | 2023-2071     | 396 043 533        |
| Итого                       |               | 456 306 020        |

|                             | Год погашения | 31 декабря 2020 г. |
|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Краткосрочные обязательства | 2021          | 41 432 103         |
| Долгосрочные обязательства  | 2022-2069     | 316 141 855        |
| Итого                       |               | 357 573 958        |

Ниже представлены суммы, признанные в составе консолидированного отчета о совокупном доходе (доход)/ (расход):

|  | 2021 г.     | 2020 г.     |
|--|-------------|-------------|
| Амортизация и обесценение активов в форме права пользования (Прим. 26)         | 52 255 964  | 44 227 143  |
| Процентные расходы по аренде (Прим. 28)  | 33 613 620  | 30 771 302  |
| Убыток по курсовым разницам  | 21 645      | 143 239     |
| Доходы от прекращения аренды (Прим. 29)  | (1 070 698) | (1 687 459) |
| Доходы от уступок по аренде, связанные с пандемией Covid-19 (Прим. 29)         | (1 819 124) | (1 481 968) |
| Расходы по аренде, относящиеся к краткосрочной аренде (Прим. 26)               | 653 668     | 267 715     |
| Расходы по аренде, относящиеся к аренде активов с низкой стоимостью (Прим. 26) | 78 306      | 79 410      |
| Переменные арендные платежи (Прим. 26)   | 2 006 546   | 1 081 701   |
|  | 85 739 927  | 73 401 083  |

## 10. Нематериальные активы

На 31 декабря 2021 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

|                                       | Лицензии  | Программное обеспечение | Товарные знаки | Прочее   | Итого       |
|---------------------------------------|-----------|-------------------------|----------------|----------|-------------|
| Первоначальная стоимость              |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2021 г.                   | 301 620   | 6 861 127               | 34 180         | 99 345   | 7 296 272   |
| Объединение бизнеса (Прим. 7)         | 70 755    | 1 577 879               | 5 540 757      | —        | 7 189 391   |
| Приобретения                          | 241 631   | 9 604 561               | 7 087          | 91 582   | 9 944 861   |
| Выбытия                               | (65 192)  | (1 371 284)             | (176)          | (41 813) | (1 478 465) |
| На 31 декабря 2021 г.                 | 548 814   | 16 672 283              | 5 581 848      | 149 114  | 22 952 059  |
| Накопленная амортизация и обесценение |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2021 г.                   | (125 306) | (1 600 621)             | (12 559)       | (51 534) | (1 790 020) |
| Амортизация за год                    | (111 674) | (2 418 208)             | (815 197)      | (42 111) | (3 387 190) |
| Выбытия                               | 63 184    | 1 369 257               | 176            | 41 813   | 1 474 430   |
| На 31 декабря 2021 г.                 | (173 796) | (2 649 572)             | (827 580)      | (51 832) | (3 702 780) |
| Остаточная стоимость                  |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2021 г.                   | 176 314   | 5 260 506               | 21 621         | 47 811   | 5 506 252   |

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

10. Нематериальные активы (продолжение)

|                       |         |            |           |        |            |
|-----------------------|---------|------------|-----------|--------|------------|
| На 31 декабря 2021 г. | 375 018 | 14 022 711 | 4 754 268 | 97 282 | 19 249 279 |
|-----------------------|---------|------------|-----------|--------|------------|

Часть программного обеспечения Группы находится в стадии разработки и интеграции по состоянию на 31 декабря 2021 г.

На 31 декабря 2020 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

|                                       | Лицензии  | Программное обеспечение | Товарные знаки | Прочее   | Итого       |
|---------------------------------------|-----------|-------------------------|----------------|----------|-------------|
| Первоначальная стоимость              |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2020 г.                   | 503 881   | 4 622 012               | 32 592         | 99 373   | 5 257 858   |
| Приобретения                          | 81 115    | 3 220 423               | 1 606          | 37 289   | 3 340 433   |
| Выбытия                               | (283 376) | (981 308)               | (18)           | (37 317) | (1 302 019) |
| На 31 декабря 2020 г.                 | 301 620   | 6 861 127               | 34 180         | 99 345   | 7 296 272   |
| Накопленная амортизация и обесценение |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2020 г.                   | (160 946) | (1 125 834)             | (9 190)        | (47 211) | (1 343 181) |
| Амортизация за год                    | (233 281) | (1 427 274)             | (3 387)        | (39 851) | (1 703 793) |
| Выбытия                               | 268 921   | 952 487                 | 18             | 35 528   | 1 256 954   |
| На 31 декабря 2020 г.                 | (125 306) | (1 600 621)             | (12 559)       | (51 534) | (1 790 020) |
| Остаточная стоимость                  |           |                         |                |          |             |
| На 1 января 2020 г.                   | 342 935   | 3 496 178               | 23 402         | 52 162   | 3 914 677   |
| На 31 декабря 2020 г.                 | 176 314   | 5 260 506               | 21 621         | 47 811   | 5 506 252   |

Расходы на амортизацию включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов (Примечание 26). Информация о проведенном тесте на обесценение раскрыта в Примечании 8.

11. Гудвил

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. гудвил представлен следующим образом:

|  | 2021 г.    | 2020 г.    |
|--|------------|------------|
| Гудвил на 1 января                             | 26 879 317 | 26 879 317 |
| Гудвил, возникающий при приобретении (Прим. 7) | 65 411 968 | —          |
| Гудвил на 31 декабря                           | 92 291 285 | 26 879 317 |

Балансовая стоимость гудвила, распределенная на группы единиц или единицу, генерирующую денежные средства:

|  | 31 декабря 2021 г. | 31 декабря 2020 г. |
|--|--------------------|--------------------|
| Магазины форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт» | 65 411 968         | —                  |
| Магазины форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»                      | 25 511 824         | 25 511 824         |
| Производственная компания ООО «ТД-холдинг»                                 | 1 367 493          | 1 367 493          |
| Итого  | 92 291 285         | 26 879 317         |

Группы ЕГДП магазинов форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт»

По состоянию на отчетную дату Группой был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении Группы ДИКСИ. Для тестирования на обесценения данный гудвил был распределен на группы ЕГДП, объединяющие форматы «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт».

При оценке обесценения гудвила текущая балансовая стоимость активов группы ЕГДП, на которые была отнесена сумма гудвила, была сопоставлена с расчетной стоимостью от использования.

Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза свободных денежных потоков на пять лет, также был учтен эффект терминальной стоимости потоков.

Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 13,63%.

В результате проведенного анализа обесценения Гудвила не было выявлено.

Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов, и чувствительность к изменениям в допущениях  
При расчете ценности использования наибольшее значение имели допущения, сделанные в отношении следующих показателей:

- валовая маржа;
- ставка дисконтирования;
- рост выручки.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 11. Гудвил (продолжение)

### Валовая маржа

Валовая маржа, отраженная в прогнозе деятельности Группы в рамках магазинов форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт» соответствует утвержденным стратегическим планам развития и ожидаемому повышению объема продаж. Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению валовой маржи. Снижение показателя валовой маржи на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Ставка дисконтирования

Рост ставки дисконтирования до налогообложения до 14,13%, т.е. +0,5%, приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Рост выручки

Рост выручки в прогнозном периоде варьируется от 2,0% до 7,4%. Для прогноза ожидаемого объема выручки от продаж магазинов форматов «Магнит у дома», «Магнит Семейный», «ДИКСИ» и «Мегамарт» Группа использует утвержденный план стратегического развития на прогнозный период, а также показатели ожидаемого индекса потребительских цен. Ожидаемый индекс потребительских цен составляет 4,6%. Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства.

Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж. Снижение показателя выручки на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого операционного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Группы ЕГДП магазинов форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»

По состоянию на 31 декабря 2021 г. и 2020 г. Группой был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении Группы СИА. Для тестирования на обесценения данный гудвил был распределен на группы ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». При оценке обесценения гудвила текущая балансовая стоимость активов группы ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека», на которые была отнесена вся сумма гудвила, была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза свободных денежных потоков на пять лет, также учтен эффект терминальной стоимости потоков.

Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 13,63% (2020 год: 12,81%).

В результате проведенного анализа обесценения данной группы ЕГДП не было выявлено.

### Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов, и чувствительность к изменениям в допущениях

При расчете ценности использования наибольшее значение имели допущения, сделанные в отношении следующих показателей:

- валовая маржа;
- ставка дисконтирования;
- рост выручки.

### Валовая маржа

Валовая маржа, отраженная в прогнозе деятельности Группы в рамках форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека» соответствует утвержденным стратегическим планам развития и ожидаемому повышению объема продаж. Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению валовой маржи. Снижение показателя валовой маржи на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Ставка дисконтирования

Рост ставки дисконтирования до налогообложения до 14,13%, т.е. +0,5%, приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Рост выручки

Рост выручки в прогнозном периоде варьируется от 3,1% до 5,8% (2020 год: 2,2% до 10,7%). Прогноз базируется на деятельности Группы в рамках форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». Для прогноза ожидаемого объема выручки от продаж Группа использует утвержденный план стратегического развития на прогнозный период, а также показатели ожидаемого индекса потребительских цен. Ожидаемый индекс потребительских цен составляет 4,6% (2020 год: 4%). Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства.

Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж. Снижение показателя выручки на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого операционного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

### Производственная компания ООО «ТД-холдинг»

Группой был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении ООО «ТД-холдинг», по состоянию на 31 декабря 2021 г. и 2020 г. При оценке обесценения гудвила текущая балансовая стоимость генерирующей единицы была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

При проведении теста на обесценение гудвила стоимость от использования была определена при помощи модели дисконтированных денежных потоков. Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза операционных денежных потоков на пять лет, утвержденных руководством Группы, с учетом эффекта терминальной стоимости потоков, инфляции 4,6% (2020 год: 4%) и спроса на производимую продукцию ООО «ТД-холдинг», а также других макроэкономических предпосылок. Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 13,63% (2020 год: 12,81%).

По результатам проведения теста обесценения не выявлено.

Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 12. Долгосрочные финансовые активы

На 31 декабря 2021 г. долгосрочные финансовые активы представлены долгосрочным займом выданным в общей сумме 1 014 994 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: 1 117 551 тыс. руб.), а также прочими финансовыми активами в сумме 18 852 тыс. руб. По состоянию на 31 декабря 2021 г. сумма долгосрочного займа выданного классифицируется, как займ выданный связанной стороне (Примечание 6), на 31 декабря 2020 г. данная сумма не относилась к расчетам со связанными сторонами. На 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г. краткосрочная часть долгосрочного займа выданного составляет 200 000 тыс. руб. (Примечание 6).

Сумма процентных доходов по займу за год, завершившийся 31 декабря 2021 г. составила 97 645 тыс. руб. (за 2020 год: 95 992 тыс. руб.), из них 9 282 тыс. руб. отражены в качестве расчетов с прочими связанными сторонами (Примечание 6).

Долгосрочный займ учитывается по амортизированной стоимости. Срок истечения договора – 31 декабря 2024 г., начисленные проценты подлежат погашению в указанную дату.

Группа не признавала ожидаемых кредитных убытков в отношении долгосрочного займа выданного.

## 13. Запасы

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. запасы представлены следующим образом:

|   | 2021 г.            | 2020 г.            |
|---|--------------------|--------------------|
| Товары для перепродажи (по наименьшей из себестоимости и чистой возможной цены продажи) | 211 925 870        | 194 944 876        |
| Сырье и материалы (по себестоимости)  | 12 947 170         | 11 004 318         |
|   | <b>224 873 040</b> | <b>205 949 194</b> |

Статья «Сырье и материалы» представляет собой комплектующие, упаковочные и прочие материалы, используемые в супермаркетах, магазинах и на складах, а также полуфабрикаты собственного производства.

