МАГНИТ

С ГРЯДКИ ДО ТАРЕЛКИ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2019

Добро пожаловать в «Магнит»

Наша главная цель – делать жизнь миллионов людей лучше, обеспечивая их полезными, питательными и доступными продуктами. Мы стремимся к совершенству в работе и поддерживаем исключительно высокое качество обслуживания наших покупателей. «Магнит» придерживается долгосрочного подхода к инвестициям и стремится к увеличению акционерной стоимости путем принятия обоснованных и ответственных коммерческих и бизнес-решений, которые обеспечивают устойчивый рост прибыли и дивидендов.

Больше информации о стратегии, видении и миссии читайте на стр. 42.

СОДЕРЖАНИЕ

Стратегический отчет
14 О «Магните»
18 Обращение Председателя Совета директоров
20 Обращение Генерального директора
26 Что делает нас особенными
36 Обзор рынка
42 Наша стратегия
46 Наша бизнес-модель
48 Операционные результаты
70 Финансовые результаты
76 Управление рисками
80 Устойчивое развитие

Корпоративное управление
84 Структура корпоративного управления

Приложения
135 Приложение 1. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
162 Приложение 2. Крупные сделки
163 Приложение 3. Сделки с заинтересованностью
164 Приложение 4. Финансовая отчетность
261 Приложение 5. Заявление менеджмента об ответственности

262 Глоссарий
265 Об Отчете
267 Контактная информация

Мы производим экологически чистые продукты

«Магнит» гордится своим собственным производством и постоянно работает над повышением качества своей продукции. Мы действительно заботимся о том, чтобы наши покупатели выбирали лучшее для своих семей.

Современные тепличные и агропромышленные комплексы «Магнита» расположены в шести регионах России. Мы хотим, чтобы наши покупатели могли получить самые свежие продукты во всех регионах нашего присутствия.

- Мы стремимся минимизировать нагрузку, которую наш бизнес оказывает на окружающую среду, используя экологичный транспорт и максимально ускоряя процесс доставки
- Мы отслеживаем процесс доставки каждого продукта на полку магазина и внедряем контроль качества на всех этапах его пути
- Мы хотим приносить пользу обществу, поэтому работаем с местными производителями, создаем новые рабочие места и организуем обучение для наших сотрудников.

Больше информации о собственном производстве читайте на стр. 65.

Мы контролируем цепочку производства на каждом этапе

Мы ежедневно помогаем российским семьям делать процесс покупок максимально удобным и приятным. Наши магазины у дома и супермаркеты работают для того, чтобы каждый нашел себе товар по душе.

2311

Наша логистическая сеть играет важную роль в удовлетворении потребностей наших покупателей

Наша логистическая цепочка – это максимально эффективный и удобный способ доставки, хранения и приемки товаров, который позволяет «Магниту» развиваться и расширять свой бизнес.

Мы совершенствуем контроль качества и свежести продуктов на всех этапах цепочки поставок

Наши эксперты контролируют всю производственную цепочку «Магнита», поэтому мы можем с уверенностью говорить о качестве и пользе нашей продукции.

Мы запустили кросс-форматную программу лояльности с балльной системой и тремя уровнями бонусов

Кросс-форматная программа лояльности «Магнита» – ключевой элемент нашей развивающейся экосистемы и один из самых важных инструментов взаимодействия с нашими покупателями.

Программа лояльности «Магнита» позволяет накапливать и тратить бонусные баллы во всех магазинах сети.

Давайте
дружить
семьями
МАГНИТ
СЕМЕЙНЫЙ

Мы поставляем свежие и натуральные продукты на ваш стол

Мы знаем, что каждый из наших покупателей хочет видеть у себя на кухне только самую вкусную и полезную еду. Мы стремимся полностью соответствовать растущим ожиданиям на рынке розничной торговли, чтобы ежедневно радовать наших покупателей.

О «Магните»

«Магнит» – уникальная компания на российском рынке розничной торговли. Мы работаем в рамках мультиформатной модели, включающей магазины у дома, супермаркеты, форматы «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». Будучи единственным ритейлером с вертикальной интеграцией, «Магнит» управляет 15 промышленными и сельскохозяйственными комплексами в различных регионах России. Такие производственные мощности дают нам возможность поставлять высококачественную продукцию для наших собственных торговых марок, а также предлагать экологически чистую продукцию местного производства. Наши теплицы, в том числе комплекс по выращиванию грибов, – одни из крупнейших в Восточной Европе.

Кроме того, «Магнит» является одним из ведущих логистических операторов в стране. Логистическая инфраструктура Компании включает 38 собственных распределительных центров по всей России и 5 656 единиц грузового транспорта, что делает наш автопарк одним из крупнейших в Европе.

Компания «Магнит» была основана на юге России, в Краснодаре, в 1994 г. За 25 лет мы прошли путь от небольшой региональной частной компании до одного из крупнейших продуктовых ритейлеров в России, обслуживающего около 13 млн покупателей ежедневно. В 2006 г. «Магнит» провел первичное размещение акций. В настоящее время акции Компании котируются на Московской и Лондонской биржах (MGNT). По результатам аудита по МСФО за 2019 г. чистая выручка «Магнита» составила 1 368,7 млрд руб., а показатель EBITDA (МСБУ 17) составил 83,1 млрд руб.

Агентство Standard & Poor's присвоило «Магниту» кредитный рейтинг уровня «BB», прогноз стабильный.

«Магнит» – ведущая розничная сеть России. Компании принадлежит 20 725 магазинов в 3 742 населенных пунктах по всей стране. Численность сотрудников составляет более 300 тыс. человек. Благодаря масштабу нашей деятельности мы стали крупнейшей розничной сетью в России.

Магазин номер один для каждой российской семьи

НАША МИССИЯ И ЦЕННОСТИ

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

1. С заботой о покупателе

Мы выстраиваем долгосрочные отношения с покупателями. Наши сотрудники понимают покупателей, так как сами совершают покупки в магазинах «Магнит»

2. Вместе сильнее

Мы достигаем целей совместными усилиями, учитывая мнение наших сотрудников

3. Достигаем намеченных целей

Мы всегда стремимся достичь целей максимально эффективным способом

4. Берем на себя ответственность

Мы понимаем наши ценности и несем ответственность за свои решения

Ключевые показатели года

В 2019 г. «Магниту» исполнилось 25 лет.
Важными достижениями года стали усовершенствование системы корпоративного управления, запуск магазинов в новой концепции, а также трансформация и редизайн существующих.

Наши достижения

Операционная деятельность

- Разработана архитектура бренда в рамках мультиформатной модели
- Определено ценностное предложение для разных форматов
- Запущен единый бренд со слоганом «Давайте дружить семьями»
- Усовершенствована организационная структура, благодаря чему руководство на региональном уровне имеет больше свободы в принятии решений
- Разработана система КПЭ в соответствии с целями Компании
- Создана функция категорийного менеджмента
- Пересмотрен ассортимент каждого формата
- Разработаны концепция собственных торговых марок и стратегия по развитию собственного производства
- Запущена кросс-форматная программа лояльности, реализованы первые совместные проекты (с банками «Тинькофф», «Почта Банк»)
- Запущены первые проекты по доставке товаров в Москве и Краснодаре.

Ценные бумаги

- Завершена программа по обратному выкупу акций, запущенная в 2018 г.
- Объявлены дивиденды за девять месяцев 2018 г. и 2018 финансовый год в размере 31 млрд руб.
- Агентство АКРА присвоило ценным бумагам ПАО «Магнит» кредитный рейтинг на уровне «АА» (RU) со стабильным прогнозом
- Осуществлено пять выпусков биржевых облигаций на сумму 50 млрд руб. Каждому из выпусков рейтинговым агентством АКРА присвоен рейтинг на уровне «АА» (RU)
- Рейтинговое агентство S&P подтвердило рейтинг «Магнита» «BB» со стабильным прогнозом.

Корпоративное управление

- Ян Дюннинг избран Президентом, а затем Генеральным директором ПАО «Магнит»
- Расширение состава Правления и усиление команды
- Общим собранием акционеров избран новый Совет директоров
- Разработана Стратегия устойчивого развития и ряд соответствующих положений в этой области.

20 725[1]
магазинов

14 622
магазина у дома

5 630
магазинов «Магнит Косметик»

473
супермаркета

7 238
тыс. кв. м торговой площади

0,9
выбросы углекислого газа (CO_2), млн тонн

1,7
масса отходов, млн тонн

0,4
масса вторсырья, отправленного на переработку, млн тонн

308 432
сотрудника

5 656
грузовых автомобилей

38
распределительных центров

15
сельскохозяйственных и производственных объектов

1 686
тыс. кв. м складских помещений

13
собственных торговых марок, > 500 SKU

1 368,7
млрд руб. выручки

10,6%
рост выручки

312,0
млрд руб. валовой прибыли

6,1%
рентабельность EBITDA (МСБУ 17)

58,6
млрд руб. капитальных вложений (МСБУ 17)

1,3%
рентабельность чистой прибыли (МСБУ 17)

31,0
млрд руб. дивидендов объявлено за 2018 г.

3 742
населенных пункта присутствия

4 690
млн чеков

20 млн
число активных держателей карт лояльности

58%
доля в продажах

(1) Без учета аптек.

Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

В 2019 г. «Магнит» отпраздновал свое 25-летие. Это прекрасный повод еще раз отметить наши достижения и рассказать о недавних успехах.

«Магнит» – в числе самых узнаваемых брендов в России, один из крупнейших в стране ритейлеров и производителей продуктов питания. Наша отрасль непрерывно развивается, и мы стремимся сохранять лидирующие позиции и использовать лучшие практики в розничной торговле. Последние тренды на рынке стали для Компании источником новых возможностей и испытаний. Тем не менее мы намерены максимально использовать наши конкурентные преимущества, чтобы построить платформу для будущих достижений.

2019 г. во многом стал поворотным для «Магнита». Нам удалось достичь значительных результатов, решить большое число сложных задач и внедрить в работу инновационные технологии. Мы много работали над повышением эффективности процессов, улучшением механизмов корпоративного управления и формированием сбалансированного подхода к организационной структуре. Уже через год после начала трансформации мы видим положительные результаты в работе Компании, включая позитивный тренд по LFL-показателям.

Наша главная цель – обеспечить оптимальное соотношение цены и качества в сети «Магнит», предлагая качественные товары по доступным ценам. Трансформация бизнеса еще продолжается, но мы значительно продвинулись в оптимизации нашей операционной деятельности. В 2019 г. мы внедрили в работу новые политики и процессы, которые помогают синхронизировать наши действия и позволяют придерживаться выбранной стратегии. В то же время мы ориентируемся на наши основные приоритеты: удовлетворение потребностей покупателей, усиление конкурентных преимуществ и создание прочного фундамента для будущего развития «Магнита».

В минувшем году напряженная макроэкономическая ситуация в России создала сложные условия и для розничной торговли, и для потребителей. Однако на рынке по-прежнему сохраняется тенденция к консолидации и небольшой рост.

Мы внимательно следим за изменением поведения покупателей, которое смещается в сторону более высоких требований к качеству и ассортименту, при этом чутко реагируя на изменение цен. Покупатели уделяют все больше внимания свежести продукции и ответственному подходу к производству. Мы отвечаем на их потребности, развивая собственные производственные мощности и сотрудничая с местными производителями, а также формируя качественный ассортимент товаров.

Покупатели уже заметили изменения в нашем бизнесе. В 2019 г. Группа компаний «Магнит» представила новую единую архитектуру бренда для своих магазинов, появился единый, легко узнаваемый фирменный стиль. Все наши форматы, включая магазины у дома, супермаркеты, дрогери и аптеки, теперь имеют общий дизайн и объединены уникальной кросс-форматной программой лояльности.

Лояльность сотрудников является частью кадровой политики, что особенно важно, учитывая темпы трансформации «Магнита». Мы знаем, что своим успехом обязаны всем нашим сотрудникам, поэтому развитие и удержание персонала остается одним из ключевых приоритетов Компании.

Следуя принятой стратегии трансформации операционной деятельности, мы продолжаем приводить механизмы корпоративного управления в соответствие с лучшими примерами международной практики. Мы учредили должность Президента, на которую был назначен Ян Дюннинг. Позднее он занял пост Генерального директора Компании. Мы высоко ценим его уникальные знания и опыт работы в ритейле. Кроме того, мы усилили состав Совета директоров и расширили его до девяти человек. Комитеты при Совете теперь состоят преимущественно из независимых директоров и возглавляются только независимыми неисполнительными директорами. Мы также укрепили позиции Правления, назначив пять новых менеджеров на стратегические должности, в том числе Директора по персоналу и Директора по инвестициям. Еще один инструмент для улучшения корпоративного управления «Магнита» – современная система КПЭ, которая позволяет эффективно мотивировать сотрудников всех уровней.

Мы осознаем, какое большое влияние «Магнит» оказывает на все заинтересованные стороны, поэтому постоянно совершенствуем свой подход к социальной ответственности. В наших планах на 2020 г. – адаптация бизнес-процессов в соответствии с важными нормативными документами в области устойчивого развития и внедрение Стратегии устойчивого развития.

Я бы хотел поблагодарить членов Совета директоров за их постоянную поддержку и важный вклад в реализацию Стратегии «Магнита».

Также мне бы хотелось поблагодарить членов Правления. Каждый из них играет важную роль в сложном процессе трансформации.
Ян Дюннинг на посту Президента и Генерального директора внес значительный вклад в развитие Компании, и я хотел бы поблагодарить его за то, что он стал частью нашей команды, придал новый импульс развитию «Магнита» и поделился с нами своим видением будущего Компании.

Достичь таких результатов в 2019 г. мы смогли благодаря вкладу каждого сотрудника «Магнита» – большой семьи, объединившей более 300 тыс. человек по всей России.
Их энтузиазм и профессионализм позволяют нам предлагать покупателям сервис, соответствующий самым высоким стандартам, и уделять все внимание покупателям, что является основой нашей Стратегии. Кроме того, они продемонстрировали гибкость и готовность к неизбежным переменам в ходе трансформации нашего бизнеса, и я благодарен каждому из наших сотрудников за вклад в развитие Компании в отчетном году.