В течение 2021 года Группа списала запасы до чистой стоимости реализации, что привело к признанию расходов в статье «Себестоимость реализации» в консолидированном отчете о совокупном доходе в сумме 2 904 292 тыс. руб. (2020 год: 597 351 тыс. руб.).

## 14. Торговая и прочая дебиторская задолженность

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. торговая и прочая дебиторская задолженность представлена следующим образом:

|   | 2021 г.           | 2020 г.          |
|---|-------------------|------------------|
| Прочая дебиторская задолженность – третьих сторон             | 6 738 519         | 5 224 320        |
| Торговая дебиторская задолженность – третьих сторон           | 6 399 234         | 4 848 309        |
| Прочая дебиторская задолженность – связанных сторон (Прим. 6) | –                 | 5 681            |
| Ожидаемые кредитные убытки                                    | (1 410 978)       | (1 514 488)      |
|   | <b>11 726 775</b> | <b>8 563 822</b> |

Прочая дебиторская задолженность в основном представлена расчетами с поставщиками за причитающиеся бонусы к получению.

На торговую дебиторскую задолженность проценты не начисляются, и она, как правило погашается в краткосрочном периоде до 90 дней.

Торговая дебиторская задолженность в основном представлена дебиторской задолженностью по расчетам с оптовыми покупателями компании Магнит Фарма.

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ожидаемых кредитных убытков (далее – «ОКУ») по торговой и прочей дебиторской задолженности. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков.

Первоначально в основе матрицы оценочных резервов лежат наблюдаемые данные возникновения дефолтов в прошлых периодах. Группа обновляет матрицу, чтобы скорректировать прошлый опыт возникновения кредитных убытков с учетом прогнозной информации. На каждую отчетную дату наблюдаемые данные об уровне дефолта в предыдущих периодах обновляются и изменения прогнозных оценок анализируются.

Расчет ОКУ отражает вероятностно-взвешенный результат, временную ценность денег и разумно обоснованную информацию, которая имеется в наличии на отчетную дату о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозе будущих экономических условий.

На 31 декабря 2021 г. Группа провела анализ влияния пандемии Covid-19 на ОКУ и не выявила существенного ухудшения кредитного качества основных покупателей Группы, поэтому необходимости в пересмотре матрицы оценочных резервов для расчета ОКУ нет.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

14. Торговая и прочая дебиторская задолженность (продолжение)

Нижепредставлена информация об ожидаемых кредитных убытках в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группы на 31 декабря 2021 г.:

|  | Просрочена |             |                |                 |              | Итого      |
|--|------------|-------------|----------------|-----------------|--------------|------------|
|  | Текущая    | <90<br>дней | 90-180<br>дней | 180-360<br>дней | >360<br>дней |            |
| 2021 год   |            |             |                |                 |              |            |
| Процент ОКУ  | 0,1-3%     | 3-5%        | 10-20%         | 50%             | 100%         |            |
| Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте | 7 805 827  | 3 835 113   | 223 697        | 196 116         | 1 077 000    | 13 137 753 |
| ОКУ  | 76 127     | 115 053     | 44 740         | 98 058          | 1 077 000    | 1 410 978  |

Нижепредставлена информация об ожидаемых кредитных убытках в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группы на 31 декабря 2020 г.:

|  | Просрочена |             |                |                 |              | Итого      |
|--|------------|-------------|----------------|-----------------|--------------|------------|
|  | Текущая    | <90<br>дней | 90-180<br>дней | 180-360<br>дней | >360<br>дней |            |
| 2020 год   |            |             |                |                 |              |            |
| Процент ОКУ  | 0,1-3%     | 3-5%        | 10-20%         | 50%             | 100%         |            |
| Расчетная общая валовая балансовая стоим-<br>мость при дефолте | 3 910 007  | 4 485 359   | 255 116        | 354 015         | 1 073 813    | 10 078 310 |
| ОКУ  | 89 077     | 123 568     | 51 023         | 177 007         | 1 073 813    | 1 514 488  |

Изменения в оценочном резерве под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности приведены ниже:

|   | 2020 г.     | 2021 г.     |
|---|-------------|-------------|
| На 1 января   | (1 062 568) | (1 514 488) |
| Начисление оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки за год | (668 262)   | (296 251)   |
| Восстановление  | 186 314     | 351 310     |
| Списание безнадежной дебиторской задолженности                      | 30 028      | 48 451      |
| На 31 декабря   | (1 514 488) | (1 410 978) |

15. Авансы выданные и прочие prepaid расходы

На 31 декабря 2021 г. и 2020 г. авансы выданные и прочие prepaid расходы представлены следующим образом:

|                                       | 2021 г.   | 2020 г.   |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Авансы поставщикам – третьим сторонам | 7 946 501 | 5 694 059 |
| Прочие prepaid расходы                | 1 213 862 | 1 143 496 |
| Авансы на уплату таможенных платежей  | 962 755   | 617 903   |
| Обесценение авансов выданных          | (924 211) | (792 121) |
|                                       | 9 198 907 | 6 663 337 |

16. Денежные средства и их эквиваленты

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом:

|  | 2021 г.    | 2020 г.    |
|--|------------|------------|
| Денежные средства в кассе, в рублях                        | 2 761 656  | 2 080 093  |
| Денежные средства в банках, в рублях                       | 6 078 224  | 9 348 609  |
| Денежные средства в банках, в иностранной валюте           | 4 632      | 935        |
| Денежные средства в пути, в рублях                         | 5 068 673  | 1 599 303  |
| Денежные средства на счетах неснижаемого остатка, в рублях | 16 130 000 | 9 160 000  |
| Денежные средства на депозитах, в рублях                   | 43 355 423 | 22 510 641 |
|  | 73 398 608 | 44 699 581 |

Денежные средства в пути представляют собой денежные средства, инкассированные банками у магазинов Группы и не помещенные на счета в банках по состоянию на 31 декабря 2021 и 2020 гг., а также платежи по банковским картам в процессе обработки.

На 31 декабря 2021 г. денежные средства были размещены на депозитах в рублях в общей сумме 43 355 423 тыс. руб., а также на счетах неснижаемого остатка в сумме 16 130 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2022 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2021 г. незначительна.

На 31 декабря 2020 г. денежные средства были размещены на депозитах в рублях в общей сумме 22 510 641 тыс. руб., а также на счетах неснижаемого остатка в сумме 9 160 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2021 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2020 г. незначительна.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 17. Акционерный капитал, эмиссионный доход и собственные акции, выкупленные у акционеров

|   | 2021 г.<br>(в тысячах штук) | 2020 г.<br>(в тысячах штук) |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Разрешенный к выпуску акционерный капитал<br>(обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,01 руб.)        | 200 850                     | 200 850                     |
| Выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал<br>(каждая акция номинальной стоимостью 0,01 руб.)* | 101 911                     | 101 911                     |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров   | 3 983                       | 4 246                       |

\* Все акции, включая собственные акции, выкупленные у акционеров, имеют одинаковые голосующие и дивидендные права.

|   | 2021 г.    | 2020 г.    |
|---|------------|------------|
| Эмиссионный доход на 1 января   | 87 390 921 | 87 379 413 |
| Передача прав на долевые инструменты по программе выплат на основе акций (Прим. 32) | (64 280)   | 11 508     |
| Эмиссионный доход на 31 декабря   | 87 326 641 | 87 390 921 |

|   | 2021 г.<br>(в тысячах штук) | 2020 г.<br>(в тысячах штук) |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Остаток акций в обращении на начало финансового года  | 97 665                      | 97 550                      |
| Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по программе выплат на основе акций (Прим. 32)                   | 222                         | 74                          |
| Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора с Президентом Компании (Прим. 32) | 41                          | 41                          |
| Остаток акций в обращении на конец финансового года   | 97 928                      | 97 665                      |

В 2021 году Группа не приобретала собственных акций на открытом рынке.

В 2021 году Группа передала 222 449 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения ключевому управленческому персоналу в рамках программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы (Примечание 32). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 756 794 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения программы в сумме 81 558 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода.

В 2021 году Группа передала 41 177 собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора, заключенного с Президентом Компании (Примечание 32). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 172 451 тыс. руб. Разница между справедливой стоимостью переданных акций и их балансовой стоимостью в сумме 17 278 тыс. руб. была отражена в качестве увеличения эмиссионного дохода.

В 2020 году Группа не приобретала собственных акций на открытом рынке.

В 2020 году Группа передала 73 597 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения ключевому управленческому персоналу в рамках программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы (Примечание 32). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 271 571 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения программы в сумме 5 770 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода.

В 2020 году Группа передала 41 177 собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора, заключенного с Президентом Компании (Примечание 32). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 172 451 тыс. руб. Разница между справедливой стоимостью переданных акций и их балансовой стоимостью в сумме 17 278 тыс. руб. была отражена в качестве увеличения эмиссионного дохода.

## 18. Дивиденды объявленные

В 2021 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2020 год, а также за 9 месяцев 2021 года.

|   | 2021 г.    |
|---|------------|
| Дивиденды, объявленные за 2020 год и 9 месяцев 2021 года (245,31 руб. и 294,37 руб. на акцию) | 52 850 006 |

В 2020 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2019 год, а также за 9 месяцев 2020 года.

|  | 2020 г.    |
|--|------------|
| Дивиденды, объявленные за 2019 год и 9 месяцев 2020 года (157 руб. и 245,31 руб. на акцию) | 39 513 258 |

В течение 2021 года Группа произвела выплату дивидендов на сумму 48 115 232 тыс. руб. (2020 год: 29 871 472 тыс. руб.).

На 31 декабря 2021 г. сумма обязательств по невыплаченным дивидендам составляла 28 829 503 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: 24 094 729 тыс. руб.). Дивиденды к уплате на 31 декабря 2021 г. выплачены в январе 2022 года.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

19. Краткосрочная и долгосрочная торговая и прочая кредиторская задолженность

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. торговая и прочая кредиторская задолженность представлена следующим образом:

|  | 2021 г.     | 2020 г.     |
|--|-------------|-------------|
| Торговая кредиторская задолженность перед третьими сторонами                                 | 182 054 322 | 145 281 458 |
| Начисленные расходы и прочая кредиторская задолженность перед третьими сторонами             | 36 758 261  | 21 530 784  |
| Начисленные расходы на персонал  | 21 958 499  | 17 326 397  |
| Начисленные расходы и прочая кредиторская задолженность перед связанными сторонами (Прим. 6) | —           | 186 253     |
|  | 240 771 082 | 184 324 892 |

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. долгосрочная кредиторская задолженность представлена следующим образом:

|  | 2021 г.   | 2020 г. |
|--|-----------|---------|
| Прочая долгосрочная кредиторская задолженность | 2 553 058 | —       |
|  | 2 553 058 | —       |

Период оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в среднем составил 42 дня в 2021 году и 43 дня в 2020 году. На сумму непогашенного остатка могут быть начислены проценты на основе рыночных ставок в соответствии с отдельными соглашениями с поставщиками. Однако за отчетный период не было начислено существенных сумм процентов. Группа установила политику управления финансовыми рисками, обеспечивающую погашение всей кредиторской задолженности в установленные сроки.

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. торговая и прочая кредиторская задолженность, деноминированная в иностранной валюте составляет:

|                  | 2021 г.    | 2020 г.    |
|------------------|------------|------------|
| Доллары США      | 7 960 592  | 8 488 173  |
| Евро             | 4 211 822  | 1 910 746  |
| Фунты стерлингов | 366        | —          |
|                  | 12 172 780 | 10 398 919 |

20. Налоги к уплате, кроме налога на прибыль

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. налоги к уплате представлены следующим образом:

|                                | 2021 г.    | 2020 г.    |
|--------------------------------|------------|------------|
| Налог на добавленную стоимость | 8 210 562  | 8 251 995  |
| Социальные страховые взносы    | 4 194 626  | 1 790 088  |
| Налог на доходы физических лиц | 1 642 159  | 1 226 450  |
| Налог на имущество             | 598 069    | 520 401    |
| Прочие налоги                  | 73 029     | 65 417     |
|                                | 14 718 445 | 11 854 351 |

21. Кредиты и займы

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы представлены следующим образом:

|   | Год погашения<br>2021 г. | 2021 г.     | Год погашения<br>2020 г. | 2020 г.     |
|---|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Долгосрочные кредиты и займы                                  |                          |             |                          |             |
| Необеспеченные облигации                                      | 2023-2024                | 60 553 270  | 2022-2023                | 70 897 128  |
| Необеспеченные банковские кредиты                             | 2023-2027                | 147 857 070 | 2022-2027                | 79 614 330  |
| За вычетом краткосрочной части долгосрочных кредитов и займов |                          | (3 123 740) |                          | (2 816 532) |
| Всего долгосрочные кредиты и займы                            |                          | 205 286 600 |                          | 147 694 926 |
| Краткосрочные кредиты и займы                                 |                          |             |                          |             |
| Необеспеченные облигации                                      | 2022                     | 30 467 826  | 2021                     | 10 296 260  |
| Необеспеченные банковские кредиты                             | 2022                     | 31 547 745  | 2021                     | 5 278 809   |
| Краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов            |                          | 3 123 740   |                          | 2 816 532   |
| Всего краткосрочные кредиты и займы                           |                          | 65 139 311  |                          | 18 391 601  |

Кредиты и займы Группы по состоянию на 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г. были выданы под рыночные процентные ставки. Все кредиты, займы и облигации номинированы в российских рублях. Кредиты и займы Группы привлечены по фиксированным процентным ставкам.

Группа выполнила все ковенанты, установленные кредитными договорами на 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г.

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

22. Государственные субсидии

|                                       | 2021 г.   | 2020 г.   |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| На 1 января                           | 2 794 945 | 3 268 933 |
| Получено за год                       | 65 196    | 190 269   |
| Отражено в составе прибыли или убытке | (242 801) | (664 257) |
| На 31 декабря                         | 2 617 340 | 2 794 945 |
|                                       |           |           |
| Краткосрочные                         | 253 475   | 627 304   |
| Долгосрочные                          | 2 363 865 | 2 167 641 |

Государственные субсидии были получены на возмещение части прямых затрат понесенных на создание и модернизацию объектов основных средств. Государственные субсидии были получены в виде выгоды от получения займа по ставке ниже рыночной.

23. Обязательства по договору

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. обязательства по договору представлены следующим образом:

|  | 2021 г.   | 2020 г.   |
|--|-----------|-----------|
| Краткосрочные обязательства в отношении программы лояльности покупателей | 2 775 444 | 2 148 681 |
| Краткосрочные авансы полученные от покупателей                           | 1 401 385 | 443 877   |
|  | 4 176 829 | 2 592 558 |

Изменения краткосрочного обязательства в отношении программы лояльности покупателей включают следующее:

|   | 2021 г.      | 2020 г.      |
|---|--------------|--------------|
| На 1 января                                   | 2 148 681    | 810 214      |
| Отнесено в течение периода на будущие периоды | 13 450 995   | 12 235 191   |
| Признано в качестве выручки в течение периода | (12 824 232) | (10 896 724) |
| На 31 декабря                                 | 2 775 444    | 2 148 681    |

24. Выручка по договорам с покупателями

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., выручка представлена следующим образом:

|                    | 2021 г.       | 2020 г.       |
|--------------------|---------------|---------------|
| Розничная торговля | 1 807 751 911 | 1 510 070 771 |
| Оптовая торговля   | 48 327 039    | 43 706 580    |
|                    | 1 856 078 950 | 1 553 777 351 |

Выручка по договорам с покупателями представлена суммами, указанными в таблице выше, а также доходом по рекламе и от реализации упаковочных материалов (Примечание 29) и за 2021 год составила 1 872 793 927 тыс. руб. (2020 год: 1 562 939 358 тыс. руб.).

25. Себестоимость реализации

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., себестоимость реализации представлена следующим образом:

|                                 | 2021 г.       | 2020 г.       |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| Себестоимость проданных товаров | 1 371 109 693 | 1 149 730 128 |
| Транспортные расходы            | 45 704 987    | 38 291 560    |
|                                 | 1 416 814 680 | 1 188 021 688 |

Себестоимость реализации уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов, полученных от поставщиков.

Себестоимость реализации включает сумму убытков от недостачи товаров, а также транспортные расходы.

В 2021 году расходы на персонал, включая расходы оплату труда, социальные взносы и соответствующие резервы в размере 32 519 074 тыс. руб. (2020 год: 28 727 412 тыс. руб.) были включены в состав себестоимости реализации.



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 26. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., коммерческие, общехозяйственные и административные расходы представлены следующим образом:

|  | 2021 г.     | 2020 г.*    |
|--|-------------|-------------|
| Расходы на персонал  | 166 606 430 | 139 885 603 |
| Амортизация и обесценение активов в форме права пользования (Прим. 9)                | 52 255 964  | 44 227 143  |
| Амортизация и обесценение основных средств (Прим. 8)                                 | 49 680 226  | 43 834 442  |
| Коммунальные платежи и услуги связи  | 34 252 210  | 28 826 999  |
| Расходы на рекламу   | 11 474 781  | 7 627 912   |
| Услуги банков  | 9 022 470   | 7 108 373   |
| Ремонт и техническое обслуживание  | 8 192 322   | 6 731 558   |
| Расходы на упаковку и материалы  | 5 500 153   | 4 861 131   |
| Амортизация нематериальных активов (Прим. 10)  | 3 387 190   | 1 703 793   |
| Налоги, кроме налога на прибыль  | 2 944 221   | 2 924 806   |
| Аренда (Прим. 9)   | 2 738 520   | 1 428 826   |
| Расходы на охрану  | 1 659 216   | 1 790 229   |
| Начисление ожидаемых кредитных убытков и обесценение авансов выданных (Прим. 14, 15) | 28 580      | 584 127     |
| Прочие расходы   | 9 219 317   | 4 890 497   |
|  | 356 961 600 | 296 425 439 |

\* Группа изменила сопоставимые данные за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., в части классификации и раскрытия информации в отношении коммерческих, общехозяйственных и административных расходов с целью презентации более точной и уместной для пользователей информации.

В 2021 расходы на персонал включают расходы на оплату труда в размере 130 825 254 тыс. руб. (2020 год: 109 078 576 тыс. руб.), расходы на социальные взносы в размере 34 572 909 тыс. руб. (2020 год: 30 104 070 тыс. руб.), а также прочие расходы на персонал равные 1 208 267 тыс. руб. (2020 год: 702 957 тыс. руб.).

## 27. Процентные доходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., процентные доходы представлены следующим образом:

|                             | 2021 г.   | 2020 г. |
|-----------------------------|-----------|---------|
| Проценты по депозитам       | 2 442 234 | 392 391 |
| Проценты по займам выданным | 105 222   | 112 085 |
|                             | 2 547 456 | 504 476 |

В 2021 году в качестве операций со связанными сторонами отражены проценты по депозитам в сумме 702 834 тыс. руб. (2020 год: 49 429 тыс. руб.), проценты по займам выданным в сумме 9 282 тыс. руб. (Примечание 6).

## 28. Финансовые расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., финансовые расходы представлены следующим образом:

|   | 2021 г.    | 2020 г.    |
|---|------------|------------|
| Проценты по кредитам и займам                                   | 9 821 407  | 8 462 099  |
| Проценты по облигациям  | 5 687 902  | 5 669 013  |
| Проценты по аренде (Прим. 9)                                    | 33 613 620 | 30 771 302 |
| Прочие финансовые расходы                                       | 211 467    | —          |
| Итого процентные расходы по финансовым обязательствам           | 49 334 396 | 44 902 414 |
| За вычетом сумм, включенных в стоимость квалифицируемых активов | (208 927)  | (130 140)  |
|   | 49 125 469 | 44 772 274 |

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

29. Прочие доходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., прочие доходы представлены следующим образом:

|   | 2021 г.    | 2020 г.    |
|---|------------|------------|
| Реализация упаковочных материалов                                     | 8 885 560  | 3 790 327  |
| Доходы от рекламы   | 7 829 417  | 5 371 680  |
| Штрафы и пени   | 4 260 095  | 2 626 926  |
| Доходы от уступок по аренде, связанных с пандемией Covid-19 (Прим. 9) | 1 819 124  | 1 481 968  |
| Доходы от прекращения аренды (Прим. 9)                                | 1 070 698  | 1 687 459  |
| Прибыль от реализации основных средств                                | —          | 1 165 190  |
| Прочие доходы   | 877 365    | 945 645    |
|   | 24 742 259 | 17 069 195 |

30. Налог на прибыль

За годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг., расходы Группы по налогу на прибыль составили:

|   | 2020 г.     | 2021 г.     |
|---|-------------|-------------|
| Консолидированный отчет о совокупном доходе   |             |             |
| Текущий налог   | 13 728 393  | 18 341 283  |
| Корректировки в отношении текущего налога на прибыль предыдущего года                   | (171 081)   | 34 485      |
| Отложенный налог  | (3 848 089) | (3 881 911) |
| Расходы по налогу на прибыль, отраженные в консолидированном отчете о совокупном доходе | 9 709 223   | 14 493 857  |

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2021 г., представлен следующим образом:

|   | На 1 января<br>2021 г. | Отражено<br>в консолиди-<br>рованном отчете<br>о совокупном<br>доходе, 2021 г. | Объединение<br>бизнеса<br>(Прим. 7) | На 31 декабря<br>2021 г. |
|---|------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------|
| Отложенные налоговые активы                                   |                        |  |                                     |                          |
| Активы в форме права пользования / обязательства по аренде    | (12 105 870)           | (763 269)  | (1 248 647)                         | (14 117 786)             |
| Начисленные расходы   | (1 879 458)            | (743 102)  | (544 008)                           | (3 166 568)              |
| Запасы  | (1 475 351)            | (3 536 078)  | (107 809)                           | (5 119 238)              |
| Авансы выданные   | (188 570)              | 6 652  | —                                   | (181 918)                |
| Прочее  | (564 183)              | 13 476   | (427 524)                           | (978 231)                |
| Итого отложенные налоговые активы                             | (16 213 432)           | (5 022 321)  | (2 327 988)                         | (23 563 741)             |
|   |                        |  |                                     |                          |
| В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами | 16 213 432             | 5 022 321  | 2 327 988                           | 23 563 741               |
| Чистые отложенные налоговые активы                            | —                      | —  | —                                   | —                        |
|   |                        |  |                                     |                          |
| Отложенные налоговые обязательства                            |                        |  |                                     |                          |
| Основные средства   | 27 885 979             | 918 754  | 1 744 203                           | 30 548 936               |
| Нематериальные активы и прочие prepaid расходы                | 390 401                | 223 169  | 1 354 893                           | 1 968 463                |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                   | 162 642                | (1 513)  | —                                   | 161 129                  |
| Итого отложенные налоговые обязательства                      | 28 439 022             | 1 140 410  | 3 099 096                           | 32 678 528               |
|   |                        |  |                                     |                          |
| В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами        | (16 213 432)           | (5 022 321)  | (2 327 988)                         | (23 563 741)             |
| Чистые отложенные налоговые обязательства                     | 12 225 590             | (3 881 911)  | 771 108                             | 9 114 787                |

Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

30. Налог на прибыль (продолжение)

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2020 г., представлен следующим образом:

|   | На 1 января<br>2020 г. | Отражено<br>в консолиди-<br>рованном отчете<br>о совокупном<br>доходе, 2020 г. | На 31 декабря<br>2020 г. |
|---|------------------------|--|--------------------------|
| <b>Отложенные налоговые активы</b>                            |                        |  |                          |
| Активы в форме права пользования /<br>обязательства по аренде | (10 915 536)           | (1 190 334)  | (12 105 870)             |
| Начисленные расходы   | (834 430)              | (1 045 028)  | (1 879 458)              |
| Запасы  | (962 839)              | (512 512)  | (1 475 351)              |
| Авансы выданные   | (131 884)              | (56 686)   | (188 570)                |
| Прочее  | (258 737)              | (305 446)  | (564 183)                |
| <b>Итого отложенные налоговые активы</b>                      | <b>(13 103 426)</b>    | <b>(3 110 006)</b>   | <b>(16 213 432)</b>      |
|   |                        |  |                          |
| В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами | 13 103 426             | 3 110 006  | 16 213 432               |
| <b>Чистые отложенные налоговые активы</b>                     | <b>—</b>               | <b>—</b>   | <b>—</b>                 |
|   |                        |  |                          |
| <b>Отложенные налоговые обязательства</b>                     |                        |  |                          |
| Основные средства   | 28 608 661             | (722 682)  | 27 885 979               |
| Нематериальные активы и прочие prepaid расходы                | 319 556                | 70 845   | 390 401                  |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                   | 173 278                | (10 636)   | 162 642                  |
| Прочее  | 75 610                 | (75 610)   | —                        |
| <b>Итого отложенные налоговые обязательства</b>               | <b>29 177 105</b>      | <b>(738 083)</b>   | <b>28 439 022</b>        |
|   |                        |  |                          |
| В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами        | (13 103 426)           | (3 110 006)  | (16 213 432)             |
| <b>Чистые отложенные налоговые обязательства</b>              | <b>16 073 679</b>      | <b>(3 848 089)</b>   | <b>12 225 590</b>        |

Сумма налоговых отчислений за год отличается от той, которая была бы получена в результате применения действующей ставки налога на прибыль к сумме прибыли до налогообложения. Ниже представлена сверка сумм, рассчитанных с применением установленной ставки налога на прибыль 20% с фактическим расходом, отраженным в консолидированном отчете о совокупном доходе Группы:

|  | 2021 г.             | 2020 г.            |
|--|---------------------|--------------------|
| <b>Прибыль до налогообложения</b>  | <b>62 599 719</b>   | <b>42 702 515</b>  |
| <b>Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%</b>  | <b>(12 519 944)</b> | <b>(8 540 503)</b> |
| <i>Поправки на:</i>  |                     |                    |
| Налоговый эффект от статей необлагаемых или невычитаемых для налоговых целей                     | (1 585 999)         | (1 141 221)        |
| Непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков, полученных компаниями Группы       | (353 429)           | (198 580)          |
| (Доплата)/восстановление налога на прибыль по результатам подачи уточненных налоговых деклараций | (34 485)            | 171 081            |
| <b>Расходы по налогу на прибыль</b>  | <b>(14 493 857)</b> | <b>(9 709 223)</b> |
|  |                     |                    |
| <b>Эффективная ставка по налогу на прибыль</b>   | <b>23,15%</b>       | <b>22,74%</b>      |

На 31 декабря 2021 г. непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков прошлых лет, полученных компаниями Группы, составили 4 179 305 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: 3 825 876 тыс. руб.).

Временные разницы, связанные с инвестициями в дочерние организации, раскрытыми в Примечании 7, по которым не было признано отложенное налоговое обязательство, на 31 декабря 2021 г. составляют 1 867 875 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: не возникало). Группа не предполагает продажу своих инвестиций в дочерние организации в обозримом будущем, все инвестиции находятся под контролем Группы.

Группа намеревается применять к соответствующему дивидендному доходу нулевую ставку налога согласно Налоговому кодексу РФ, так как участие в капитале дочерних организаций составляет более 50% и они находятся в собственности Группы более одного года (за исключением Группы ДИКСИ, информация об объединении бизнеса отражена в Примечании 7).

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 31. Прибыль в расчете на одну акцию

Прибыль, приходящаяся на одну акцию за годы, закончившиеся 31 декабря 2021 и 2020 гг. рассчитывалась на основе чистой прибыли за год, приходящейся на акционеров, и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении в течение года.

Разводненная прибыль на акцию рассчитывается путем деления чистой прибыли за год, приходящейся на акционеров, на средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении в течение года плюс количество обыкновенных акций, которые будут выпущены в случае конвертации всех потенциальных обыкновенных акций с разводняющим эффектом.

|  | 2021 г.       | 2020 г.       |
|--|---------------|---------------|
| Прибыль за период, относящаяся к акционерам материнской компании   | 48 105 862    | 32 993 292    |
| Средневзвешенное количество акций (в тысячах)  | 97 838        | 97 629        |
| <b>Базовая прибыль на акцию (в рублях)</b>   | <b>491,69</b> | <b>337,95</b> |
|  |               |               |
| Эффект разводнения на количество акций, обусловленный опционами на акции, (в тысячах)                      | 582           | 545           |
| Средневзвешенное количество обыкновенных акций (в тысячах), скорректированное с учетом эффекта разводнения | 98 420        | 98 174        |
| <b>Разводненная прибыль на акцию, (в рублях)</b>   | <b>488,78</b> | <b>336,07</b> |

## 32. Выплаты на основе акций

### Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы

В Группе действует программа долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы («Программа»).

В соответствии с положением о Программе Группа предоставляет ключевому управленческому персоналу право на получение долевых инструментов по результатам работы за 2018 год, 2019 год, 2020 год, 2021 год, 2022 год в случае достижения условий Программы. Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы состоит из опционов на акции (акционерная часть) и прав на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций (опционная часть).

Максимальное количество акций, которые могут приобрести участники за период действия Программы, составляет 3 510 638 акций.

### Права на получение вознаграждения при увеличении стоимости акций

Опционы предусматривают передачу переменного количества акций в зависимости от превышения рыночной стоимости акции Группы над ценой исполнения.

Участник Программы получает право на исполнение опционов при выполнении в совокупности следующих условий:

- превышение рыночной стоимости акции Группы на дату расчета над стоимостью цены исполнения опционов;
- рост консолидированного показателя EBITDA (Прибыль до выплаты процентов налогов и амортизации) Группы в размере 10% CAGR (совокупный среднегодовой темп роста для подсчета процентов по формуле сложного процента) по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (показатель определяется на основании проаудированной опубликованной консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год);
- участник Программы продолжает работать в Группе на дату исполнения опциона.

### Опционы на акции

Платеж участнику Программы, основанный на расчете долевыми инструментами Группы, предусматривающий передачу фиксированного количества акций в зависимости от выполнения условий достижения целей Программы.

Дата предоставления права соответствует дате заключения договора с участником Программы.

Участник Программы получает право на акции при выполнении в совокупности следующих условий:

- рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере 10% CAGR по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (показатель определяется на основании проаудированной опубликованной консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год);
- участник Программы продолжает работать в Группе на дату исполнения опциона.

Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы (продолжение)

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло.

При определении справедливой стоимости на дату предоставления права на долевые инструменты Группа использовала следующие допущения:

|   | 2021 г.     | 2020 г.     |
|---|-------------|-------------|
| Дивидендный доход (%)   | 9           | 6           |
| Ожидаемая волатильность в среднем за период (%)               | 25,65       | 30,27       |
| Безрисковая процентная ставка в среднем за период (%)         | 8,20        | 4,42        |
| Предполагаемый срок исполнения опционов на акции (кол-во лет) | 4           | 5           |
| Средневзвешенная цена акции (руб.)                            | 4 893       | 4 637       |
| Применявшаяся модель  | Монте-Карло | Монте-Карло |



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 32. Выплаты на основе акций (продолжение)

### Движения за период

За 2021 год в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 821 238 тыс. руб. (за 2020 год: 971 718 тыс. руб.).

В 2020 году, согласно решению Совета Директоров по результатам анализа выполнения нерыночных условий Программы за 2019 год перехода прав на выплату 1/3 транша 2019 года к Участникам Программы не произошло. В связи с принятым решением в консолидированной финансовой отчетности за 2020 год было проведено восстановление ранее признанных расходов на услуги в рамках периода оказания услуг по 1/3 транша 2019 года, сумма таких расходов составила 202 323 тыс. руб.

На отчетную дату руководство Группы ожидает, что в отношении всех траншей, исполнение обязательства по которым не наступило на отчетную дату, целевые показатели Программы будут достигнуты.

В 2021 году Группа передала 222 449 собственных акций (2020 год: 73 597 собственных акций), выкупленных у акционеров в счет вознаграждения ключевому управленческому персоналу в рамках исполнения условий Программы.

Справедливая стоимость переданного возмещения составила 756 794 тыс. руб. (2020 год: 271 571 тыс. руб.). Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения Программы в сумме 81 558 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода (2020 год: сумма 5 770 тыс. руб. отражена в качестве уменьшения эмиссионного дохода).

Средневзвешенная справедливая цена за акцию на момент исполнения составила в 2021 году 3 350 руб. (в 2020 году 3 690 руб.).

### Выплаты на основе акций по трудовому договору, заключенному с Президентом Компании

Согласно условиям трудового договора, заключенного с Президентом Компании, Президент получает право на долевые инструменты Компании при условии продолжения работы в Группе на дату исполнения опциона.

Количество акций Компании, на которые будут переданы права, является фиксированным и составляет 164 710 обыкновенных акции Компании.

В 2021 году в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 19 161 тыс. руб. (2020 год: 106 681 тыс. руб.).

В 2021 году Группа передала 41 177 собственных акций (в течение 2020 года: 41 177 собственных акций), выкупленных у акционеров в рамках исполнения обязательств по трудовому договору, заключенному с Президентом Компании. Справедливая стоимость долевых инструментов, предоставленных в 2021 году, составила 172 451 тыс. руб. (2020 год: 172 451 тыс. руб.).

Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного Президенту Компании отражена в качестве увеличения эмиссионного дохода в сумме 17 278 тыс. руб. (в 2020 году: 17 278 тыс. руб.).

Средневзвешенная цена за акцию на момент исполнения составила 4 188 руб. (2020 год: 4 188 руб.).

## 33. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски

### Условия ведения деятельности

Группа продает продукцию, подверженную влиянию со стороны изменений общеэкономических условий, которые оказывают воздействие на расходы потребителей. Потенциальные экономические условия и факторы, включая введение санкций, ожидания потребителей, уровень занятости, уровень процентных ставок, уровень закредитованности населения и доступность потребительских кредитов, могут повлиять на снижение размера потребительских расходов или изменить предпочтения потребителей.

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.

Негативное влияние на российскую экономику оказывают снижение цен на нефть и санкции, введенные против России некоторыми странами. Совокупность этих факторов привела к снижению доступности капитала и увеличению его стоимости, а также к повышению неопределенности относительно дальнейшего экономического роста, что может негативно повлиять на финансовое положение, результаты деятельности и экономические перспективы Группы. Руководство Группы считает, что оно предпринимает надлежащие меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в текущих условиях.