В завершение я хочу поблагодарить всех акционеров «Магнита» за то, что они постоянно поддерживали нас и разделяли веру в успех «Магнита».

Я уверен, что в 2020 г. мы добьемся поставленных целей, продолжим работать над трансформацией Компании, отвечая ожиданиям наших акционеров. Убежден, что мы реализуем задуманное, если вся команда «Магнита» будет и дальше действовать согласованно, развивая и усиливая наши конкурентные преимущества.

Чарльз Райан
Председатель Совета директоров

Обращение Генерального директора

Уважаемые коллеги!

В 2019 г. мне выпала честь стать частью команды «Магнита». Мне была доверена ответственная задача по управлению процессом трансформации Компании в инновационного современного ритейлера.

В соответствии с принятым стратегическим видением покупателю отводится центральное место в бизнесе Компании. Наш подход предполагает получение синергетического эффекта от использования единого бренда для всех форматов «Магнита». Ключевая задача Компании – удовлетворение потребностей покупателей за счет внедрения и развития нового ценностного предложения. Мы намерены сохранять и развивать наши конкурентные преимущества, выгодно отличающие Компанию от других игроков, в том числе собственные производственные мощности, широкий географический охват и одну из крупнейших в стране логистических сетей.

Мы уделяем особое внимание оптимизации операционных процессов основной деятельности, продолжая при этом улучшать кросс-функциональное взаимодействие для эффективного принятия решений. Для этого мы будем инвестировать в профессиональное развитие наших сотрудников, собственные торговые марки (СТМ) и развитие прямого импорта. Мы также обновляем и модернизируем ИТ-инфраструктуру для оптимизации бизнес-процессов.

Для повышения эффективности и создания возможностей для будущего роста мы будем активно внедрять аналитику больших данных и современные цифровые технологии.

Результаты деятельности

2019 г. был насыщенным и непростым с точки зрения макроэкономики и конъюнктуры рынка. Инфляция не оказала существенного стимулирующего эффекта на сектор розничной торговли, поскольку располагаемые доходы населения оставались под давлением. Конкуренция сохранялась на высоком уровне на протяжении всего года с учетом возросшей интенсивности промоакций.

В отчетном году мы открыли 2 841 новый магазин, в том числе 1 630 магазинов у дома, девять супермаркетов и 1 202 магазина дрогери, при этом рост торговых площадей составил 12,7%. Более чем в 2 300 магазинах был проведен редизайн.

Основным критерием успешности развития Компании остаются LFL-показатели. После снижения на протяжении трех лет подряд в 2019 г. мы увидели положительный тренд LFL-продаж, который составил 0,4% на фоне роста среднего чека на 2,8% и сокращения трафика на 2,3%.

Выручка «Магнита» выросла на 10,6%, до 1 368,7 млрд руб. Рентабельность по EBITDA оказалась ниже наших ожиданий, составив 6,1%, что прежде всего обусловлено возросшей интенсивностью промоакций в отрасли, активным внедрением нашей кросс-форматной программы лояльности и рядом разовых эффектов.

Мы нацелены на обеспечение прибыльного роста «Магнита» и повышение эффективности по всем направлениям бизнеса, что способствует увеличению доходности и созданию стоимости для акционеров и других стейкхолдеров.

Магазины у дома остаются драйвером нашего бизнеса, генерируя около 77% выручки Компании. В 2019 г. мы выполнили редизайн 1 615 торговых объектов и открыли флагманский магазин в Казани, задающий тот новый стандарт комфортного и приятного покупательского опыта, который мы стремимся обеспечить во всех магазинах. В отчетном году в рамках пилотного проекта мы открыли магазины в новых форматах – «Магнит Вечерний» и «Магнит Сити», которые уже демонстрируют впечатляющие результаты.

Мы тщательно проанализировали сегмент супермаркетов, в том числе особенности дизайна, выкладки товара и ассортимент в магазинах данного формата. По результатам проведенного анализа в Краснодаре был открыт первый обновленный суперстор, оснащенный инновационными решениями для комфортных и приятных покупок. Мы планируем тиражировать такие технологии на другие супермаркеты.

Отличные результаты показал «Магнит Косметик», продемонстрировав одни из лучших показателей в отрасли: рост LFL-трафика на 3,1% и высокие темпы роста чистой розничной выручки на уровне 20,5%. В 2019 г. мы открыли 1 202 новых магазина и начали обслуживание формата «дрогери» через распределительные центры «СИА Групп». Мы продолжим работать над расширением присутствия «Магнит Косметик» в 2020 г., при этом постоянно обновляя и модернизируя существующие магазины.

Аптеки появились в нашем портфеле недавно, удачно дополнив ценностное предложение магазинов и обеспечив прирост трафика. Мы также отмечаем дополнительную эффективность при обработке и доставке непродовольственных товаров с форматом дрогери.

Стратегические приоритеты в действии
В 2019 г. мы изменили позиционирование «Магнита», сформулировали суперцель Компании и новый подход к управлению. Наша цель – заслужить признание покупателей в качестве ритейлера, предлагающего «лучшее качество по доступной цене». Для достижения этой цели мы усилили наши региональные управленческие команды, провели всесторонний анализ коммуникаций «Магнита», сформировали и развиваем собственную функцию категорийного менеджмента, обновили организационную структуру. «Магнит» также продолжает наращивать собственные производственные мощности, чтобы в наших магазинах всегда были свежие фрукты и овощи.

В 2019 г. «Магнит» продолжил реализацию своей стратегии, нацеленной на повышение операционной эффективности и оптимизацию процессов в сочетании с клиентоориентированным подходом к принятию решений. В то же время мы пересмотрели свои приоритеты в расширении сети и подход к распределению капитала, повысив требования к уровню рентабельности инвестированного капитала для всех проектов.

В соответствии с нашей Стратегией, ориентированной на покупателя, в 2019 г. мы доработали наше ценностное предложение и значительно улучшили покупательский опыт. Мы внедрили новый дизайн магазинов, существенно повысили уровень обслуживания и расширили ассортимент. Ключевой элемент улучшенного ценностного предложения для покупателей – развитие ассортимента СТМ Компании. В 2019 г. мы переосмыслили всю линейку наших СТМ, приведя ее в соответствие с ожиданиями покупателей, и запустили новые ключевые СТМ, такие как «Моя цена» и «Магнит Свежесть».

Мы планируем продвижение 26 СТМ во всех ценовых категориях, чтобы повысить узнаваемость собственных брендов и лояльность к ним покупателей, а также рассчитываем нарастить долю СТМ в выручке Компании до 20%.

Еще одним ключевым приоритетом является создание омниканальной экосистемы на основе передовых цифровых технологий. В 2019 г. мы серьезно продвинулись в этом направлении благодаря запуску кросс-форматной программы лояльности во всех магазинах сети. Программа лояльности объединяет всю семью магазинов «Магнит» и в скором времени позволит нам выйти на новый уровень персонализации предложений для наших покупателей.

«Магнит» – крупнейший частный работодатель России и одна из ведущих компаний на рынке розничной торговли. Этот статус невозможно поддерживать, не подтверждая на деле свою приверженность принципам устойчивого развития. Мы стремимся действовать ответственно по отношению ко всем стейкхолдерам, включая местные сообщества в регионах присутствия Компании, наших покупателей и поставщиков, и координируем наш подход с помощью недавно разработанной Стратегии устойчивого развития.

«Магнит» стремится быть современным прогрессивным работодателем, оказывая поддержку своим сотрудникам, вклад которых в развитие Компании имеет важнейшее значение. В 2019 г. мы внедрили новое ценностное предложение для сотрудников (EVP). Мы планируем и далее расширять возможности для развития и обучения нашего персонала.

Планы на будущее

На протяжении всего 2019 г. мы продолжали наращивать стратегические преимущества «Магнита», чтобы раскрыть огромный потенциал Компании и создать платформу для будущего успешного развития.

Трансформация нашего видения и бизнес-процессов уже создала прочную основу для устойчивого роста. Компания продолжит развиваться в качестве современного клиентоориентированного ритейлера, работающего в соответствии с принципами устойчивого развития над обеспечением роста стоимости бизнеса в интересах всех стейкхолдеров. В 2020 г. мы сосредоточим наши усилия на повышении эффективности и использовании наших конкурентных преимуществ, в частности мультиформатного подхода и собственных производственных мощностей.

Мы продолжим работу по совершенствованию ценностного предложения для покупателей и улучшению ассортимента в наших магазинах, что придаст дополнительный импульс развитию «Магнита». На текущем этапе «Магнит» не ставит целей агрессивного расширения сети магазинов, напротив, мы сосредоточены на качественном росте с учетом мнений и пожеланий наших покупателей.

В текущих условиях замедленного экономического роста, низкого потребительского спроса и сокращения численности населения уровень конкуренции на рынке розничной торговли неизбежно будет оставаться высоким. Мы будем стремиться всегда быть на шаг впереди конкурентов, применяя новейшие методы и технологии для изучения предпочтений покупателей, что поможет нам быстрее адаптировать предложение с учетом меняющихся потребительских трендов.

Я хотел бы поблагодарить Совет директоров за оказанное мне доверие и поддержку и подтвердить свою приверженность интересам акционеров, сотрудников, партнеров и российских потребителей. Уверен, что, несмотря на многочисленные вызовы, с которыми сегодня сталкивается отрасль, «Магнит» продолжит успешную реализацию своей стратегии, и положительные тенденции, которые мы видим в операционной деятельности, приведут к ожидаемым результатам.

Ян Дюннинг
Генеральный директор

Коротко о «Магните»

Ведущий продуктовый ритейлер

в России по числу магазинов и географическому охвату

Крупнейший импортер продовольственных товаров

в России

Мультиформатная сеть розничных магазинов

с уникальной кросс-форматной программой лояльности

Единственный ритейлер с вертикальной интеграцией,

управляющий 15 сельскохозяйственными и продовольственными объектами по всей России

Основные показатели

	2017	2018	2019
Количество магазинов	16 350	18 399	20 725
Количество населенных пунктов с магазинами «Магнит»	2 709	2 976	3 742
Количество чеков, млн	4 041	4 370	4 690
Численность сотрудников	276 290	295 882	308 432
Количество поставщиков	5 900	5 900	6 021
Выручка, млрд руб.	1 143	1 237	1 369
Рост выручки, %	6,4	8,2	10,6
Валовая прибыль, %	25,3	23,9	22,8
Скорректированная рентабельность по EBITDA (МСБУ 17)[1], %	8,0	7,2	6,8
Рентабельность чистой прибыли (МСБУ 17), %	3,1	2,7	1,3
Капитальные затраты (CAPEX) (МСБУ 17), млрд руб.	75	54	59
Чистый долг / EBITDA (МСБУ 17)	1,2	1,5	2,1
Общая сумма объявленных дивидендов, млрд руб.	24,7	31,0	15,0[2]
Выбросы углекислого газа (CO_2), млн тонн	0,8	0,8	0,9
Масса отходов , млн тонн	0,9	1,1	1,7
Масса вторсырья, отправленного на переработку, млн тонн	0,4	0,4	0,4

История

Подробную историю Компании смотрите на magnit.com/ru/about-company/history/

1994

Основана компания по продаже косметики и бытовой химии

1998

Открыт первый продуктовый магазин в Краснодаре

2001

Образован холдинг «Магнит»

2006

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

(1) Показатель EBITDA скорректирован на сумму ущерба от пожара на РЦ «Воронеж», расходы по изменению структуры менеджмента, распродажу товаров пассивной матрицы и расходы на оплату консультационных услуг.
(2) Сумма объявленных дивидендов по обыкновенным акциям ПАО «Магнит» по результатам 9 месяцев 2019 г.

Надежный и стабильный партнер

для местных производителей и зарубежных компаний

Развитая логистическая сеть

Один из крупнейших логистических операторов в стране

Крупнейший частный работодатель

в России

Магазин номер один

для миллионов покупателей

Основные подразделения Компании

В Группу компаний «Магнит» входят в общей сложности 43 компании. В том числе ПАО «Магнит» и его дочерние предприятия:

- ООО «Алкотрейдинг»
- АО «Тандер»
- ООО «Тандем»
- ООО «Ритейл импорт».

Полный список компаний Группы см. в Приложении 4.

ПАО «МАГНИТ»

ООО «Алкотрейдинг»	АО «Тандер»	ООО «Тандем»	ООО «Ритейл импорт»
100%	100%	100%	100%

2006

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

2010

Открыт первый магазин «Магнит Косметик»

2011

Освоение нового вида деятельности – выращивания овощей

2013

«Магнит» становится крупнейшим ритейлером в России

2018

В связи с изменением структуры акционеров начал работу новый Совет директоров и новый состав Правления

Что делает нас особенными

ОДИН БРЕНД – МНОЖЕСТВО ФОРМАТОВ

«Магнит» разрабатывает мультиформатную бизнес-модель, которая позволит удовлетворить основные потребности клиентов и сделать «Магнит» самой популярной розничной сетью для российских покупателей.

Все форматы работают под единым брендом, применяют единые стандарты качества и обслуживания, имеют общую программу лояльности. Такой интегрированный подход получил название «Один бренд – множество форматов». Мультиформатность позволяет нам использовать преимущества синергии и различных вариантов предложения, а также повышать уровень лояльности покупателей во всей сети магазинов «Магнит». В то же время наличие общего бренда обеспечивает нам узнаваемость среди покупателей и позволяет выделяться на фоне конкурентов. Клиентоориентированный подход лежит в основе кросс-форматных рекламных кампаний, единой программы лояльности и подхода к выбору ассортимента продукции собственных торговых марок, что стало возможно благодаря наличию высокоэффективных производственных мощностей.

МАГАЗИНЫ У ДОМА

«Магнит» у дома
Самый популярный формат: удобные магазины для ежедневных покупок с большим ассортиментом наиболее востребованных продовольственных и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. Здесь покупатели могут быстро приобрести свежие молочные продукты, фрукты и овощи, хлеб, гастрономические товары и кондитерские изделия или бытовую химию. Магазины расположены как в крупных городах, так и в отдаленных населенных пунктах, что делает «Магнит» крупнейшей и самой доступной розничной сетью в России по географическому охвату. К магазинам у дома также относятся пилотные проекты магазинов малого формата – «Магнит Сити» и «Магнит Вечерний».

«Магнит Сити»
Компактный магазин с уютным интерьером и кафе, где посетители могут перекусить на месте или взять с собой готовые блюда, совершить другие небольшие покупки, а также зарядить смартфон или подключиться к Wi-Fi.

«Магнит Вечерний»
В магазинах этого формата представлен широкий ассортимент алкогольных и слабоалкогольных напитков, в том числе местных производителей, собственных марок и импортного производства. В магазине также представлены основные продукты питания из категорий «фреш» и «ультрафреш», закуски, кондитерские изделия и самые популярные непродовольственные товары.

14 622
количество магазинов

4 952
торговая площадь, тыс. кв. м

1 020,4
выручка, млрд руб.

СУПЕРМАРКЕТЫ

Супермаркеты «Магнит Семейный»
Классические супермаркеты с более широким ассортиментом, чем в магазинах у дома, расположены в шаговой доступности в спальных районах, деловых кварталах и в торговых центрах. Формат предусматривает повышенное внимание к удобству покупателей и создание комфортной атмосферы для покупок, при этом сохраняются привлекательные цены на весь ассортимент.

Суперсторы
Компактные городские гипермаркеты – современные и высокотехнологичные магазины для всей семьи в черте города. Такие магазины имеют более широкий ассортимент, в который входят и собственные торговые марки Компании. Гипермаркеты ориентированы на продажу товаров категорий «фреш» и «ультрафреш», предоставляют различные полезные для покупателей услуги, в них обустроены специальные отделы для детей и здорового образа жизни. Гипермаркеты также оборудованы кафе и отделами кулинарии с блюдами собственного приготовления.

«Магнит Опт»
Мелкооптовый формат ориентирован на частных клиентов и небольшие предприятия, которые заинтересованы в оптовых закупках по низким ценам. Компания запустила данный формат и начала его развитие в 2017 г.

473
количество магазинов

948
торговая площадь, тыс. кв. м

200,1
выручка, млрд руб.

«МАГНИТ КОСМЕТИК»

«Магнит Косметик» относится к магазинам с непродовольственным ассортиментом. Формат запущен в 2010 г. Ассортимент магазина включает самую популярную косметику и товары для красоты и здоровья, в том числе под собственными торговыми марками, парфюмерию, средства гигиены и хозяйственные товары. Магазины расположены в районах жилой и офисной застройки, что очень удобно для ежедневных покупок.

5 630
количество магазинов

1 302
торговая площадь, тыс. кв. м

109,7
выручка, млрд руб.

ПРОЧИЕ ФОРМАТЫ

«Магнит Аптека»
Формат современной аптеки запущен в 2017 г. Его основные преимущества – доступные цены, понятное размещение товаров, удобные и открытые витрины. Сотрудники всегда готовы помочь покупателю с выбором необходимых товаров. Кроме фармацевтических препаратов предлагаются лечебная косметика, товары для красоты и личной гигиены, детское питание, изделия медицинского назначения. Предусмотрена привлекательная система сезонных скидок. Аптеки, как правило, расположены внутри или в непосредственной близости от магазинов у дома, супермаркетов или торговых центров, специализирующихся на продаже косметических средств.

К магазинам ультрамалого формата относятся магазины с базовым ассортиментом в отделениях «Почты России», в том числе в отдаленных населенных пунктах, где проживают менее 3 тыс. человек, а также магазины с основными продовольственными и непродовольственными товарами на автозаправочных станциях.

Покупатели являются **нашим приоритетом**

«Магнит» всегда стремится максимально удовлетворять потребности покупателей. Именно пожелания покупателей составляют основу стратегии Компании. Наша цель – установить новый стандарт в сфере доступного ритейла для удовлетворения повседневных нужд российских семей. Для достижения этой цели мы непрерывно повышаем качество обслуживания, уделяя особое внимание наиболее важным потребностям покупателей. Мы следим за тем, чтобы самые востребованные товары всегда были в наличии, контролируем свежесть и качество продукции, сохраняя при этом ценовое преимущество.

В 2019 г. «Магнит» запустил новую программу лояльности, разработанную с учетом лучших мировых практик по привлечению и удержанию покупателей. Основная особенность программы – мультиформатность: во всех магазинах, независимо от формата, покупатели могут получать и накапливать бонусы. Благодаря кросс-форматной программе лояльности мы можем сделать наше предложение еще более актуальным для покупателей, что дает нам весомое конкурентное преимущество и позволяет лучше понимать потребности покупателей.

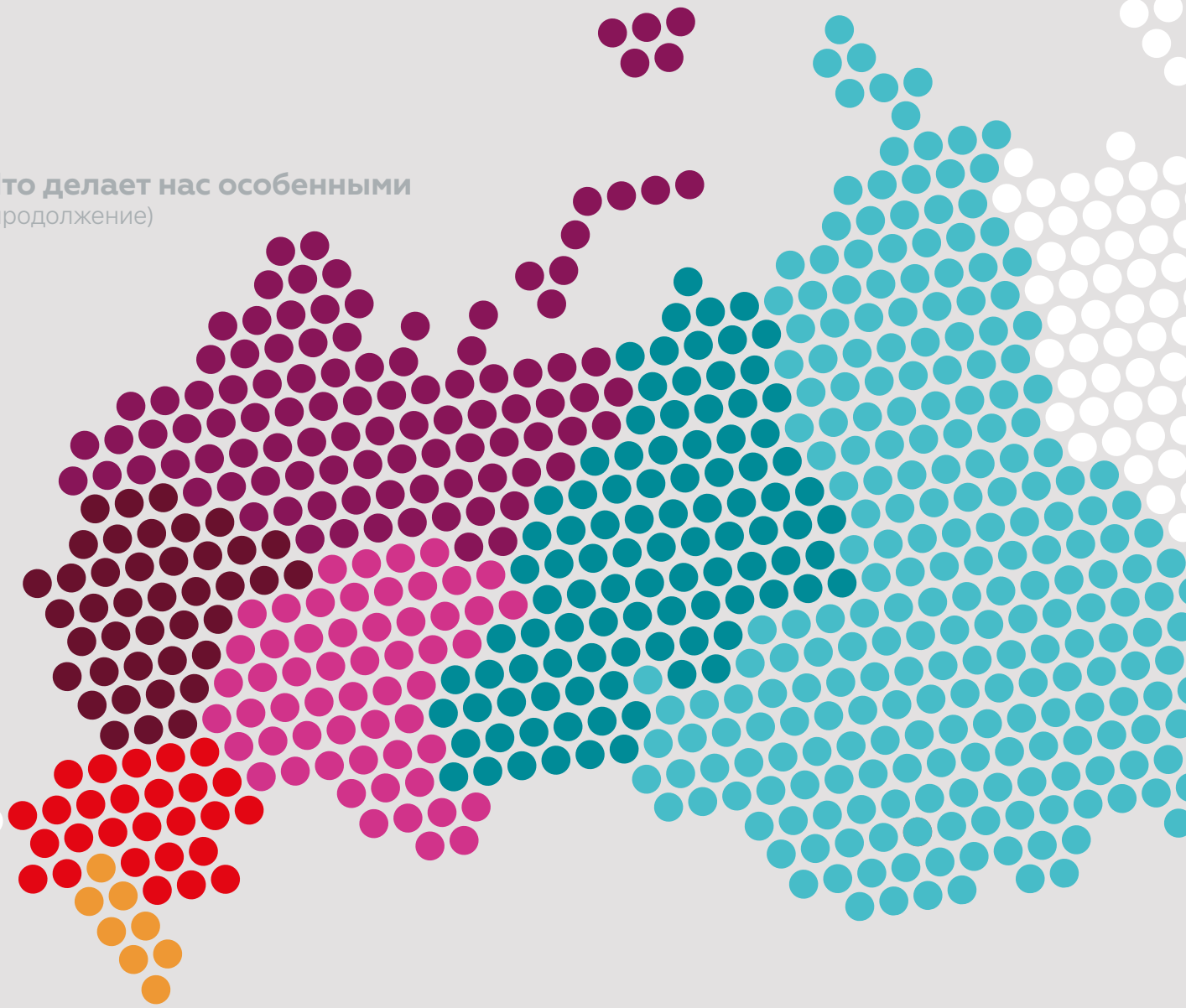
В 2019 г. было выпущено 33 млн карт лояльности, 60% из них активировано. Данные карты лояльности обеспечат нам более глубокое понимание целевой аудитории и позволят адаптировать наше предложение в соответствии со спросом.

20 млн
активных держателей карт лояльности

58%
доля в продажах

КУЛИНАРИ
ВЫПЕЧКА

Что делает нас особенными
(продолжение)



	ЦЕНТРАЛЬНЫЙ	ПРИВОЛЖСКИЙ	ЮЖНЫЙ	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ	УРАЛЬСКИЙ	СИБИРСКИЙ	СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ	
Магазины у дома	4 238	3 968	2 130	1 566	1 442	875	403	14 622
Супермаркеты	90	126	125	35	54	24	19	473
«Магнит Косметик»	1 466	1 463	1 049	502	639	316	195	5 630
Распределительные центры	10	10	8	3	3	3	1	38

Мы представлены **повсюду**

«Магнит» – ритейлер номер один в России по географическому охвату и близости к покупателям. Наши магазины работают в 3 742 городах и малых населенных пунктах Российской Федерации. Сеть магазинов охватывает огромную территорию от Брянска до Красноярска с запада на восток и от Мурманска до Владикавказа с севера на юг. Бóльшая часть магазинов расположена в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском федеральных округах. Примерно две трети магазинов Компании расположены в городах с населением менее 500 тыс. человек. Магазины «Магнит» также представлены в поселках с населением 3 тыс. человек.

3 742
населенных пункта

7
федеральных округов

38
распределительных центров

5 656
грузовых автомобилей

В 2019 г. мы сосредоточились на функциональных преобразованиях. Одним из наших основных приоритетов стало формирование команд в рамках категорийного менеджмента. Мы провели децентрализацию организации, разделив ее на восемь мультиформатных участков, чтобы повысить скорость принятия решений и более глубоко понимать местные сообщества и покупателей. Таким образом, мы стремимся предоставить нашим покупателям лучшую продукцию местного производства. В сочетании с нашими производственными мощностями и высоким качеством собственных марок в разных ценовых сегментах это позволяет нам значительно выделиться на фоне остальных участников рынка.

«Магнит» управляет одной из крупнейших цепочек поставок в стране. Автопарк «Магнита» состоит преимущественно из большегрузных автомобилей. Мы планируем увеличить долю легких грузовых автомобилей при сохранении нынешнего общего числа транспортных средств в автопарке. Масштаб нашей деятельности делает «Магнит» одним из крупнейших работодателей России.

Мы активно внедряем программу перехода на цифровые технологии по всей цепочке поставок. Новые услуги и технологии, такие как централизованные поставки и электронные товарно-транспортные накладные, позволят нам значительно повысить эффективность логистических операций, сократить углеродный след и обеспечить поставки еще более свежей продукции. Благодаря эффективной системе централизованных поставок «Магниту» удалось обеспечить контроль над уровнем логистических расходов.

С грядки на полку магазина

Собственные производственные мощности и теплицы «Магнита» являются уникальным преимуществом Компании на российском рынке ритейла. Компании принадлежат сельскохозяйственные участки и производственные объекты на Кубани, в одном из самых плодородных регионов России.

«Магнит» – единственный ритейлер, полностью контролирующий путь продукции: с грядки на полку магазина. Мы используем это преимущество, предлагая продукцию под собственными торговыми марками. Наличие собственных производственных мощностей позволяет «Магниту» предлагать уникальную продукцию, особенно в категории «фреш».

Мы планируем уделять больше внимания продвижению продукции собственных торговых марок. Основными торговыми марками Группы компаний «Магнит» станут «Магнит Основное», «Магнит Свежесть» и «Магнит Здоровье». Под этими марками будут предлагаться продукты и фармацевтические товары с оптимальным соотношением цены и качества, что позволит «Магниту» выделиться среди конкурентов, повысить лояльность покупателей и увеличить средний чек. Мы пересмотрели ассортимент продукции под собственными торговыми марками, выбрав 26 наиболее популярных и узнаваемых брендов из 69 действующих СТМ. Теперь мы будем уделять основное внимание их развитию и продвижению. При этом семь собственных торговых марок будут доступны в различных категориях ассортимента.

4

сельскохозяйственных комплекса по выращиванию свежих грибов и овощей

11

производственных предприятий по изготовлению кондитерских изделий, круп, макаронных изделий, продуктов быстрого приготовления, снеков, специй и рыбы

Наши цели

20%

доля собственных торговых марок в продажах

26

собственных торговых марок – более 2 тыс. наименований

Что делает нас особенными
(продолжение)

Мы формируем **устойчивое будущее**

«Магнит» придерживается принципов устойчивого развития и полностью осознает свои обязательства крупнейшего предприятия. Мы постоянно стремимся улучшать экологические показатели своей деятельности, внедряя новые инициативы в сфере ответственного производства. Принимая решения, мы учитываем интересы всех стейкхолдеров.

Мы понимаем, что для устойчивого развития требуется прозрачная и эффективная модель управления. В 2019 г. мы улучшили механизмы корпоративного управления, усилив состав Совета директоров и Правления. Мы также внедрили принципы устойчивого развития в свои внутренние нормы и положения. Мы разработали Стратегию устойчивого развития и работаем над внедрением ряда политик, в том числе Политику в отношении изменения климата, Политики обращения с отходами упаковки и по упаковке продукции собственного производства, Политику по качеству и безопасности пищевых продуктов, а также Политику в области обеспечения ответственной цепочки поставок. Мы также разработали Политику в области прав человека, Политику по благотворительности, волонтерской и спонсорской деятельности, Политику в области здоровья и обеспечения качества жизни и другие. Стратегия устанавливает цели по значительному повышению устойчивости «Магнита» во всех областях к 2025 г. Мы создали Координационный комитет устойчивого развития для управления деятельностью в этой области.