Поскольку вспышка Covid-19 продолжается, остается неопределенность относительно длительности и продолжающегося влияния пандемии, а также степени возможного восстановления экономики России в ближайшем будущем. Правительство продолжает принимать различные меры, т.к. будущая стабильность российской экономики также во многом зависит от воздействия пандемии Covid-19, принятых мер по сдерживанию распространения вируса и дальнейших государственных реформ.

В ряде регионов России компаниям, осуществляющим розничную торговлю, было предписано обеспечить вакцинацию сотрудников против Covid-19. Группа предпринимает все возможные меры по стимулированию вакцинации для сохранения здоровья сотрудников и обеспечения своей бесперебойной деятельности. Статистика вакцинации против Covid-19 и ограничения, связанные с Covid-19, различаются по регионам России.

Руководство Группы осуществляет непрерывную оценку рисков, а также последствий пандемии и предпринимаемых правительством мер. На текущий момент руководство Группы не выявило существенного негативного влияния пандемии, как на цепочки поставок, так и на деятельности сети магазинов Группы.

### Налоговое законодательство

Основные дочерние организации Группы, являющиеся источником ее прибыли, осуществляют свою деятельность в Российской Федерации. Российское налоговое, валютное и таможенное законодательство допускает различные толкования и подвержено частым изменениям. Интерпретация руководством Группы положений законодательства применительно к операциям и деятельности Группы может быть оспорена соответствующими региональными или федеральными органами.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

### 33. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски (продолжение)

Ряд положений действующего в настоящий момент российского налогового, валютного и таможенного законодательства сформулирован недостаточно четко и однозначно, что может приводить к их различному толкованию, которое, в частности, может применяться к правоотношениям в прошлом, выборочному и непоследовательному применению, а также частым и в ряде случаев малопредсказуемым изменениям. На практике налоговые органы могут занимать более жесткую позицию при интерпретации и применении тех или иных норм данного законодательства, проведении налоговых проверок. Как следствие, в любой момент в будущем налоговые органы могут предъявить претензии по тем сделкам и операциям Группы, которые не оспаривались в прошлом. В результате, соответствующими органами могут быть начислены дополнительные налоги, пени и штрафы. Выездные проверки правильности исчисления и уплаты налогов налогоплательщиками, проводимые налоговыми органами, могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествующих году принятия налоговыми органами решения о проведении налоговой проверки. В определенных обстоятельствах проверке могут быть подвергнуты и более ранние периоды.

Определение сумм претензий по возможным в будущем, но не предъявленным искам, а также оценка вероятности неблагоприятного исхода, не представляются возможными.

По мнению руководства, по состоянию на 31 декабря 2021 г. и на 31 декабря 2020 г. соответствующие положения законодательства интерпретированы им корректно, и вероятность сохранения положения, в котором находится Группа в связи с налоговым, валютным и таможенным законодательством, является высокой. По состоянию на 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г. Группа не имела резервов по неопределенным налоговым позициям.

#### Судебные разбирательства

Группа периодически являлась и продолжает являться участником судебных разбирательств и решений, ни одно из которых как по отдельности, так и в совокупности не оказало существенного негативного влияния на Группу. Руководство полагает, что исход всех хозяйственных споров не окажет существенного влияния на финансовое положение, результаты деятельности и денежные потоки Группы.

#### Обязательства по капитальным затратам

На 31 декабря 2021 г. и 31 декабря 2020 г. Группа заключила ряд договоров по капитальным затратам, обязательства по капитальным затратам представлены без НДС:

|                       | 31 декабря<br>2021 г. | 31 декабря<br>2020 г. |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| В течение одного года | 5 538 208             | 2 536 645             |
|                       | <b>5 538 208</b>      | <b>2 536 645</b>      |

### 34. Цели и политика управления финансовыми рисками

#### Управление капитальным риском

Группа осуществляет управление своим капиталом для обеспечения непрерывности деятельности предприятий Группы в обозримом будущем и одновременной максимизации прибыли для заинтересованных сторон за счет оптимизации соотношения заемных и собственных средств.

В состав капитала Группы входят заемные средства, информация по которым раскрыта в Примечании 21, денежные средства и их эквиваленты, информация по которым раскрыта в Примечании 16, а также собственный капитал акционеров материнской компании, включающий выпущенные акции, резервные фонды и нераспределенную прибыль, информация по которым раскрыта в Примечании 17.

#### Отношение заемных средств к собственному капиталу

Руководство ежегодно оценивает структуру капитала Группы. В ходе этого рассмотрения руководство анализирует стоимость капитала, а также риски, связанные с каждым классом капитала. Целевой коэффициент отношения чистой задолженности к собственному капиталу Группы в 2021 году составляет 3,65 (2020 год: 2,62).

Коэффициент отношения заемных средств к собственному капиталу на 31 декабря 2021 и 2020 гг. представлен следующим образом:

|   | 2021 г.            | 2020 г.            |
|---|--------------------|--------------------|
| Задолженность по кредитам и займам (Прим. 21)                 | 270 425 911        | 166 086 527        |
| Долгосрчные и краткосрочные обязательства по аренде (Прим. 9) | 456 306 020        | 357 573 958        |
| Денежные средства и их эквиваленты (Прим. 16)                 | (73 398 608)       | (44 699 581)       |
| Чистая задолженность  | <b>653 333 323</b> | <b>478 960 904</b> |
| Капитал   | <b>178 985 179</b> | <b>182 888 924</b> |
| <b>Отношение чистой задолженности к собственному капиталу</b> | <b>3,65</b>        | <b>2,62</b>        |

Задолженность определяется как долгосрчные и краткосрочные кредиты и займы, а также долгосрчные и краткосрочные обязательства по аренде. Собственный капитал включает весь капитал и резервы Группы.

Изменение целевого коэффициента отношения чистой задолженности к собственному капиталу обусловлено увеличением чистой задолженности в 2021 году.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 34. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

### Справедливая стоимость

Ниже приводится сравнительный анализ балансовой и справедливой стоимости по категориям финансовых инструментов Группы, которые отражаются в консолидированной финансовой отчетности.

Справедливая стоимость финансовых активов и обязательств отражена в сумме, за которую финансовый инструмент может быть продан или приобретен в рамках текущих операций между заинтересованными сторонами (кроме операций принудительной купли-продажи или ликвидации).

|                                | Балансовая стоимость |            | Справедливая стоимость |            |
|--------------------------------|----------------------|------------|------------------------|------------|
|                                | 2021 г.              | 2020 г.    | 2021 г.                | 2020 г.    |
| Долгосрочные кредиты (Прим.21) | 145 376 171          | 77 795 398 | 138 170 569            | 79 179 985 |
| Облигации (Прим.21)            | 59 910 429           | 69 899 528 | 57 953 500             | 70 373 951 |

Справедливая стоимость банковских кредитов определяется путем дисконтирования будущих денежных потоков с использованием ставок процента по кредитам и займам с аналогичными условиями, кредитным риском и сроками погашения, доступным в настоящий момент. Долгосрочные кредиты и займы классифицируются в составе Уровня 2 иерархии справедливой стоимости. Для котируемых облигаций (Уровень 1) справедливая стоимость определялась на основании рыночных котировок. В отчетном периоде переводов между уровнями иерархии не осуществлялось.

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. справедливая стоимость финансовых инструментов Группы, за исключением описанных выше, приблизительно равна их балансовой стоимости.

Ниже приводятся данные по изменению обязательств, обусловленных финансовой деятельностью:

|  | На 1 января<br>(Прим.21) | Получение кредитов и займов | Объединение бизнеса (Прим.7) | Погашение кредитов и займов | Финансовые расходы (Прим.28) | Проценты уплаченные | На 31 декабря<br>(Прим.21) |
|--|--------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>2021 г.</b><br>Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы | 166 086 527              | 169 505 660                 | 23 095 628                   | (88 752 694)                | 15 509 309                   | (15 018 519)        | 270 425 911                |
| <b>2020 г.</b><br>Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы | 184 210 818              | 452 555 765                 | —                            | (471 761 619)               | 14 131 112                   | (13 049 549)        | 166 086 527                |

Информация по изменению обязательства по аренде представлена в Примечании 9.

|   | На 1 января | Дивиденды объявленные | Дивиденды выплаченные | На 31 декабря |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>2021 г.</b><br>Дивиденды к выплате (Прим.18) | 24 094 729  | 52 850 006            | (48 115 232)          | 28 829 503    |
| <b>2020 г.</b><br>Дивиденды к выплате (Прим.18) | 14 452 943  | 39 513 258            | (29 871 472)          | 24 094 729    |

### Управление валютным риском

Валютный риск – это риск того, что справедливая стоимость будущих денежных потоков по финансовому инструменту будет колебаться вследствие изменения валютных курсов. Группа подвержена риску изменения курсов валют, который в основном связан с операционной деятельностью Группы (в случае, когда закупки осуществляются в валюте, отличной от функциональной валюты Группы).

На 31 декабря 2021 и 2020 гг. основная валютная позиция представлена торговой и прочей кредиторской задолженностью, раскрытой в Примечании 19.

### Чувствительность к изменениям курсов валют

В следующей таблице приведен анализ чувствительности к возможным изменениям курсов доллара США и евро, при неизменных прочих переменных. Подверженность Группы валютному риску в связи с изменением курсов любых других валют является незначительной.

|         | Изменение обменного курса долл. США | Влияние на прибыль до налогообложения | Изменение обменного курса евро | Влияние на прибыль до налогообложения |
|---------|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 2021 г. | +15,00%                             | (1 194 089)                           | +15,00%                        | (631 773)                             |
|         | -15,00%                             | 1 194 089                             | -15,00%                        | 631 773                               |
| 2020 г. | +16,00%                             | (1 381 542)                           | +16,00%                        | (339 500)                             |
|         | -16,00%                             | 1 381 542                             | -16,00%                        | 339 500                               |

Группа осуществляет управление валютным риском посредством установления сроков платежей иностранным поставщикам, близких к дате перехода права собственности на товары к Группе.

# Примечания к консолидированной финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

## 34. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

### Управление риском изменения процентных ставок

Деятельность Группы подвержена незначительному риску изменения процентной ставки, так как компании Группы преимущественно привлекают заемные средства с фиксированными процентными ставками.

### Управление кредитным риском

Кредитный риск представляет собой риск того, что контрагент может не исполнить свои договорные обязательства в срок, что приведет к возникновению у Группы финансового убытка. Группа подвержена кредитному риску, связанному с ее операционной деятельностью (прежде всего, в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности) и инвестиционной деятельностью (денежные средства, краткосрочные займы).

Группа использует матрицу оценочных резервов для расчета ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности и активам по договору. Ставки оценочных резервов устанавливаются в зависимости от количества дней просрочки платежа для групп различных клиентских сегментов с аналогичными характеристиками возникновения убытков (т.е. по типу и рейтингу), а также вероятность дефолта в течение периода прогноза. Расчет ожидаемых кредитных убытков отражает вероятностно-взвешенный результат, временную ценность денег и разумно обоснованную информацию, которая имеется в наличии на отчетную дату о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозе будущих экономических условий.

### Торговая и прочая дебиторская задолженность

Группа придерживается политики работы исключительно с кредитоспособными контрагентами, имеющими на протяжении многих лет положительную кредитную историю. Группа осуществляет постоянный контроль над своими рисками и кредитными рейтингами своих контрагентов, при этом суммарная стоимость заключенных сделок распределяется между утвержденными контрагентами. Кредитный риск контролируется за счет установления лимитов задолженности контрагентов, которые пересматриваются и утверждаются руководством.

Группа не подвержена существенному кредитному риску ни со стороны конкретного контрагента, ни со стороны группы контрагентов с аналогичными характеристиками.