Забота о людях – в сердце «Магнита». На протяжении всей своей истории мы являемся социально ответственным предприятием: работаем в удаленных регионах с небольшой численностью населения и предоставляем доступные розничные услуги для российских покупателей.

«Магнит» стремится увеличивать долю местных поставщиков в магазинах, в настоящее время местная продукция составляет 52% от всех товаров на полках. Приобретая продукцию местных поставщиков, мы вносим вклад в развитие местных сообществ. Более того, приобретая товары местных производителей, мы делаем ставку на свежесть и качество продукции. Чтобы сохранить все полезные свойства продуктов, мы увеличили скорость доставки в нескольких регионах. Внедрение платформ кросс-докинга позволяет нам доставлять свежую продукцию в день получения от поставщика.

«Магнит» подтвердил свою приверженность принципам устойчивого развития, став участником Consumer Goods Forum[1] – международной организации, объединяющей ритейлеров для совместного продвижения стратегий устойчивого развития.

(1) Форум участников рынка потребительских товаров.

Обзор рынка

Экономические тренды

На протяжении всего 2019 г. рыночная ситуация в российском секторе розничной торговли оставалась сложной как для ритейлеров, так и для потребителей. Несмотря на низкий уровень государственного долга и профицит бюджета, экономический рост России сдерживался существенным замедлением роста мировой экономики на фоне торговых войн и ухудшением инвестиционного климата в стране.

По данным Министерства финансов Российской Федерации, в 2019 г. рост реального ВВП в России составил 1,3% при ожидаемом увеличении на 1,7% в 2020 г. При этом структура федерального бюджета ориентирована на стимулирование экономического роста посредством инвестиций в инфраструктурные проекты.

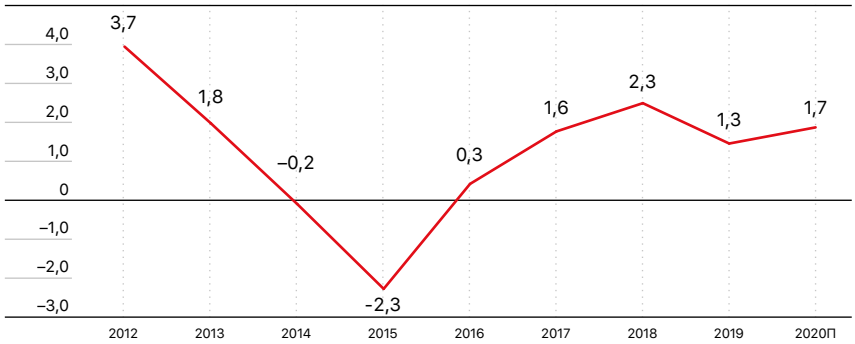
Ожидается, что в 2020 г. поступления в российский государственный бюджет составят 20,594 трлн руб., при этом 7,524 трлн руб. из них будут приходиться на нефтегазовый сектор. При запланированных расходах на уровне 19,666 трлн руб. профицит бюджета на 2020 г. составит 0,928 трлн руб.

В 2019 г. рост средней реальной заработной платы (+2,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года) позволил остановить падение реальных располагаемых доходов населения (РД) впервые за шесть лет и обеспечил рост на 0,8%. Тем не менее другие факторы оказывали негативное влияние на данный показатель, заставляя потребителей экономить. Повышение цен на топливо, жилье, коммунальные услуги, обслуживание кредитов, а также увеличение налогов нивелировали рост реальных доходов населения.

2,9%
Средний рост реальной заработной платы в России в 2019 г.

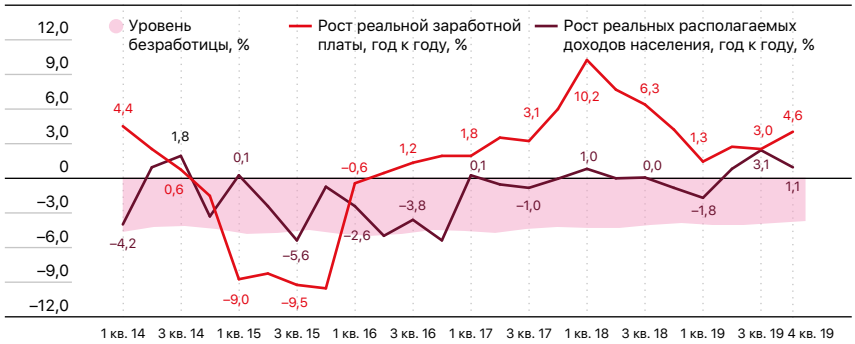
1,4%
Реальный рост розничных продаж продуктов питания в России в 2019 г.

Рост реального ВВП России в 2012–2020 гг., %



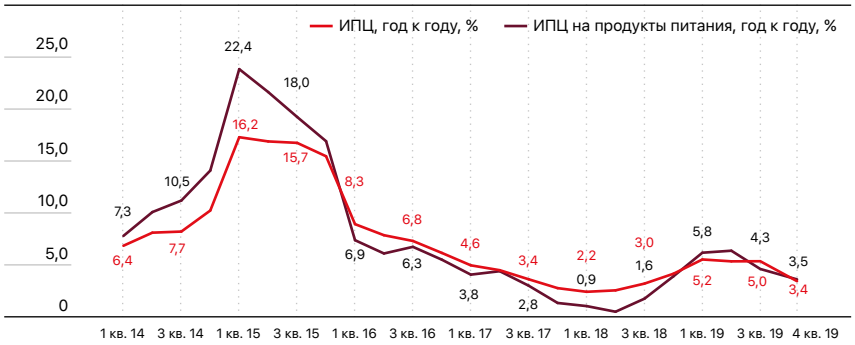
Источник: Министерство экономического развития Российской Федерации.

Изменение реальной заработной платы, реальных располагаемых доходов населения и уровень безработицы в России в 2014–2019 гг., %



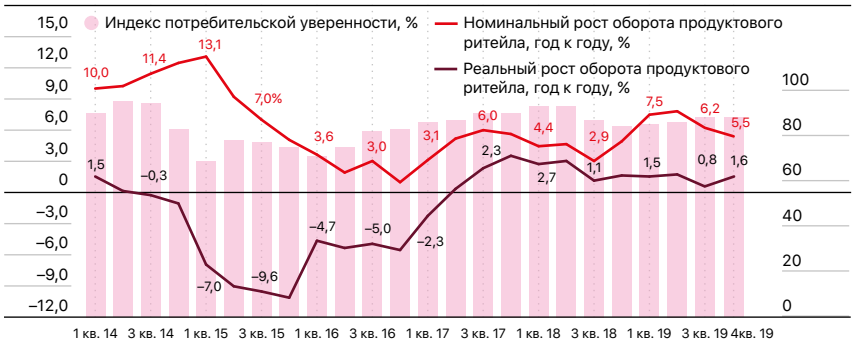
Источники: Федеральная служба государственной статистики, Министерство экономического развития Российской Федерации.

Потребительская и продовольственная инфляция в России в 2014–2019 гг., %



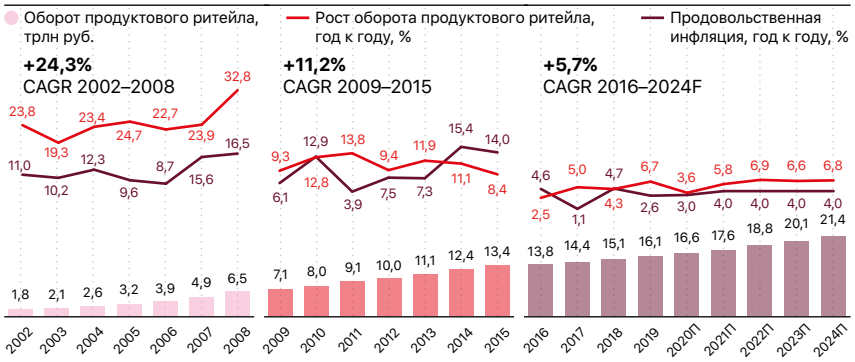
Источники: Федеральная служба государственной статистики.

Индекс потребительского доверия и рост объемов продаж в сфере продуктового ритейла в 2014–2019 гг., %



Источник: Федеральная служба государственной статистики.

Рост оборота продуктового ритейла в 2002–2024П, гг.



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

Ситуация усугубилась в связи с повышением НДС с 18 до 20% в январе 2019 г. За счет ожидаемого роста заработных плат в бюджетном секторе в соответствии с указами Президента России Министерство экономического развития прогнозирует увеличение реальных располагаемых доходов в 2020 г. на 1,5%. Ожидается, что уровень безработицы, достигший рекордно низкого уровня 4,6% в 2019 г., продолжит снижаться и составит 4,5% в 2020 и 2021 гг.

В 2019 г. индекс потребительских цен (ИПЦ) вырос на 3,0% при продовольственной инфляции в 2,6%. По данным Министерства финансов России, завершение кредитного цикла и снижение уровня кредитования населения оставят рост ИПЦ на уровне 3,0% в 2020 г. с последующим ростом до 4,0% в 2021–2024 гг. При этом на основании данных прогнозов будут индексироваться социальные выплаты.

Рынок розничной торговли в России

В 2019 г. реальный рост объема продаж продуктов питания в сфере розничной торговли в Российской Федерации составил 1,4%[1]. Данный показатель роста отражает невысокую покупательную способность и низкий индекс потребительского доверия. Замедление темпов роста в розничной торговле продуктами питания свидетельствует о повышении уровня зрелости сектора.

В 2019 г. российский рынок продуктового ритейла занимал восьмое место в мире по выручке, опережая такие страны, как Италия, Турция, Бразилия и Польша.

(1) По данным Федеральной службы государственной статистики.

Обзор рынка
(продолжение)

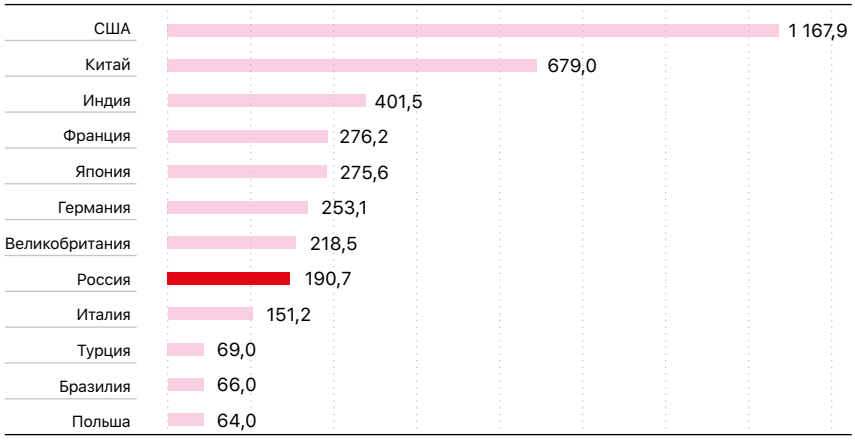
Несмотря на недавнее снижение темпов роста, российский рынок продуктового ритейла характеризуется высоким потенциалом роста. В 2019 г. доля современной розничной торговли в России составила 70%, что ниже показателей рынков Северной Америки (86%), Австралии (82%), Восточной Европы (81%) и Западной Европы (72%). Российская современная розница пока недостаточно развита.

Несмотря на продолжающуюся консолидацию, рынок ритейла в России остается фрагментированным и характеризуется возможностью дальнейшего увеличения рыночной доли ведущих участников рынка. На конец 2019 г. доля доходов пяти крупнейших розничных сетей составляла 36,6%[1], что на 7,9 п. п. выше аналогичного показателя 2018 г. Таким образом, Россия все еще отстает от развитых стран, где на долю пяти крупнейших игроков приходится 50% рынка и более.

За последние несколько лет ведущие российские ритейлеры отмечают значительный рост доли рынка, в первую очередь благодаря стремительному увеличению числа магазинов у дома. По данным Infoline, среди национальных ритейлеров максимальных показателей добились «Магнит», X5 Retail Group, «Лента» и SPS-Холдинг («Красное & Белое»)[2].

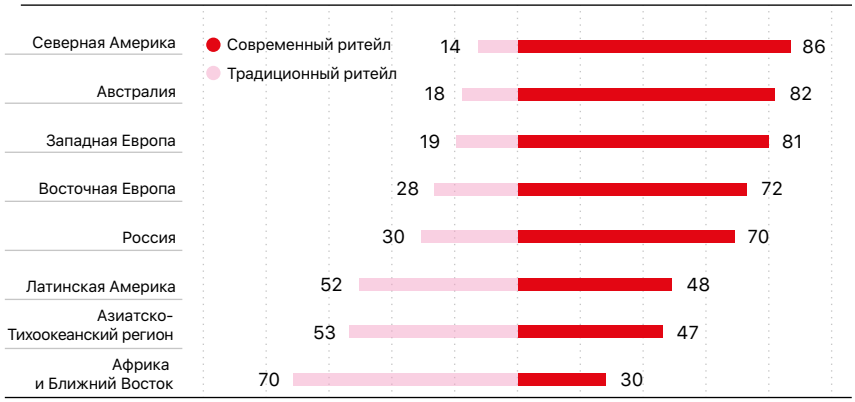
Главная тенденция последних лет – открытие дискаунтеров и магазинов у дома, при этом средний размер торговых площадей сократился.

Оборот продуктовой розницы по странам в 2019 г., млрд долл. США



Источники: Euromonitor, 2019.

Доля современного и традиционного ритейла в 2019 г., %



Источники: Euromonitor, 2019.

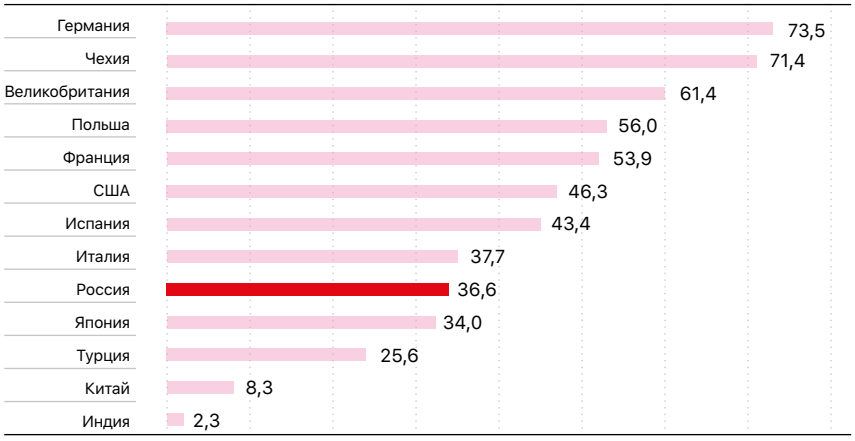
(1) Euromonitor, 2019.
(2) В конце 2019 г. «Дикси», «Бристоль» и SPS Holding («Красное и Белое») объединились в компанию DKBR Mega Retail Group Limited, которая стала третьим по величине ритейлером в России с долей рынка 5,5%.

Кратко о рынке продуктового ритейла в России

№8
по величине в мире

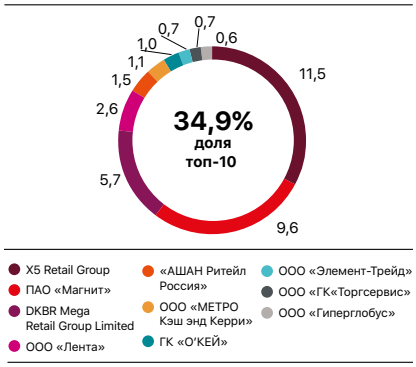
30%
доля традиционного ритейла в России[1]

Доля пяти крупнейших розничных сетей по странам, %



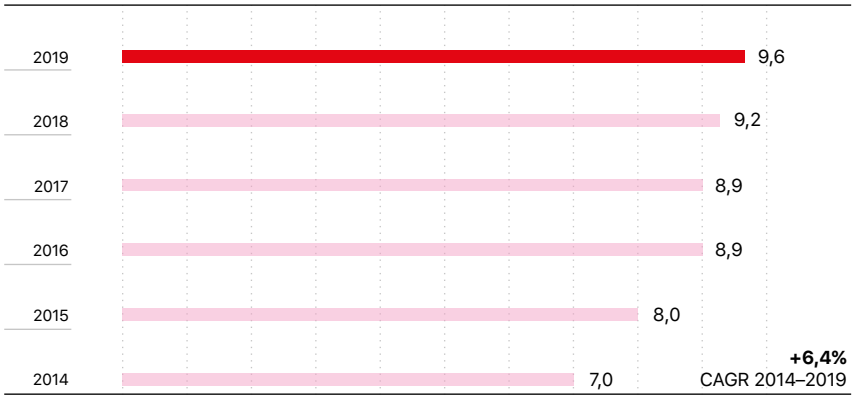
Источники: Euromonitor, 2019.

Доля рынка крупнейших 10 розничных сетей в России в 2019 г., %



Источники: Infoline, анализ «Магнита», 2019.

Доля рынка «Магнита» в РФ в 2014–2019 гг. по объему выручки, %



Источники: Федеральная служба государственной статистики, анализ «Магнита», 2019.

«Магнит» –

№1

по количеству магазинов и географическому покрытию в России[4]

№2

по размеру выручки в России[5]

37%

доля пяти крупнейших розничных сетей[2]

10%

рост продаж крупнейших 10 розничных сетей в 2019 г.[3]

(1) Euromonitor, 2019.
(2) Euromonitor, 2019.
(3) Infoline, 2019.
(4) По данным Федеральной службы государственной статистики, информации из открытых источников, анализ «Магнита», 2019.
(5) Infoline, 2019.

Основные тенденции на рынке ритейла

Изменение потребительских предпочтений

Несмотря на снижение темпов роста экономики и продолжающийся высокий спрос на относительно дешевые товары, предпочтения потребителей смещаются в сторону ассортимента, включающего:

- высококачественные и свежие продукты, особенно овощи и фрукты
- уникальные товары и продукты местного производства
- продукты для здорового питания
- полуфабрикаты и готовые продукты.

Изменение поведения покупателей

У покупателей все меньше свободного времени, поэтому они предпочитают совершать покупки в магазинах у дома. Одновременно растет число онлайн-покупок, особенно в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург.

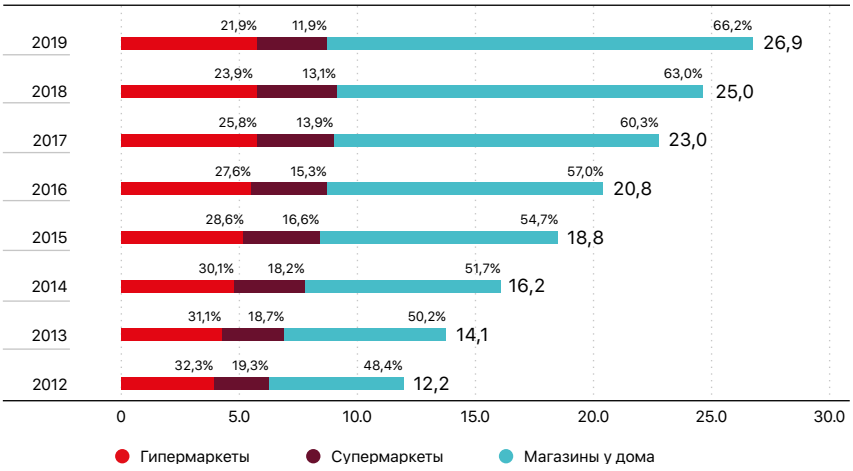
Рост конкуренции

Частично конкуренция усиливается за счет появления на рынке новых игроков (например, магазинов здорового питания, специализированных алкогольных и мясных магазинов).

Стареющее население

Численность населения России снижается, при этом количество человек, получающих различные формы государственной поддержки, напротив, растет.

Общий объем торговых площадей современного ритейла в России в 2011–2019 гг., млн кв. м



Источник: Infoline, анализ «Магнита», 2019.

Мы стремимся активно адаптировать свою деятельность согласно тенденциям и запросам рынка. Для обеспечения стабильно высокого качества мы пересматриваем ассортимент с учетом потребностей покупателей и совершенствуем собственные производственные мощности, условия доставки и хранения продукции категорий «фреш» и «ультрафреш». Благодаря наличию собственных теплиц и сельскохозяйственных площадей мы являемся единственным ритейлером в России, способным контролировать качество продукции с поля до тарелки покупателя.

Мы постоянно внедряем передовой опыт в сфере категорийного менеджмента, расширяем линейку продукции собственного производства и усиливаем контроль качества.

Больше информации в разделах «Стратегия» (стр. 42) и «Операционные результаты» (стр. 48)

Кроме того, мы разрабатываем ценностные предложения для различных категорий покупателей в соответствии с текущими тенденциями. В 2019 г. мы создали кросс-форматную программу лояльности, позволяющую применять индивидуальный подход к покупателям с учетом их потребностей. Кроме того, в этом году мы запустили первые проекты по доставке товаров в Краснодаре и Москве.

Мы стремимся предлагать продукцию по разумным ценам для экономных покупателей и остаемся лидерами продаж в данном сегменте. В частности, с 2018 г. у нас существует система скидок для пенсионеров.

Среди прочих тенденций на российском рынке можно отметить:

Политические факторы	– Санкции со стороны США и ЕС – Контрсанкции – Поддержка местных производителей и поставщиков со стороны правительства – Региональный протекционизм.
Ужесточение нормативно-правового регулирования	– Налоговое бремя для поставщиков – Тенденция ужесточения нормативных мер, направленных на продвижение здорового образа жизни.
Растущий интерес к идее устойчивого развития	– Усиление интереса потребителей к принципам устойчивого развития – Повышенное внимание к ответственной утилизации отходов – Ответственный выбор поставщиков – Высокие ожидания со стороны инвесторов.
Другие тенденции в поведении потребителей	– Повышенный интерес к экологически безопасным компонентам непищевой продукции – Растущий спрос на коммуникацию – Переход на цифровые технологии.

Основные изменения в нормативно-правовой базе в 2019 г.

Изменение	Правовой документ	Дата вступления в силу
Повышение НДС с 18% до 20%	Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 303-ФЗ	1 января 2019 г.
Внесение изменений в правила проведения технического осмотра транспортных средств, оборудованных тахографами	Постановление правительства Российской Федерации от 30 августа 2019 г. № 1276	1 ноября 2019 г.
Требование отделять молочные и молокосодержащие продукты от иных пищевых продуктов и маркировать такие продукты информационной надписью «Продукты без заменителя молочного жира»	Постановление правительства Российской Федерации от 28 января 2019 г. № 50	1 июля 2019 г.
Снижение ставки НДС на импорт и продажу определенных фруктов и ягод в России (в том числе винограда) с 20% до 10%	Федеральный закон «О внесении изменений в статью 164 части второй Налогового кодекса Российской Федерации»	4 января 2020 г.
Расширен перечень подконтрольных товаров, для которых требуются сопроводительные ветеринарные документы	Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 15 апреля 2019 г. № 193	С 1 июля 2019 г. и 1 ноября 2019 г. (два этапа)
Запрет ритейлерам возвращать нереализованную продукцию поставщикам	Федеральный закон от 28 ноября 2018 г. № 446-ФЗ	9 декабря 2019 г.
Новое правовое регулирование местного виноградарства и виноделия	Федеральный закон от 27.12.2019 N 468-ФЗ «О виноградарстве и виноделии в Российской Федерации»	26 июня 2019 г.

Наша стратегия

Наше стратегическое развитие

В октябре 2019 г. «Магнит» обновил стратегию – было принято решение сосредоточиться на повышении эффективности: мы пересмотрели приоритеты в области расширения бизнеса и подход к распределению капитала. Мы также изменили процесс инвестирования, особенно в части программы открытия новых магазинов, и улучшили все элементы стратегии, чтобы выйти на необходимый уровень прибыльности и обеспечить оптимальную финансовую позицию.

Мы стремимся максимально удовлетворять потребности покупателей, внедряя и постоянно совершенствуя наше ценностное предложение, и уделяем максимум внимания улучшению комплексных процессов основных направлений деятельности. Мы развиваем кросс-функциональное взаимодействие для более эффективного принятия решений. Компания будет инвестировать в развитие человеческого капитала, собственных торговых марок и прямого импорта, а также совершенствовать и модернизировать ИТ-инфраструктуру для оптимизации бизнес-процессов.

НАШЕ ВИДЕНИЕ

Мы крупнейшая розничная сеть, предлагающая качественные и доступные товары по широкому спектру основных потребностей, которой доверяют свои ежедневные покупки российские семьи

НАША МИССИЯ

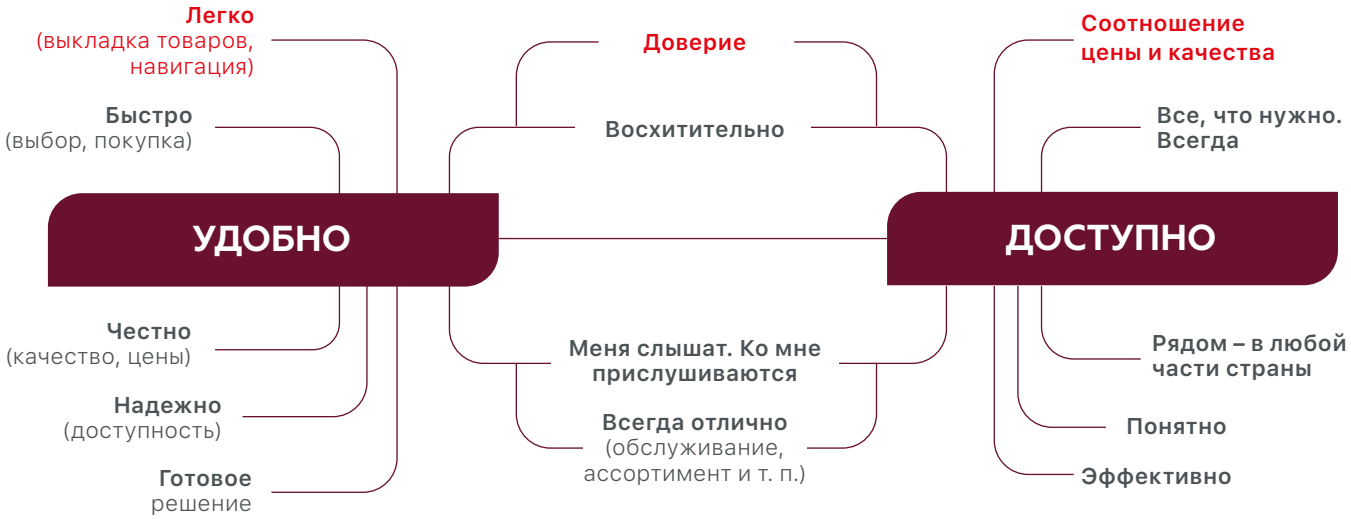
Стать любимым магазином для каждой российской семьи

Наша стратегия на 2020 г. основана на трех принципах

Мы делаем первые шаги в развитии омниканальности и цифровой платформы, ориентируясь на новые тенденции и клиентский опыт. Мы используем различные инструменты, позволяющие нам понять, кто является нашими покупателями, и каковы его предпочтения, а также получить необходимые аналитические данные и улучшить как наши персональные предложения, так и омниканальный подход в целом, включая элементы будущей экосистемы. Значительным шагом в реализации наших планов стало успешное внедрение кросс-форматной программы лояльности в I квартале 2020 г.

Удобство и доступность

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



1. Покупатель прежде всего

Оптимизация и внедрение нашего ценностного предложения для повышения уровня лояльности и построения доверительных взаимоотношений с покупателями

2. Укрепляем основу

Совершенствование основных направлений деятельности для повышения операционной эффективности, включая наладку комплексных процессов

3. Создаем платформу для будущего роста

Развитие конкурентных преимуществ, использование новых технологий и возможностей для управления ростом и эффективностью

Подробный обзор стратегии

В октябре 2019 г. мы пересмотрели подход к реализации стратегии, сохранив неизменными наши стратегические задачи:

- внедрение ценностного предложения и функциональных стратегий для улучшения LFL-показателей и рентабельности
- развитие мультиформатного предложения под одним брендом, включая кросс-форматную программу лояльности
- формирование профессиональных навыков персонала, совершенствование корпоративной культуры «Магнита», основанной на профессионализме, командной работе и взаимоуважении
- комплексный анализ и улучшение процессов
- улучшение предложения частных торговых марок и развитие прямого импорта
- совершенствование ИТ-структуры и логистики.