### Денежные средства и их эквиваленты

Управление кредитным риском, связанным с инвестиционной деятельностью, осуществляется казначейством Группы в соответствии с политикой Группы. Инвестирование избыточных средств осуществляется только с утвержденными контрагентами. Денежные средства размещаются в финансовых учреждениях, которые на момент размещения средств имеют минимальный риск дефолта.

Максимальная подверженность кредитному риску на отчетную дату представлена балансовой стоимостью каждого класса финансовых активов, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении.

## Взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств

Группа производит взаимозачет финансовых активов и финансовых обязательств при соблюдении всех требуемых для этого условий. Эффект от произведенного взаимозачета на 31 декабря 2021 г.:

| На 31 декабря 2021 г.                        | Валовый размер признанных финансовых активов и обязательств | Валовый размер признанных финансовых обязательств и активов, зачтенных в консолидированном отчете о финансовом положении | Чистый размер финансовых активов и обязательств, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении |
|--|---|--|---|
|  |   |  |   |
| <b>Финансовые активы</b>                     |   |  |   |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность  | 22 975 111  | (11 248 336)   | 11 726 775  |
|  | <b>22 975 111</b>   | <b>(11 248 336)</b>  | <b>11 726 775</b>   |
| <b>Финансовые обязательства</b>              |   |  |   |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | (252 019 418)   | 11 248 336   | (240 771 082)   |
|  | <b>(252 019 418)</b>  | <b>11 248 336</b>  | <b>(240 771 082)</b>  |

Эффект от произведенного взаимозачета на 31 декабря 2020 г.:

| На 31 декабря 2020 г.                        | Валовый размер признанных финансовых активов и обязательств | Валовый размер признанных финансовых обязательств и активов, зачтенных в консолидированном отчете о финансовом положении | Чистый размер финансовых активов и обязательств, представленных в консолидированном отчете о финансовом положении |
|--|---|--|---|
|  |   |  |   |
| <b>Финансовые активы</b>                     |   |  |   |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность  | 19 765 158  | (11 201 336)   | 8 563 822   |
|  | <b>19 765 158</b>   | <b>(11 201 336)</b>  | <b>8 563 822</b>  |
| <b>Финансовые обязательства</b>              |   |  |   |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | (195 526 228)   | 11 201 336   | (184 324 892)   |
|  | <b>(195 526 228)</b>  | <b>11 201 336</b>  | <b>(184 324 892)</b>  |



Примечания к консолидированной  
финансовой отчетности

(в тысячах рублей) (продолжение)

34. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

Управление риском ликвидности

Окончательную ответственность за управление риском ликвидности несет Совет директоров, который сформировал систему управления риском ликвидности для управления краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным финансированием и требования к управлению ликвидностью Группы. Группа контролирует риск ликвидности за счет поддержания достаточных резервов, уровня банковских операций и резервных заемных средств, постоянного мониторинга прогнозируемых и фактических денежных потоков и анализа совпадения сроков погашения финансовых активов и обязательств.

В таблицах ниже представлены финансовые обязательства Группы в разрезе сроков, оставшихся до погашения, на основании договорных недисконтированных обязательств по погашению. В таблице приведены денежные потоки как по процентным платежам, так и по погашению основной суммы долга.

|  | Менее<br>1 месяца | От 1 до 3<br>месяцев | От 3 месяцев<br>до 1 года | От 1 года<br>до 5 лет | Свыше<br>5 лет | Итого         |
|--|-------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| 2021 г.  |                   |                      |                           |                       |                |               |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность и долгосрочная кредиторская задолженность | 165 814 593       | 74 956 489           | —                         | 2 913 008             | —              | 243 684 090   |
| Дивиденды к выплате  | 28 829 503        | —                    | —                         | —                     | —              | 28 829 503    |
| Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде                                   | 8 131 999         | 16 239 147           | 73 312 099                | 329 070 610           | 196 635 694    | 623 389 549   |
| Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы   | 942 770           | 21 230 436           | 57 303 441                | 218 725 131           | 203 103        | 298 404 881   |
|  | 203 718 865       | 112 426 072          | 130 615 540               | 550 708 749           | 196 838 797    | 1 194 308 023 |
| 2020 г.  |                   |                      |                           |                       |                |               |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность   | 146 749 260       | 37 575 632           | —                         | —                     | —              | 184 324 892   |
| Дивиденды к выплате  | 24 094 729        | —                    | —                         | —                     | —              | 24 094 729    |
| Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде                                   | 5 753 427         | 11 512 811           | 52 770 481                | 257 214 471           | 165 920 031    | 493 171 221   |
| Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы   | 386 931           | 17 229 596           | 9 146 323                 | 158 419 180           | 430 394        | 185 612 424   |
|  | 176 984 347       | 66 318 039           | 61 916 804                | 415 633 651           | 166 350 425    | 887 203 266   |

Управление риском ликвидности (продолжение)

На 31 декабря 2021 г. Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 94 941 404 тыс. руб. (на 31 декабря 2020 г.: 17 342 223 тыс. руб.), включая балансовую стоимость краткосрочных кредитов и займов в сумме 65 139 311 тыс. руб. (на 31 декабря 2021 г.: 18 391 601 тыс. руб.).

В дополнение к существующему кредитному портфелю Группа имеет доступ к неиспользованным кредитным линиям на 31 декабря 2021 г. в сумме 261 811 137 тыс. руб. (280 612 664 тыс. руб. на 31 декабря 2020 г.). Группа рассчитывает погасить свои прочие обязательства за счет денежных потоков по основной деятельности и поступлений от финансовых активов, по которым наступает срок погашения.

35. События после отчетной даты

14 января 2022 г. доля принадлежащих группе Марафон Груп голосов по акциям Компании была увеличена до 29,23%. Увеличение доли произошло в результате приобретения дополнительных 4,23% голосов в связи с удовлетворением ФАС России соответствующего ходатайства ООО «Марафон Ритейл». Указанное количество включает Голоса по акциям ПАО «Магнит», переданным Группе ВТБ по договорам РЕПО, заключенным между ООО «Марафон Ритейл» и Группой ВТБ.

В феврале 2022 года некоторыми странами были объявлены новые пакеты санкций в отношении государственного долга Российской Федерации, ряда российских банков и организаций, а также персональные санкции в отношении ряда физических лиц.

В связи с ростом геополитической напряженности с февраля 2022 года наблюдается существенный рост волатильности на фондовых и валютных рынках, а также значительное снижение курса рубля по отношению к доллару США и евро. Ожидается, что данные события могут повлиять на деятельность российских организаций в различных отраслях экономики.

Группа расценивает данные события в качестве некорректирующих событий после отчетного периода, количественный эффект которых невозможно оценить на текущий момент с достаточной степенью уверенности. В настоящее время руководство Группы проводит анализ возможного воздействия изменяющихся микро- и макроэкономических условий на финансовое положение и результаты деятельности Группы.

Приложения

к Годовому отчету

- 225

Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
- 226

Приложение 2. Крупные сделки
- 227

Приложение 3. Сделки с заинтересованностью
- 228

Приложение 4. Заявление менеджмента об ответственности

Отчет о соблюдении

принципов и рекомендаций Кодекса

корпоративного управления

Совет директоров подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении Обществом принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления за 2021 г.

- Соблюдается
- Соблюдается частично
- Не соблюдается




| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|--|---|--|---|
| 1.1   | Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом.  |   |  |   |
| 1.1.1 | Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам | 1. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.<br><br>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.   | <div></div>  | —   |
| 1.1.2 | Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем  | 1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.<br><br>2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.<br><br>3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества).   | <div></div>  | —   |
| 1.1.3 | В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом                      | 1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.<br><br>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.<br><br>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде | <div></div>  | —   |



Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|---|---|--|---|
| 1.1.4 | Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями | 1. Уставом общества установлен срок внесения акционерами предложений для включения в повестку дня годового общего собрания, составляющий не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года.<br>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера. | <div></div>  | —   |
| 1.1.5 | Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом  | 1. Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.   | <div></div>  | Критерий соблюдения данного пункта Отчета является новым, указанные изменения еще не нашли отражение в практике корпоративного управления Общества.<br><br>Возможность и необходимость внесения в устав Общества соответствующих изменений планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года.<br><br>Вместе с тем, большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов. |

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|--|---|
| 1.1.6 | Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы | 1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.<br>2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров.<br>3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.<br>4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде. | <div></div>  | Частично не соблюдаются критерии 2 и 3.<br>Не соблюдается критерий 4.<br>Внутренними документами Общества определена возможность кандидатов в органы управления и контроля Общества, а также единоличного исполнительного органа, лица, ответственного за ведение бухгалтерского учета, иных органов Общества присутствовать на собрании.<br><br>Однако, в отчетном году в силу эпидемиологической ситуации и в соответствии с Федеральным законом от 24.02.2021 № 17-ФЗ общие собрания акционеров Общества были проведены в заочной форме.<br><br>Тем не менее, указанные лица всегда доступны для ответа на вопросы – у акционеров есть возможность адресовать свои вопросы относительно деятельности Общества через департамент по работе с инвесторами или департамент корпоративного управления.<br><br>Вопрос дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях Советом директоров не рассматривался в отчетном периоде, так как большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов.<br><br>Возможность и необходимость подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года. |

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления                              | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|--|--|---|---|
| 1.2   | <b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>   |  |   |   |
| 1.2.1 | Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты   | 1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.<br>2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.<br>3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов). |    | —   |
| 1.2.2 | Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества | 1. В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.  |  | —   |
| 1.2.3 | Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров   | 1. В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.  |  | —   |
| 1.2.4 | Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости  | 1. В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались.  |  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления                                | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|---|---|---|--|
| 1.3   | <b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.</b>            |   |   |  |
| 1.3.1 | Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам | 1. В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделял им надлежащее внимание. |    | —  |
| 1.3.2 | Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля  | 1. Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.  |  | <p>С 2018 года в Обществе существует долгосрочная программа мотивации исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Общества с использованием акций Общества, она рассчитана на 5 лет.</p> <p>Действующее законодательство предусматривает право акционера участвовать в управлении акционерным обществом посредством участия в общих собраниях акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции. Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами.</p> <p>При этом фактическая доля квазиказначейских акций крайне мала и последовательно снижается. Участие данных акций в голосовании на общих собраниях акционеров не приводит к искусственному перераспределению корпоративного контроля в Обществе.</p> <p>На годовых общих собраниях акционеров, проводимых по итогам 2018 и 2019 годов, по предложению акционеров был рассмотрен вопрос об изменении устава Общества в части обязанности Общества принимать меры, направленные на ограничение голосования акциями, принадлежащими подконтрольным Обществу юридическим лицам.</p> <p>Акционеры дважды не подержали внесение таких изменений в устав Общества.</p> <p>Возможность и необходимость подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года.</p> |



Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 1.4   | <b>Аktionерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>   |   |  |   |
| 1.4.1 | Аktionерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций   | 1. Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.  | <div></div>  | —   |
| 2.1   | <b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>  |   |  |   |
| 2.1.1 | Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества | 1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.<br>2. В отчетном периоде комитет по номинациям (назначениям, кадрам) рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.<br>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества. | <div></div>  | —   |
| 2.1.2 | Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества   | 1. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.  | <div></div>  | —   |
| 2.1.3 | Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе   | 1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.<br>2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества.   | <div></div>  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 2.1.4 | Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам общества и иным ключевым руководящим работникам общества | 1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и внедрена политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.<br>2. В течение отчетного периода советом директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками). | <div></div>  | —   |
| 2.1.5 | Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества                                       | 1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.<br>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.   | <div></div>  | —   |
| 2.1.6 | Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества                    | 1. Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.  | <div></div>  | —   |
| 2.1.7 | Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества  | 1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.  | <div></div>  | —   |
| 2.2   | <b>Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>   |   |  |   |
| 2.2.1 | Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам   | 1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.<br>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.   | <div></div>  | —   |
| 2.2.2 | Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества  | 1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров (и, если применимо, старшему независимому директору) обращений и получения обратной связи по ним  | <div></div>  | —   |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|--|---|--|---|
| 2.3   | Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.   |   |  |   |
| 2.3.1 | Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров  | 1. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и так далее.  | <div></div>  | —   |
| 2.3.2 | Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах  | 1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости согласно рекомендациям 102 - 107 Кодекса и информацию о наличии письменного согласия кандидатов на избрание в состав совета директоров. | <div></div>  | —   |
| 2.3.3 | Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров  | 1. В отчетном периоде совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.  | <div></div>  | —   |
| 2.3.4 | Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют | 1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.   | <div></div>  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|--|--|---|
| 2.4   | В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.  |  |  |   |
| 2.4.1 | Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством | 1. В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102 - 107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.  | <div></div>  | —   |
| 2.4.2 | Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание преобладает над формой  | 1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.<br><br>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел вопрос о независимости действующих членов совета директоров (после их избрания).<br><br>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров. | <div></div>  | —   |
| 2.4.3 | Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров  | 1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.  | <div></div>  | —   |
| 2.4.4 | Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий   | 1. Независимые директора (у которых отсутствовал конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки представлялись совету директоров.  | <div></div>  | —   |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|--|--|---|
| 2.5   | <b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>  |  |  |   |
| 2.5.1 | Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров | 1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.<br>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.  | <div></div>  | —   |
| 2.5.2 | Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров                                       | 1. Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.  | <div></div>  | —   |
| 2.5.3 | Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня  | 1. Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления полной и достоверной информации членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.  | <div></div>  | —   |
| 2.6   | <b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>   |  |  |   |
| 2.6.1 | Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска  | 1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.<br>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.<br>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества. | <div></div>  | —   |
| 2.6.2 | Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества  | 1. В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.   | <div></div>  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 2.6.3 | Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей  | 1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также достаточность времени для работы в совете директоров, в том числе в его комитетах, проанализирована в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.<br>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных обществу организаций), а также о факте такого назначения.         | <div></div>  | —   |
| 2.6.4 | Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров | 1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.<br>2. В обществе реализуется формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.   | <div></div>  | —   |
| 2.7   | <b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>  |   |  |   |
| 2.7.1 | Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач   | 1. Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год   | <div></div>  | —   |
| 2.7.2 | Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению  | 1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения.<br>2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно - посредством конференц- и видео-конференц-связи. | <div></div>  | —   |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|--|--|--|--|
| 2.7.3 | Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме                          | 1. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.  | <div></div>  | <p>По мнению Общества, развитие современных телекоммуникационных средств связи практически устраняет различия в эффективности очных и заочных заседаний Совета директоров. Наиболее важные вопросы, включаемые в повестку дня заседаний Совета директоров, предварительно рассматриваются профильными комитетами Совета директоров и всесторонне обсуждаются членами Совета директоров до голосования, в том числе заочного.</p> <p>Общество считает, что перенос большого количества заседаний Совета директоров в очный формат не является экономически целесообразным.</p> <p>С учетом эпидемиологической ситуации, сложившейся в течение последних нескольких лет, и связанных с этим ограничений, очные заседания не являлись для Общества предпочтительными.</p> <p>В будущем Общество планирует сохранять указанный подход к проведению заседаний и развивать использование современных телекоммуникационных средств связи при планировании заседаний и принятии решений.</p> |
| 2.7.4 | Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров | 1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, в том числе изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в 3/4 голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.  | <div></div>  | —  |
| 2.8   | Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.  |  |  |  |
| 2.8.1 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров                   | <p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>3. По крайней мере, один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p> | <div></div>  | —  |

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|--|---|
| 2.8.2 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров                                 | <p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p>  | <div></div>  | <p>Частично не соблюдается критерий 3.</p> <p>Во внутренних документах Общества не закреплены конкретные условия, при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.</p> <p>Критерий соблюдения данного пункта Отчета является новым, поэтому указанные изменения еще не нашли отражение в практике корпоративного управления Общества.</p> <p>Возможность и необходимость внесения во внутренние документы соответствующих изменений планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года.</p> <p>Вместе с тем, комитет по кадрам и вознаграждениям на регулярной основе рассматривает вопросы, связанные с вознаграждением.</p> |
| 2.8.3 | Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами | <p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета большинства членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p> <p>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества.</p> | <div></div>  | —   |






Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|---|---|--|--|
| 2.8.4 | С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.) | 1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.  | <div></div>  | —  |
| 2.8.5 | Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений   | 1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.<br>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета. | <div></div>  | —  |
| 2.8.6 | Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов   | 1. В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров  | <div></div>  | —  |
| 2.9   | Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.  |   |  |  |
| 2.9.1 | Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена   | 1. Во внутренних документах общества определены процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров.<br>2. Оценка (самооценка) качества работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, индивидуальную оценку каждого члена совета директоров и совета директоров в целом.<br>3. Результаты оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.   | <div></div>  | Не соблюдается критерий 1.<br>Указанный критерий является новым, процедуры проведения оценки (самооценки) качества работы совета директоров не формализованы во внутренних документах. Тем не менее, оценка работы совета директоров и комитетов совета директоров ежегодно проводится комитетом совета директоров по кадрам и вознаграждениям на регулярной основе. Также в 2021 году была проведена независимая оценка работы совета директоров.<br>Возможность и необходимость закрепления во внутренних документах Общества процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года. |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 2.9.2 | Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)  | 1. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).  | <div></div>  | —   |
| 3.1   | Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.  |   |  |   |
| 3.1.1 | Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров  | 1. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.   | <div></div>  | —   |
| 3.1.2 | Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач   | 1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре.<br>2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.<br>3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества. | <div></div>  | —   |
| 4.1   | Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.   |   |  |   |
| 4.1.1 | Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества | 1. Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.   | <div></div>  | —   |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления                              | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|--|--|---|---|
| 4.1.2 | Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривает и вносит в нее коррективы                      | 1. В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и (или) практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров по пересмотру указанной политики (политик).  |    | —   |
| 4.1.3 | Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам   | 1. Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.  |    | —   |
| 4.1.4 | Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению | 1. В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.  |  | —   |
| 4.2   | <b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>   |  |   |   |
| 4.2.1 | Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров                   | 1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.<br>2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась. |  | —   |
| 4.2.2 | Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах             | 1. Если внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению общества - предусматривает (предусматривают) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.   |  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления                                | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|--|--|---|--|
| 4.2.3 | В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами  | 1. В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.  |    | —  |
| 4.3   | <b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>  |  |   |  |
| 4.3.1 | Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат | 1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.<br>2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.<br>3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений. |  | —  |
| 4.3.2 | Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)  | 1. В случае, если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.  |  | Совет директоров утвердил долгосрочную Программу мотивации. Цель Программы - мотивация менеджмента на повышение стоимости Компании, основанного на росте EBITDA. Программа включает вознаграждение в виде акций и опционов, предоставляемых ежегодными траншами. Размер вознаграждения зависит от цены акций. Программа рассчитана на 5 лет. Ограничений права реализации акций, полученных в рамках Программы, не предусмотрено.<br><br>Вместо запрета на реализацию акций (и зависимости права на реализацию достижением показателей) она предусматривает зависимость предоставления акций от достижения определенных показателей и отложенную поставку акций каждого из ежегодных траншей частями в течение 3-х лет, а также потерю участниками права на получение траншей (частей траншей) в случае увольнения из Компании.<br><br>Общество считает такой подход к предоставлению акций в рамках долгосрочной мотивации наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем. |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|--|---|--|---|
| 4.3.3 | Сумма компенсации ("золотой парашют"), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения | 1. Сумма компенсации ("золотой парашют"), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.   | <div></div>  | —   |
| 5.1   | <b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>  |   |  |   |
| 5.1.1 | Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе   | 1. Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннего контроля четко определены во внутренних документах/соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.  | <div></div>  | —   |
| 5.1.2 | Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе   | 1. Исполнительные органы общества обеспечили распределение обязанностей, полномочий, ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.   | <div></div>  | —   |
| 5.1.3 | Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков  | 1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.<br>2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ (горячая линия) информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.   | <div></div>  | —   |
| 5.1.4 | Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует  | 1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.<br>2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества. | <div></div>  | —   |
| 5.2   | <b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организывает проведение внутреннего аудита.</b>  |   |  |   |
| 5.2.1 | Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров                     | 1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.   | <div></div>  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 5.2.2 | Подразделение внутреннего аудита проводит оценку надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также оценку корпоративного управления, применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита | 1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.<br>2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами.   | <div></div>  | —   |
| 6.1   | <b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>   |   |  |   |
| 6.1.1 | В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц  | 1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса.<br>2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества.  | <div></div>  | —   |
| 6.1.2 | Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса   | 1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.<br>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).<br>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.  | <div></div>  | —   |
| 6.2   | <b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>   |   |  |   |
| 6.2.1 | Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных  | 1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.<br>2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.<br>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также на одном из наиболее распространенных иностранных языков. | <div></div>  | —   |

Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|---|---|--|---|
| 6.2.2 | Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством | <p>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</p> <p>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет - отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества.</p> | <div></div>  | <p>Частично соблюдаются критерии 2.</p> <p>Обязанность по раскрытию информации, в том числе в форме отчетов эмитента (ежеквартальных отчетов эмитента), распространяется на Общество с 2006 г., при этом Общество в рамках соблюдения законодательства о раскрытии информации раскрывает полученную информацию о количестве акционеров Общества, сведения о количестве голосующих акций с разбивкой по категориям (типам) акций, а также о количестве акций, находящихся в распоряжении Общества и подконтрольных ему юридических лиц, сведения о лицах, которые прямо или косвенно владеют акциями, и (или) распоряжаются голосами по акциям, составляющим пять и более процентов уставного капитала или обыкновенных акций Общества и иную, требуемую применимым законодательством информацию, в форме сообщений о существенных фактах и в составе годовых, ежеквартальных отчетов (отчетов эмитента) и списков аффилированных лиц, которые раскрываются на сайте в сети интернет.</p> <p>Вместе с тем, Обществом не определена процедура раскрытия отдельной дополнительной информации о структуре капитала Общества, определенной рекомендацией 290 Кодекса, а именно: заявления исполнительных органов Общества об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы и практику корпоративного управления Общества планируется рассмотреть до годового Общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2022 г.</p> <p>Несмотря на то, что информация об отсутствии у Общества указанных выше сведений не раскрывается в виде заявления исполнительных органов, это не приводит к сокрытию какой-либо информации в отношении сведений о структуре капитала Общества в соответствии с п. 290 Кодекса. Общество избегает формального подхода в отношении раскрытия существенных сведений о своей деятельности.</p> |

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|---|--|---|
| 6.2.3 | Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год   | <p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества.</p>  | <div></div>  | —   |
| 6.2   | <b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>  |   |  |   |
| 6.3.1 | Реализация акционерами права на доступ к документам и информации общества не сопряжена с неоправданными сложностями  | <p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций.</p> | <div></div>  | <p>Не соблюдается критерий 2.</p> <p>Указанный критерий соблюдения Отчета является новым.</p> <p>Данная рекомендация Кодекса корпоративного управления прямо не закреплена в информационной политике Общества.</p> <p>Однако, в отчетном году в Обществе принята новая редакция Положения об информационной политике, которая, помимо прочего, учитывает рекомендации Кодекса корпоративного управления.</p> <p>На практике Общество предоставляет информацию о деятельности Общества по запросам акционеров, предпринимает необходимые усилия для получения информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций, а также дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством, Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении подконтрольных юридических лиц, имеющих существенное значение для Общества.</p> <p>На практике доступ информации о деятельности Общества необременителен.</p> <p>Общество находит такой подход наиболее целесообразным и планирует его придерживаться в дальнейшем.</p> |
| 6.3.2 | При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретного акционера и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность | <p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>   | <div></div>  | —   |