Мы изменили подход к некоторым направлениям развития:

- пересмотр процесса инвестирования с особенным фокусом на качестве для обеспечения прибыльного роста, создающего дополнительную акционерную стоимость
- усиление форматной структуры управления: создание отдельных команд в каждом формате, ответственных за уникальное ценностное предложение и операционную деятельность
- обеспечение оптимального соотношения между собственными и заемными средствами, регулярное распределение прибыли между акционерами.

Мы также приняли следующие решения:

- сконцентрироваться на проектах с более высоким возвратом на инвестированный капитал, отказавшись от мелких и нерентабельных проектов
- продолжить развитие в регионах, обеспечивающих высокую вероятность выполнения требований к доходности. Мы продолжим поиск интересных M&A-возможностей
- сконцентрироваться на эффективности собственного производства.

Наши стратегические приоритеты

Покупатель прежде всего

Наша стратегия основана на постоянном совершенствовании ценностного предложения покупателю. Мы перешли на клиентоориентированный подход к принятию решений. **Фокус на покупателе заложен в ДНК Группы компаний «Магнит»:** мы стремимся лучше понимать потребности покупателей в каждом регионе присутствия и адаптировать под них свое предложение.

Мы стремимся сформировать новое восприятие «Магнита» покупателями, заменив исторически сложившееся мнение как о магазине с самыми низкими ценами имиджем магазина с лучшим соотношением цены и качества. В связи с этим мы обновляем наши бизнес-процессы, чтобы улучшить коммуникацию с покупателями и отталкиваться от их предпочтений в принятии решений.

С учетом этого мы решили сконцентрировать внимание на повышении доступности товара на полке, качества и свежести товаров, планируем инвестировать в развитие собственной торговой марки, прямого импорта и увеличение поставок местных производителей. В то же время мы будем поддерживать широкий ассортимент товаров в первом ценовом сегменте, учитывая потребности наших постоянных покупателей. Кроме того, среди наших приоритетов – повышение качества обслуживания покупателей за счет высоких требований к профессиональным навыкам персонала. Мы хотим видеть наших сотрудников доброжелательными и всегда готовыми помочь покупателям.

Ценностное предложение, которое мы сейчас внедряем, будет регулярно обновляться в соответствии с меняющимися потребностями покупателей. Мы совершенствуем корпоративную культуру, поощряем открытый диалог и взаимодействие функциональных подразделений, что позволит быстро и эффективно внедрить ценностное предложение.

Чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегии, мы работаем над операционным и организационным развитием, включая:

Укрепляем основу

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

Мы фокусируемся на улучшении работы в основных направлениях, включая оптимизацию бизнес-процессов, комплексную аналитику, налаживание взаимодействия между функциональными подразделениями. В среднесрочной перспективе мы планируем внедрить современные и более эффективные ИТ-решения.

«Магнит» обладает множеством преимуществ и точек дифференциации. Среди наших конкурентных преимуществ – самый широкий географический охват и самая разветвленная логистическая сеть в стране. Наша операционная модель включает в себя более 20 тыс. магазинов в 3,7 тыс. населенных пунктов, 38 распределительных центров, около 5,7 тыс. грузовиков, уникальную систему прямого импорта и собственное производство. Все эти преимущества служат платформами, которые позволят нам стать лидером по эффективности, и мы продолжим их укреплять.

Создание платформы для будущего роста

Благодаря новым технологиям с каждым годом растет взаимодействие с покупателем через цифровые каналы, открывая новые возможности для адресной коммуникации с покупателями и оптимизации бизнес-процессов. Внедрение омниканального подхода в работе с покупателями является важной частью нашей долгосрочной стратегии. С этой целью мы формируем сильную команду ИТ-специалистов, разрабатываем новые цифровые решения и развиваем наши экспертные навыки в работе с большими данными. Одним из важнейших шагов в этом направлении стало успешное внедрение кросс-форматной программы лояльности в I квартале 2020 г.

Мы также рассматриваем возможность сделать первые шаги в сфере электронной коммерции в 2020 г., которые послужат основой для будущего активного развития в этом направлении.

- клиентоориентированный подход к принятию решений
- форматную структуру управления
- фокус на повышении уровня сервиса и доступности товара на полке
- повышение уровня обслуживания в магазинах
- развитие контроля качества
- оптимизацию затрат по всем функциональным подразделениям
- повышение точности прогнозирования.

Наша бизнес-модель

Покупатель всегда в центре нашего внимания, вокруг него мы выстраиваем свои процессы, укрепляя наши конкурентные преимущества (в особенности широкий географический охват и разветвленную логистику) и работая над новыми направлениями развития.

Стратегия 2018 г. была направлена на внедрение децентрализованной мультиформатной операционной модели. Впоследствии наше видение трансформировалось – сейчас мы делаем особенный акцент на развитии форматной структуры управления, которая позволит внедрить уникальные ценностные предложения для каждого формата в рамках единой семьи магазинов «Магнит». Компания по-прежнему держит курс на децентрализацию в регионах, при этом сохраняя оптимальный баланс с централизацией некоторых процессов.

В своей работе мы учитываем потребности местных сообществ, с которыми взаимодействуем, а также потребности различных групп стейкхолдеров, на которых влияют наши решения. Мы гордимся своей благотворительной деятельностью и поддержкой важных инициатив, включая защиту окружающей среды.

Бизнес-модель "Магнита" представлена на следующем развороте.

Наша бизнес-модель

Высокое качество продукции

> 6 тыс.
поставщиков

52%
локальных торговых марок

7%
прямой импорт от поставщиков (более 700 контрактов)

15
собственных производств

Собственные марки в различных ценовых категориях

13
собственных торговых марок

+ 500
наименований товаров

Собственная система контроля качества «с грядки на полку»

12
лабораторий

> 2,5 тыс.
тестов ежедневно

Один из крупнейших логистических операторов

38
распределительных центров

7
федеральных регионов

> 5,6 тыс.
грузовых автомобилей

91%
уровень централизации логистики

Созданная стоимость для...

ПОКУПАТЕЛЕЙ

Широкий ассортимент качественной продукции

№1
ритейлер в России по географическому охвату:
3 742 населенных пункта,
20 725 магазинов, **4,7 млрд** чеков

СОТРУДНИКОВ

308 432
сотрудника – крупнейший частный работодатель в России

10 686
новых рабочих мест

64 323
сотрудника прошли обучение

ПОСТАВЩИКОВ

52%
ассортимента – товаров локального производства от **4 355** поставщиков

21
деловое мероприятие для поставщиков

НАША ЦЕЛЬ

Стать любимым магазином для каждой российской семьи

НАШЕ ВИДЕНИЕ

Мы крупнейшая розничная сеть, предлагающая качественные и доступные товары по широкому спектру основных потребностей, которой доверяют свои ежедневные покупки российские семьи

Мультиформатность под одним брендом

Магазины у дома

3 146 населенных пунктов
14 622 магазина

Супермаркеты

283 населенных пункта
473 магазина

«Магнит Косметик»

1 822 населенных пункта
5 630 магазинов

ВСЕГО

3 742 населенных пункта
> 20 тыс. магазинов

Лучший клиентский опыт

- **Новый кросс-форматный бренд**
- **Уникальное CVP**
- **Акцент на свежесть товаров**
- **Новые ритейл техноогии**
  - *Scan&Go*
  - *Face-to-pay*
- **Экоинициативы**

Кросс-форматная система лояльности

> 33 млн выпущено карт лояльности

60% карт активировано
58% доля в продажах

СООБЩЕСТВ

21 млн руб. направлено на благотворительность

2 млрд руб. ответственный подход к экологии

ГОСУДАРСТВА

64,1 млрд руб. своевременная уплата налогов

2,6 млрд руб. инвестиции в совместные проекты (индустриальный парк)

ИНВЕСТОРОВ

11% рост выручки в 2019 г.

31,0 млрд руб. дивидендов объявлено за 2018 г.

Операционные результаты

В 2019 г. Компания добилась существенного прогресса в реализации своей стратегии, основанной на мультиформатном предложении. По состоянию на 31 декабря 2019 г. розничная сеть «Магнит» насчитывала 20 725 магазинов, 2 377 из которых Компания открыла (net) в 2019 г. После снижения на протяжении трех лет подряд в 2019 г. динамика LFL-продаж[1] стала положительной. Мы внедрили ряд масштабных инициатив для нашего формата магазинов у дома, улучшили предложение для крупных форматов, продолжили развивать формат «Магнит Аптека» и запустили кросс-форматную программу лояльности.

В 2019 г. «Магнит» провел трансформацию своей организационной структуры, улучшил ассортимент, внедрил функцию категорийного менеджмента, разработал стратегию собственных торговых марок (СТМ), а также усовершенствовал логистику и контроль качества. Несмотря на то, что эффект от этих нововведений пока еще не в полной мере отражается в результатах, Компания смотрит в будущее с растущим оптимизмом.

(1) База расчета LFL-показателей включает магазины, проработавшие не менее 12 месяцев с даты открытия. Показатели роста LFL-продаж и среднего чека рассчитаны по выручке с НДС.

+9,5%

увеличение чистой розничной выручки год к году

7 238

общей торговой площади, тыс. кв. м

+2 377

открытых магазинов в 2019 году (net)

+12,7%

увеличение общей торговой площади в 2019 г. год к году

2 341

магазин прошел редизайн в 2019 г.

Операционные результаты

В число значимых макроэкономических факторов, оказывающих влияние на деятельность Компании, вошли дальнейшая консолидация в секторе розничной торговли, растущая конкуренция и ослабление покупательского спроса.

В 2019 г. чистая розничная выручка «Магнита» достигла 1 332,9 млрд руб., увеличившись на 9,5% по сравнению с 2018 г. Несмотря на эффект высокой базы, торговая площадь по-прежнему росла двузначными темпами на уровне 12,7% и суммарно составила 7 238 тыс. кв. м.

В отчетном году мы вносили изменения в ассортимент, разработали собственную функцию категорийного менеджмента, внедряли меры по повышению доступности товаров на полке, запустили собственную программу лояльности и продолжили редизайн магазинов в соответствии с новой концепцией.

В результате после трехлетнего снижения в отчетном году произошло ускорение LFL-продаж на фоне устойчивого роста потребления более дорогих товаров, а также увеличения трафика. В последнем квартале отчетного года мы наблюдали очень обнадеживающую динамику LFL-продаж, во многом обусловленную растущим трафиком.

Важно отметить, что рост трафика стал результатом притока новых уникальных клиентов из других сетей и роста частоты посещений. Положительная динамика LFL-трафика была отмечена во всех форматах, а в основном формате магазинов у дома LFL-трафик впервые с III квартала 2016 г. стал положительным.

На результаты деятельности Компании в отчетном году повлияли разовые факторы, такие как пожар на РЦ «Воронеж» и распродажа товаров пассивной матрицы. Распродажа ассортимента пассивной матрицы в III квартале была хорошо продуманным и необходимым шагом, который позволил нам освободить полочное пространство для нового ассортимента и значительно сократить долю ассортимента пассивной матрицы в общем количестве товарных позиций (SKU). Этот шаг способствовал дальнейшему внедрению нового ценностного предложения для покупателей (CVP) в магазинах и упрощению операций как в распределительных центрах, так и в торговой сети.

Повышение операционной эффективности существующей сети магазинов, оптимизация ключевых бизнес-процессов и жесткий контроль затрат остаются нашими приоритетами и будут основными драйверами роста в 2020 г. Компания продолжит органическое развитие сети в следующем году, но с учетом более высоких требований к доходности с целью принести дополнительную прибыль нашим акционерам.

МАГАЗИНЫ У ДОМА

76,6%

доля в чистой розничной выручке сети «Магнит» в 2019 г.

+8,9%

рост числа магазинов в 2019 г.

3,6%

рост LFL – среднего чека в 2019 г.

Магазин у дома рассчитан на каждодневные покупки и предлагает широкий ассортимент наиболее востребованных продуктов питания и непродовольственных товаров по привлекательным ценам. Это наиболее востребованный формат, доля которого в чистой розничной выручке сети «Магнит» в 2019 г. составила 76,6%. В магазинах этого формата покупатели могут приобрести свежие молочные продукты, фрукты и овощи, хлеб и бакалейные товары, мучные кондитерские изделия, а также бытовую химию, потратив на покупки минимальное количество времени. Магазины расположены как в городах, так и в отдаленных населенных пунктах, что делает «Магнит» крупнейшей и самой доступной розничной сетью в России с точки зрения географического охвата.

В 2019 г. выручка от магазинов у дома выросла на 11,2%, достигнув 1 020,4 млрд руб. По состоянию на конец 2019 г. в России насчитывалось 14 622 магазина «Магнит у дома», что на 8,9% больше, чем в 2018 г.

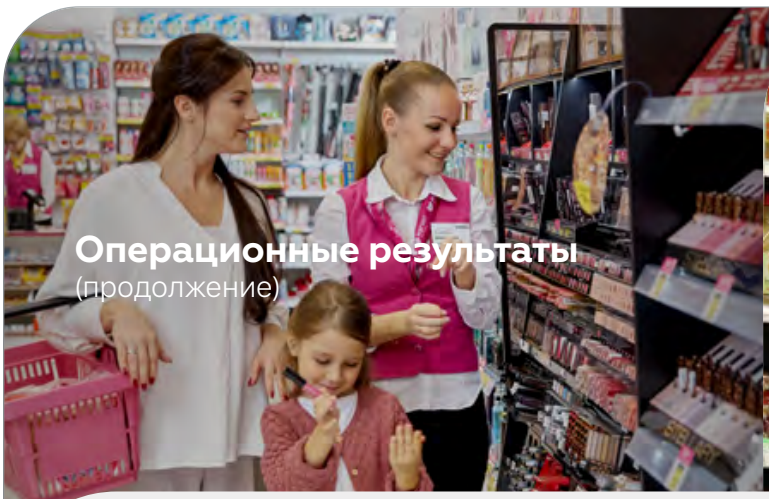
В 2019 г. были открыты 1 195 магазинов (net), что привело к увеличению торговой площади на 11,4%, а 1 615 магазинов прошли редизайн. Рост LFL-продаж в 2019 г. составил 1,3% по сравнению с показателем –2,8%, зафиксированным в 2018 г.

Рост LFL – среднего чека в отчетном году составил 3,6%. Основным драйвером ускорения этого показателя стал устойчивый рост потребления более дорогих товаров в результате произошедших за год изменений в ассортименте. LFL-трафик остался отрицательным на уровне –2,2%, хотя наблюдалась положительная динамика от уровня –2,8% в 2018 г. Важно отметить, что в IV квартале показатели LFL-трафика впервые за последние три года были положительными, составив 0,2%.

В 2019 г. стартовали два новых пилотных формата магазинов у дома, которые продемонстрировали хорошие результаты.

«Магнит Сити»
В рамках пилотного формата в 2019 г. были открыты магазины в Москве и Краснодаре. В этом формате представлены небольшие магазины с уютным интерьером и кафе, где посетители могут перекусить, взять готовую еду навынос или совершить небольшие покупки, а также зарядить свои телефоны и подключиться к Wi-Fi. Магазины «Магнит Сити» расположены в местах с высоким трафиком – рядом с бизнес-центрами, учебными заведениями, парками, транспортными развязками и т. д.

«Магнит Вечерний»
Еще одним пилотным форматом Компании стал «Магнит Вечерний» с ассортиментом порядка 2,5 тыс. SKU. Главной особенностью магазина является большое разнообразие алкогольной и слабоалкогольной продукции по привлекательным ценам, наличие местных товаров этой категории, а также СТМ и собственного импорта. В ассортименте также есть популярные продукты питания и непродовольственные товары повседневного спроса.



Операционные результаты
(продолжение)

«МАГНИТ КОСМЕТИК»

1 176 магазинов

открыто рекордное количество новых магазинов косметики в 2019 г. (net)

В магазинах формата дрогери, который Компания развивает с 2010 г., представлены непродовольственные товары. Доля дрогери в чистой розничной выручке «Магнита» составляет 8,2%. В ассортимент «Магнит Косметик» входит популярная косметика, товары для ухода за собой, включая товары собственных торговых марок, чистящие средства, парфюмерию, предметы гигиены и товары для дома.

В 2019 г. было открыто рекордное количество новых магазинов косметики – 1 176 (net), что на 60,7% больше, чем годом ранее. По состоянию на конец года сеть дрогери насчитывала 5 630 магазинов, прирост торговой площади за год составил 25,8%. При этом 44% новых дрогери было открыто под одной крышей с магазинами у дома. В 2019 г. был выполнен редизайн 721 магазина формата дрогери. Высокие операционные показатели позволили укрепить лидирующие позиции Компании в данном сегменте.

В 2019 г. также была завершена интеграция распределительных центров «СИА Групп» в логистическую систему «Магнита», что позволило организовать обслуживание магазинов дрогери в рамках собственной логистической сети. Это позволило нам существенно оптимизировать и выровнять нагрузку на цепочку поставок, одновременно обеспечив синергию с непродовольственными сегментами.

По сравнению с 2018 г. выручка выросла на 20,5% и достигла 109,7 млрд руб. В IV квартале доля сегмента дрогери в чистой розничной выручке достигла рекордных 8,7% с перспективой дальнейшего роста. По итогам года все LFL-показатели сегмента дрогери были положительными: для среднего чека, трафика и продаж были зафиксированы значения на уровне 1,5, 1,6 и 3,1% соответственно.

СУПЕРМАРКЕТЫ

15,0%

доля в чистой розничной выручке сети «Магнит» в 2019 г.

Супермаркеты включают в себя три субформата – супермаркеты «Магнит Семейный», суперсторы и «Магнит Опт».

Потенциал крупных форматов еще предстоит полностью реализовать, применив особый подход. С целью перезапуска магазинов большого формата в 2019 г. была сформирована отдельная команда. Одной из особенностей данного формата являются кубы (мини-магазины в магазинах) с уникальным предложением в категории «фреш» и повышенным качеством обслуживания покупателей. Такая инициатива демонстрирует направление дальнейшего развития и подход к обеспечению свежести продуктов, реализуемые в рамках нового CVP.

Доля супермаркетов в чистой розничной выручке «Магнита» составляет 15,0%. В 2019 г. были открыты шесть новых магазинов (net), еще пять прошли редизайн, в том числе флагманский магазин в Краснодаре. LFL-продажи в 2019 г. снизились на 4,6%, а LFL-трафик – на 6,1%. С новой командой экспертов в данном формате и доработанным ценностным предложением для покупателей мы с оптимизмом смотрим в 2020 г.

6 супермаркетов

открыто в 2019 г. (net)

Супермаркеты «Магнит Семейный»
Супермаркеты имеют более широкий ассортимент по сравнению с магазинами у дома и расположены в шаговой доступности в жилых кварталах и деловых районах, а также в торговых центрах. Этот формат нацелен на сохранение привлекательных цен на весь расширенный ассортимент.

Суперсторы
Компактные городские гипермаркеты представляют собой современные и высокотехнологичные магазины для всей семьи в черте города. В этих магазинах представлен расширенный ассортимент товаров всех категорий, в том числе товаров СТМ «Магнита», при этом акцент сделан на товарах в категориях «фреш» и «ультрафреш». Первый обновленный суперстор был открыт в Краснодаре в ноябре 2019 г. В числе нововведений – тщательно подобранное предложение товаров для дома, широкий ассортимент товаров для семей с детьми и ряд товаров местного производства.

«Магнит Опт»
«Магнит Опт» – это новый формат, ориентированный на частных клиентов и небольшие предприятия, которые заинтересованы в оптовых закупках по низким ценам. Компания приступила к развитию формата «Магнит Опт» в 2017 г. В ассортименте представлены порядка 4 тыс. SKU с акцентом на бакалейные товары и оптовые закупки для малого бизнеса. По состоянию на конец 2019 г. наша розничная сеть насчитывала 23 магазина этого формата.

ПРОЧИЕ ФОРМАТЫ

1 060 аптек

открыто в 2019 г. (net)

«Магнит Аптека»
«Магнит Аптека» – современный аптечный формат, к развитию которого Компания приступила в 2017 г. К числу преимуществ этого формата относятся доступные цены, простая навигация в торговом зале, удобная открытая выкладка, дружелюбный и высококвалифицированный персонал. В ассортименте представлены лекарственные средства, лечебная косметика, товары для всей семьи, товары для красоты, детское питание и сезонная продукция. Аптеки обычно расположены внутри наших магазинов у дома, супермаркетов или магазинов косметики или рядом с ними.

В 2019 г. было открыто 1 060 аптек. Данный формат уже показал свою эффективность, и в будущем Компания продолжит расширение своей сети аптек.

Ультрамалые форматы
Магазины ультрамалых форматов – это торговые точки, предлагающие базовый ассортимент и расположенные в отделениях «Почты России», в том числе в отдаленных населенных пунктах с численностью населения менее 3 тыс. жителей, а также магазины, расположенные на автозаправочных станциях.

Повышение качества обслуживания

В рамках нашей Стратегии мы стремимся обеспечить высококачественное обслуживание покупателей во всех форматах. «Магнит» сфокусирован на понимании потребностей и предпочтений покупателей, обеспечении высокого качества обслуживания и персонализированных предложений, а также внедрении цифровых технологий.

Высокие стандарты обслуживания:

- редизайн магазинов
- обновленный ассортимент
- улучшенная планировка
- усовершенствованная навигация
- обновленная коммуникация
- оптимизированные технологии и процессы
- обученный персонал.

В 2019 г. мы значительно повысили качество обслуживания покупателей. Мы провели редизайн магазинов, уделяя особое внимание удобству покупателей, - расширили проходы для обеспечения проезда как тележек, так и детских колясок, внедрили новое стеллажное оборудование, улучшили планировку и навигацию. Повышению качества обслуживания также способствует внедрение новых технологий, в частности мобильных принтеров, касс самообслуживания и электронных ценников. Одно из дополнительных преимуществ продолжающейся в Компании цифровизации – возможность управления товарными запасами на уровне магазина, что позволяет повысить частоту поставок с учетом уровня спроса.

В России широко распространено использование смартфонов, интернет-банкинга и цифровых госуслуг, в связи с чем ожидания покупателей в отношении цифровых технологий в сфере розничной торговли (например, электронные ценники и мобильные приложения) также высоки.

Наши флагманские магазины позволяют покупателям пользоваться всеми преимуществами современных форматов розничной торговли: они оснащены уникальной технологией SELFIETOPAY (оплата с биометрической идентификацией по лицу), зонами Wi-Fi, электронным сомелье и устройствами для самостоятельного сканирования. Видеомониторинг полочного пространства и очередей в магазине позволяет контролировать наличие товара на полках и обеспечивать комфорт для покупателей.

Мы расширили охват программ обучения для персонала Компании и внедрили новое ценностное предложение для сотрудников (EVP), включающее системы оплаты труда на уровне рынка и улучшенные условия труда.

В феврале 2019 г. мы представили обновленную архитектуру бренда, основанную на концепции создания единой семьи магазинов. Теперь магазины «Магнит у дома», супермаркеты, магазины дрогери и аптеки будут работать под единым зонтичным брендом и слоганом «Давайте дружить семьями!».

Новый логотип «Магнита» сохранил узнаваемый цвет и фирменный знак – букву «М». Он получил измененную форму и теперь обыгрывает жест рук, олицетворяя заботу и внимание. Новый логотип «Магнита» напоминает иконку в смартфоне, отражая тем самым тренд на цифровизацию. Он будет широко использоваться в оригинальной системе пиктограмм на фасадах, вывесках в торговых залах, упаковке товаров СТМ и в рекламных материалах.

Организационная структура деятельности

Мы обновили организационную структуру и разработали уникальный мультиформатный подход, направленный на децентрализацию процесса принятия решений. Для повышения уровня экспертных знаний во всех бизнес-сегментах Компания в 2019 г. учредила должности руководителей форматов в регионах, а также сформировала соответствующие управленческие команды. Мы определили восемь мультиформатных регионов, что должно повысить гибкость и скорость принятия решений и обеспечить адаптацию ценностного предложения к потребностям покупателей. Центральный офис Группы по-прежнему отвечает за разработку стратегии и методологию, а также выступает в качестве центра передового опыта, который должен внедряться во всех регионах присутствия Компании.

В регионах мы применяем матричную структуру управления с функциональной и административной подотчетностью. В каждом регионе предусмотрены должности операционных директоров, отвечающих за определенный формат, финансовый директор (CFO) и директор по персоналу (HRD), которые административно подчинены мультиформатному директору округа. Одновременно с этим они функционально подотчетны Центральному офису Группы.

В 2019 г. мы создали Общий центр обслуживания (ОЦО) в Краснодаре. Делегировав в округа часть обязанностей, мы централизовали рутинные задачи для повышения оперативности и качества работы персонала, одновременно обеспечив существенное сокращение расходов на обеспечение процессов.

В 2019–2020 гг. в ОЦО будет переведен ряд функций, относящихся к финансовому и HR-блоку: бухгалтерский и налоговый учет, взаимодействие с контрагентами и договорной учет, а также расчеты с персоналом.

Параллельно с переводом функций из округов в ОЦО создают систему управления сервисами, которая будет охватывать аспекты операционной эффективности, контроля качества и развития отношений с клиентами. Кроме того, в Компании стартовал проект по внедрению системы электронного документооборота, имеющей важнейшее значение для реализации концепции ОЦО и стратегии развития «Магнита» в сфере информационных технологий.

Функциональное подчинение
Административное подчинение

Категорийный менеджмент

Внедрение категорийного менеджмента сыграло важнейшую роль в повышении эффективности операционной деятельности по всей цепочке создания стоимости. До этого «Магнит» имел функциональную организационную структуру с изолированными департаментами логистики, закупок и маркетинга.

В 2019 г. мы объединили функциональные направления в классическую модель категорийного менеджмента. Система КПЭ для категорийных менеджеров также была актуализирована для более тесной координации с блоком продаж.

В 2019 г. была внедрена новая система управления ассортиментом и полностью завершен процесс перевода в нее всего ассортимента. Это позволяет быстрее внедрять изменения в ассортименте – соответствующие сроки сократились с 10 до четырех недель.

В рамках новой организационной структуры в Компании будет сформировано восемь региональных команд категорийных менеджеров, отвечающих за адаптацию ассортимента в своей зоне ответственности к потребностям покупателей в конкретном регионе.

При этом категорийные менеджеры в головном офисе Группы будут отвечать за федеральный ассортимент и его квоты в каждом регионе – во всех группах категорий. По аналогии с блоком операций структура департамента категорийного менеджмента основана на форматном подходе, когда категорийные менеджеры форматов находятся в подчинении у директора категории.

В 2019 г. «Магнит» запустил Академию категорийного менеджмента, в которой прошли обучение уже более 230 человек. Эта образовательная площадка предоставляет возможность обучения сотрудникам различных уровней, включая линейных руководителей, категорийных менеджеров и категорийных директоров.

Взаимодействие с поставщиками

Тесное взаимодействие с поставщиками позволяет нам разрабатывать совместные планы и прогнозы, чтобы оптимизировать объемы закупок, обеспечить поставку лучших продуктов с минимальными затратами и улучшить условия договоров.

Для поддержания тесных связей с поставщиками мы проводим конференции, чтобы обмениваться идеями и вырабатывать совместные подходы к решению различных проблем розничной торговли. В 2019 г. более 350 поставщиков приняли участие в нашей конференции для партнеров «На одной волне», в ходе которой мы обсудили основные тенденции и достижения отрасли.

Мы готовы делиться информацией и открыты к сотрудничеству с поставщиками и партнерами, особенно в сезон высоких продаж и в рамках промоакций. Тесное информационное взаимодействие позволяет также обеспечить более четкий и согласованный процесс планирования на период до трех лет.