Отчет о соблюдении принципов  
и рекомендаций Кодекса корпоративного  
управления (продолжение)

| №     | Принципы корпоративного управления  | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления |
|-------|---|---|--|---|
| 7.1   | <b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>  |   |  |   |
| 7.1.1 | Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества | 1. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. | <div></div>  | —   |
| 7.1.2 | Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества  | 1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.   | <div></div>  | —   |
| 7.1.3 | При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.  | 1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности к компетенции совета директоров отнесено одобрение, помимо предусмотренных законодательством, иных сделок, имеющих существенное значение для общества.<br><br>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.  | <div></div>  | —   |

| №     | Принципы корпоративного управления   | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|---|--|---|
| 7.2   | <b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b> |   |  |   |
| 7.2.1 | Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий   | 1. В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.   | <div></div>  | —   |
| 7.2.2 | Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества  | 1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.<br><br>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.<br><br>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки. | <div></div>  | Частично не соблюдаются критерии 1 и 2.<br><br>Внутренние документы Общества предусматривают процедуру привлечения специалистов для получения профессиональной консультации специалиста по вопросам, рассматриваемым на заседаниях Совета директоров без уточнения цели привлечения такого специалиста.<br><br>Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью или оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества).<br><br>Возможность и необходимость приведения внутренних документов Общества в соответствии с рекомендацией кодекса планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2023 года. |

# Крупные сделки

Сделок, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными, в отчетном году не совершалось.

# Сделки с заинтересованностью

Сделки, признаваемые в соответствии Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имела заинтересованность, в отчетном году не совершались.

# Заявление

## менеджмента об ответственности

Настоящим я подтверждаю, что:

- финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, представляет достоверное и справедливое отражение активов, пассивов, финансового положения и прибылей и убытков Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом;
- отчет руководства включает в себя справедливое описание развития и ведения хозяйственной деятельности и положения Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом, вместе с описанием основных рисков и неопределенностей, с которыми они сталкиваются.

Председатель Правления,  
Президент и Генеральный директор ПАО «Магнит»

Ян Гезинюс Дюннинг

Годовой Отчет предварительно утвержден Советом директоров 27 апреля 2022 г.

# Глоссарий

|  |   |
|--|---|
| Ассортиментная позиция (SKU)                   | номер, присваиваемый продукту для определения цены, вариантов продукта и производителя товара.  |
| Возврат на инвестиции (ROIC)                   | коэффициент прибыльности или эффективности, измеряющий доходность в процентах, которую инвесторы получают от инвестированного капитала.   |
| Дерево покупательских решений (CDT)            | графическая модель принятия решения о покупке товара покупателем, изображаемая в виде «дерева».   |
| Дрогери  | розничный магазин, ассортимент которого представлен косметикой, средствами гигиены, хозяйственными, а также некоторыми лекарственными средствами, продающимися без рецепта.   |
| Индекс потребительского доверия                | опрос, проводимый НКО The Conference Board, который измеряет уровень оптимизма или пессимизма покупателей относительно их ожидаемого финансового положения.   |
| Индекс потребительских цен (ИПЦ)               | один из видов индексов цен, созданный для измерения среднего уровня изменения цен на товары и услуги (потребительской корзины) за определенный период в экономике.  |
| Корпоративная социальная ответственность (КСО) | ответственное отношение компании к управлению воздействием на ряд заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников, инвесторов, поставщиков, местные сообщества и окружающую среду.   |
| Кросс-докинг                                   | процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне длительного хранения.   |
| «Платон»                                       | русская электронная система взимания платы за проезд, которая собирает плату с грузовиков массой свыше 12 тонн, собранные средства передаются в Федеральный фонд технического обслуживания дорог.                                     |
| Плотность продаж                               | выручка, сгенерированная с торговой площади определенного размера, выражается как денежная стоимость на квадратный метр.  |
| Реальный ВВП                                   | стоимость всех продуктов и услуг, произведенных в экономике, скорректированная с учетом инфляции.   |
| Реальный располагаемый доход                   | доход после вычета налогов и льгот, доступный после корректировки на изменения цен.   |
| Собственная торговая марка (СТМ)               | бренд, принадлежащий не производителю или изготовителю, а розничному продавцу или поставщику, который получает свой товар, изготовленный подрядным производителем, под собственной торговой маркой.                                   |
| Средний чек                                    | число, рассчитанное путем деления суммы общих продаж во всех магазинах за год на количество чеков за соответствующий год.   |
| Торговая площадь                               | площадь внутри магазинов, используемая для продажи товаров, за исключением площадей, сданных в аренду третьим лицам, собственных производственных площадей, складских помещений и пространства между входом в магазин и линией кассы. |
| Трафик   | количество чеков, выданных за рассматриваемый период.   |
| Устойчивое развитие                            | развитие, которое обеспечивает удовлетворение потребностей настоящего времени, но при этом не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.   |

# Глоссарий

(продолжение)

|   |   |
|---|---|
| ФГИС «Меркурий»                           | автоматизированная система для электронной сертификации грузов, за которыми установлен государственный ветеринарный контроль на территории Российской Федерации.  |
| Чистый долг                               | финансовая метрика для анализа ликвидности компании, которая показывает ее способность немедленно обслуживать свои обязательства.   |
| CVP (customer value proposition)          | ценностное предложение покупателю.  |
| ERP (Enterprise Resource Planning)        | систематизированное управление основными бизнес-процессами, регулируемое специализируемым программным обеспечением и технологиями.  |
| ESG (Environmental, Social, Governmental) | экология, социальное развитие, корпоративное управление.  |
| EVP (employer value proposition)          | ценностное предложение работодателя.  |
| CAPEX                                     | средства, которые организация или бизнес тратит для приобретения, содержания или усовершенствования основного капитала (зданий, транспортных средств, оборудования, земли).   |
| E2E-процесс                               | процесс, который осуществляет услугу от начала до конца, предоставляя в результате комплексное функциональное решение.  |
| ERP (Enterprise Resource Planning)        | организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения. |
| LFL (сопоставление)                       | метод сравнения показателей продаж за текущий год с показателями продаж за предыдущий год без учета эффекта расширения.   |
| RACI                                      | матрица распределения ответственности, или линейная диаграмма ответственности, которая описывает участие различных ролей в выполнении задач или дотижении результатов проекта или бизнес-процесса.  |
| SaaS (Software as a Service)              | одна из форм облачных вычислений и модель обслуживания, при которой подписчикам предоставляется готовое прикладное программное обеспечение, полностью обслуживаемое провайдером   |
| WACC (Weighted average cost of capital)   | средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании  |

## Аббревиатуры

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| АКРА                                 | Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство   |
| АО                                   | акционерное общество  |
| Б. п.                                | базисный пункт  |
| ВВП                                  | валовой внутренний продукт  |
| ЕГАИС                                | национальная автоматизированная информационная система контроля производства и распределения алкоголя |
| ИТ                                   | информационные технологии   |
| Кв. м                                | квадратный метр   |
| КПЭ                                  | ключевой показатель эффективности   |
| МСБУ                                 | международные стандарты бухгалтерского учета  |
| МСФО                                 | международные стандарты финансовой отчетности   |
| НДС                                  | налог на добавленную стоимость  |
| НКО                                  | некоммерческая организация  |
| ОАО                                  | открытое акционерное общество   |
| ООО                                  | общество с ограниченной ответственностью  |
| ОЦО                                  | общий центр обслуживания  |
| П. п.                                | процентный пункт  |
| РСБУ                                 | российские стандарты бухгалтерского учета и отчетности  |
| руб.                                 | российский рубль  |
| РЦ                                   | распределительный центр   |
| СТМ                                  | собственные торговые марки  |
| ТМЦ                                  | товарно-материальные ценности   |
| HR                                   | Human resources   |
| IR                                   | взаимоотношения с инвесторами   |
| CAGR                                 | совокупный среднегодовой темп роста   |
| CEO                                  | генеральный директор  |
| CRM (Client Relationship Management) | система управления взаимоотношениями с клиентами  |
| EBITDA                               | прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации  |
| GDR                                  | глобальные депозитарные расписки  |
| LSE                                  | Лондонская фондовая биржа   |
| LTI (Long-term incentive)            | программа долгосрочного вознаграждения  |
| IPO                                  | первичное размещение акций  |
| M&A                                  | слияния и поглощения  |
| WMS                                  | система управления складом  |



# Ограничение

## ответственности

Настоящий Годовой отчет следует читать целиком, принимая во внимание содержание всех его разделов, а также содержащихся в нем примечаний и пояснений, в т.ч. принимая во внимание информацию, изложенную в настоящем разделе.

Настоящий Годовой отчет был подготовлен на основе информации, имеющейся у Магнита и Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года, если иное не следует из смысла или содержания такой информации. При использовании информации, содержащейся в настоящем Годовом отчете, необходимо учитывать, в частности, что информация о рейтингах, присвоенных Магниту S&P и MSCI, приведена в Годовом отчете по состоянию на 31 декабря 2021 года, тогда как по состоянию на дату фактической публикации Годового отчета такие рейтинги были пересмотрены и/или отозваны в связи с общим изменением/отзывом рейтингов российских эмитентов и организаций.

Прогнозные заявления не основываются на актуальных обстоятельствах и включают все заявления, касающиеся намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли промышленности, в которой работает ПАО «Магнит». По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти в будущем.

Такие термины, как «предполагать», «считать», «ожидать», «прогнозировать», «намереваться», «планировать», «проект», «рассматривать», «могло бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также использованные с отрицанием обычно указывают на прогнозный характер заявления. Данные предположения содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией. Таким образом, будущие результаты деятельности могут отличаться от текущих ожиданий, поэтому получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней.

С февраля 2022 года наблюдается обострение геополитической напряженности, и рядом стран объявлены и введены и впоследствии расширены различные санкционные меры в отношении государственного долга Российской Федерации, ряда российских банков, организаций и физических лиц. Российской Федерацией принят ряд ответных мер, в том числе, резко изменяющих регулирование деятельности российского бизнеса по сравнению с тем, каким оно было по состоянию на 31 декабря 2021 года. Данные события, как сами по себе, так и в совокупности с иными известными и неизвестными обстоятельствами, в т.ч. возникшими после 31 декабря 2021 года, могут повлечь изменение стратегии и планов развития Компании.

Помимо официальной информации о деятельности ПАО «Магнит», в настоящем Годовом отчете содержится информация, полученная от третьих лиц и из источников, которые, по мнению ПАО «Магнит», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной. ПАО «Магнит» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели его деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. ПАО «Магнит» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера. За исключением случаев, прямо предусмотренных применимым законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по распространению или публикации любых обновлений или изменений в заявлениях прогнозного характера, отражающих любые изменения в ожиданиях или новую информацию, а также последующие события, условия или обстоятельства.

# Контактная

## информация

### Адрес

350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, 15/5

### Департамент по связям с инвесторами

#### Альберт Аветиков

Директор департамента по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 46200)

[avetikov\\_am@magnit.ru](mailto:avetikov_am@magnit.ru)

#### Дина Чистяк

Руководитель управления по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 15101)

[dina\\_chistyak@magnit.ru](mailto:dina_chistyak@magnit.ru)