Проект «Имплант»
В отчетном году мы запустили уникальный проект «Имплант». Мы приглашаем сотрудников наших основных поставщиков работать в офисе Компании, обеспечивая возможность тесного взаимодействия и анализа процессов как с внутренней, так и с внешней точки зрения. В 2019 г. мы опробовали этот проект вместе с ООО «Пивоваренная компания «Балтика», производителем, который обладает обширными экспертными знаниями в области управления цепочками поставок. Позже к программе присоединились и наши основные партнеры – компании Procter & Gamble и Danone.

Новая цифровая платформа для медийных агентств и брендов
В конце 2019 г. «Магнит» при технологической поддержке компании Microsoft и в партнерстве с Aggregion запустил цифровую платформу, предоставляющую участникам рынка розничной торговли возможность отслеживать и загружать обезличенные данные по более чем ста параметрам и нескольким тысячам товаров.

Платформа ориентирована как на российские, так и на глобальные медийные агентства и бренды. Она позволит прослеживать все этапы процесса взаимодействия с покупателями (customer journey) от момента первого упоминания бренда до совершения покупки.

В будущем «Магнит» планирует расширить функционал платформы и добавить инструменты для автоматического сегментирования и таргетирования аудитории. Платформа также может оказаться полезной и для покупателей, поскольку она позволит формировать для них более адресные предложения.

Цифровые договоры с поставщиками
В 2019 г. «Магнит» первым среди российских розничных сетей внедрил цифровую форму договора с поставщиками. Теперь сверка документов занимает всего две минуты вместо 40 ранее. Кроме того, для удостоверения договоров Компания использует электронные подписи. Поскольку сегодня у «Магнита» более 6 тыс. поставщиков, крайне важно обеспечить оперативность и удобство процессов документооборота. За четыре месяца работы пилотного проекта в системе зарегистрировались 700 поставщиков. Этот подход должен сэкономить более 1 млн рабочих часов на горизонте 10 лет. На конкурсе Efficient Consumer Response (ECR) цифровая система заключения договоров Компании победила в номинации «Лучший инновационный кейс».

Логистика

ПАО «Магнит» располагает одной из наиболее развитых логистических систем в России. Она включает 38 распределительных центров с суммарной складской площадью 1,7 млн кв. м, автопарк, насчитывающий более 5,6 тыс. грузовых автомобилей, и 36 тыс. сотрудников.

В 2019 г. Компания представила новую стратегию развития логистики, получившую название «Цепочка свежести». Она базируется на трех основных принципах: прозрачность и взаимодействие с поставщиками, оптимизация логистики и автоматизация. Стратегия охватывает все сферы логистики: распределение, транзитную и международную доставку, распределительные центры, структуру управления и т. д. В дополнение к этому «Магнит» усилил свое логистическое подразделение ведущими экспертами из сектора быстрооборачиваемых продуктов (FMCG).

В рамках осуществления новой стратегии, подразумевающей особый акцент на ассортименте категорий «фреш» и «ультрафреш», «Магнит» разделил свою логистику на несколько географических зон в зависимости от близости к распределительным центрам.

Компания планирует увеличить долю среднетоннажных грузовиков в собственном автопарке для первой и второй географических зон, сохранив при этом общее количество грузовых автомобилей. Такое решение связано с тем, что среднетоннажные грузовики лучше подходят и более эффективны при доставке в городах и на «коротком плече». Мы также увеличили долю наемного грузового транспорта с 80 до 85% для дальних маршрутов и до 16% для местных маршрутов.

Мы начали строительство распределительного центра (РЦ) в Новосибирске, чтобы увеличить складские мощности Компании в Сибирском федеральном округе. Запуск этого распределительного центра намечен на вторую половину 2020 г.

В 2019 г. мы добились значительных улучшений в управлении нашей логистикой. Несмотря на то, что ассортимент был существенно пересмотрен, нам удалось сохранить уровень обслуживания магазинов и повысить доступность товаров на полке. Мы продолжили улучшать планирование загрузки распределительных центров и транспорта, сократили сроки доставки и пробег грузовых автомобилей, а также обеспечили нашим поставщикам возможность доставлять свою продукцию более свежей и делать это быстрее.

Подход «Магнита» к доставке по географическим зонам

Географическая зона	Ежедневная доставка товаров категории «фреш»	Фреш-платформы (кросс-докинговые площадки)[1]	Бесконтактная приемка товара в ночные часы	Использование наемного транспорта
Менее 80 км	✓	✗	✓	✓
Более 80 км Высокая плотность населения	✓	✓	✓	✓
Более 80 км Низкая плотность населения		✗	✓	✗

✓ Максимальный потенциал ✗ Минимальный потенциал

(1) Кросс-докинговая площадка – это перевалочная площадка, используемая для консолидации поступающих партий товаров с целью их дальнейшей отправки в пункты назначения. Приемка и отгрузка товаров осуществляются в течение суток.

Географический охват распределительных центров[1]

Центральный ФО **10** центров	**516 тыс. кв. м** общая площадь
Приволжский ФО **10** центров	**470 тыс. кв. м** общая площадь
Южный ФО **8** центров	**313 тыс. кв. м** общая площадь
Уральский ФО **3** центра	**143 тыс. кв. м** общая площадь
Северо-Западный ФО **3** центра	**119 тыс. кв. м** общая площадь
Сибирский ФО **3** центра	**84 тыс. кв. м** общая площадь
Северо-Кавказский ФО **1** центр	**40 тыс. кв. м** общая площадь

Обзор логистической цепочки

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

Мы усилили свою логистику, полностью интегрировав распределительные мощности «СИА Групп» в распределительную сеть наших аптек и дрогери. Это позволяет нам более гибко и эффективно собирать и распределять малые партии товаров.

Закупочная деятельность
ПАО «Магнит» ответственно подходит к выбору поставщиков, стремясь привлекать их к работе с Компанией в качестве заинтересованных сторон. Компания занимается отбором поставщиков и осуществляет контроль качества поставок для магазинов «Магнит» всех форматов. При принятии решения о сотрудничестве с потенциальным поставщиком учитываются его правовой статус и деловая репутация.

Характеристики качества нашей продукции регулируются законодательством Российской Федерации.

Кроме того, в отношении ряда товаров, в том числе в категориях фруктов, овощей и товаров СТМ, мы применяем собственные стандарты, отличающиеся более жесткими требованиями, чем требования государственных нормативных документов.

«Магнит» стремится развивать местное производство и работает с местными поставщиками, чтобы обеспечить наличие на полках товаров самого высокого качества. У нас более 6 тыс. поставщиков, 52% которых являются местными производителями.

(1) Без учета малых аптечных складов, расположенных в других регионах.

(2) Без учета аптек.

(3) Доля товаров, доставляемых в магазины через РЦ.

Операционные результаты
(продолжение)

Доверительная приемка
Мы тестируем систему доверительной приемки, предназначенную для наших лучших поставщиков и позволяющую значительно сократить продолжительность и рабочую нагрузку процедуры приемки товара на наших складах. Эта возможность будет доступна только для тех поставщиков, которые стабильно на протяжении длительного времени обеспечивали поставки продукции высокого качества.

Пулинг
В 2018 г. мы запустили новую схему доставки – пулинг. Пулинг предусматривает сборную доставку грузов от разных поставщиков с помощью транспортной компании в распределительные центры ритейлера. Пулинг позволяет поставщикам снизить затраты на логистику в среднем на 10–30%. По новой схеме уже работают 250 компаний, и это число стремительно растет.

Кросс-докинговые площадки
Кросс-докинговые площадки – это небольшие склады, расположенные между распределительными центрами и магазинами. «Магнит» планирует охватить своими кросс-докинговыми площадками местных поставщиков, чтобы снизить расходы на транспортировку товаров и ускорить процесс их доставки. Внедрение системы кросс-докинга в 2019 г. позволило Компании увеличить продажи и сократить товарные потери в категории «фреш».

Автоматизация
Автоматизация и цифровизация – основные инструменты реализации нашей стратегии развития логистики. В 2019 г. мы запустили ряд проектов по автоматизации и цифровизации, в том числе проект по внедрению системы контроля наличия товара на полках – OSA HP, новую систему управления складом (WMS), новую систему голосового управления складскими операциями в распределительных центрах Компании – Pick-by-Voice.

- **OSA HP** – аналитическая платформа, используемая «Магнитом» и его поставщиками для сбора и анализа данных о наличии товара на полках. Использование этой платформы позволяет нам сократить товарные запасы и своевременно уведомлять поставщиков о продуктах, запасы которых необходимо пополнить.
- **Система управления складом (WMS)** позволит нам управлять всеми операциями в распределительных центрах: от обработки заявок вплоть до доставки в магазины. Этот проект призван повысить пропускную способность РЦ. На сегодняшний день он запущен в пилотном режиме в одном из распределительных центров Компании.
- **Pick-by-Voice** – еще один проект, нацеленный на повышение эффективности работы распределительных центров. До внедрения новой системы сотрудники РЦ получали текстовые инструкции на свои планшеты, теперь же они будут получать голосовые инструкции, прослушивая их с помощью индивидуальных гарнитур. Ожидается, что пошаговое выполнение инструкций в голосовом режиме повысит эффективность труда сотрудников РЦ.

«Магнит» также принял активное участие в реализации программы по внедрению ФГИС «Меркурий»[1]: мы обрабатываем около 570 млн электронных ветеринарных сертификатов в год, т. е. свыше 1,5 млн сертификатов в день – больше, чем любая другая компания сектора розничной торговли в России.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
В 2020 г. мы продолжим развивать логистику Компании, масштабируя текущие пилотные проекты, такие как WMS, OSA HP и другие. Мы и далее будем работать над оптимизацией наших внутренних процессов и масштабов деятельности распределительных центров Компании, а также откроем новые кросс-докинговые площадки.

Мы продолжим реализацию нашей стратегии по увеличению количества среднетоннажных грузовиков за счет сокращения парка крупнотоннажного транспорта, а также продолжим наращивать долю наемного грузового транспорта в собственном автопарке Компании. Эти меры позволяют повысить качество обслуживания наших магазинов, расположенных в крупных городах с наличием ограничений по парковке, а также повысить эффективность и скорость поставок.

(1) ФГИС «Меркурий» – автоматизированная система для электронной сертификации грузов, за которыми установлен государственный ветеринарный контроль на территории Российской Федерации.

Маркетинг

В 2019 г. мы отделили функцию маркетинга от нашей коммерческой функции, и за прошедший с того времени период наша маркетинговая команда уже приобрела опыт работы с отдельными форматами и разными стратегиями развития для каждого конкретного формата. Такая структура позволяет различным форматам «Магнита» быть эффективнее и ближе к своей целевой аудитории.

Маркетинговые коммуникации
Конечная цель нашей функции маркетинга – обеспечивать высочайший уровень коммуникации с покупателями и персонализированных рекомендаций для всех покупателей. Этого можно добиться за счет использования аналитики больших данных и других современных технологий. Мы применяем целый ряд инструментов для сбора и анализа данных о совершаемых покупках, а также для отслеживания эффекта наших рекламных кампаний на узнаваемость бренда и продажи "Магнита". Одним из наиболее эффективных инструментов является наша кросс-форматная программа лояльности, охватывающая всю семью магазинов «Магнит» и позволяющая запускать персонализированные маркетинговые акции, обеспечивая глубокое понимание предпочтений клиентов.

НОВЫЕ ПРОЕКТЫ И ТЕХНОЛОГИИ

- Совместное с поставщиками использование аналитических инструментов. Через специальный портал мы предоставляем поставщикам доступ к сложной аналитике для планирования продаж, маркетинга и логистики. Эти данные предоставляются на уровне бренда
- Совместное с ключевыми поставщиками и партнерами прогнозирование на основе анализа общих данных. Данный проект помогает оптимизировать всю цепочку поставок за счет повышения точности прогнозирования заказов, благодаря чему поставщики могут соответствующим образом планировать свое производство и логистику
- Платформа цифрового маркетинга запущена в декабре 2019 г. Платформа будет использоваться для выявления целевых групп на различных сайтах, таких как VK, «Яндекс» и «Одноклассники», Facebook (включая Instagram) и Google (включая YouTube), с целью последующего использования целевой рекламы для охвата каждой из таких групп на основе отобранных критериев
- Прогнозирование эффективности промоакций на основе алгоритмов машинного обучения. Мы планируем разработать единый сервис, который будет использоваться для решения широкого круга задач, например резервирования товаров, ценообразования, управления промоакциями, оценки наличия товаров, моделирования и т. д.
- Проект по оценке уровня запасов, который позволит нам в реальном времени выявлять отклонения в показателях продаж и соответствующим образом реагировать на них
- Совместная оптимизация всей экосистемы Компании за счет методов машинного обучения и углубленной аналитики.

Сбор и анализ маркетинговых данных в сети «Магнит»

Инструменты сбора данных

Кассовые чеки
Обезличенные данные

Карты лояльности
Обработка персонализированных данных позволяет проводить детальный анализ дерева покупательских решений (CDT), адаптацию ассортимента и выкладки товара, коммуникацию и отслеживание реакции покупателей, а также определение новых возможностей

Цифровой след
Действия посетителей сайтов и пользователей мобильных приложений (лайки, выбор любимых категорий, отклики на предложения), различные действия пользователей в интернете

Инструменты анализа данных

Анализ больших данных

«Умная» сегментация покупателей (более 300 выявленных сегментов)

Совместные с производителями центры аналитики

Таргетированный цифровой маркетинг

Потребительские панели, организованные совместно с маркетинговыми исследовательскими компаниями (Nielsen, GfK)

Анализ факторов покупательского поведения

Ключевые маркетинговые акции 2019 г.

Танцуй в стиле Pepsi
В июле – августе 2019 г. «Магнит» и компания Pepsi провели совместную маркетинговую акцию. Для участия в акции необходимо было купить продукцию Pepsi в магазине «Магнит», станцевать с приобретенным напитком у входа в магазин, после чего выложить ролик в Instagram или TikTok с хештегом #танцуйвстилепепси.

Акция стала вирусной: пользователи выложили в сеть в общей сложности более 108 тыс. роликов с соответствующим хештегом, а количество просмотров превысило 200 млн. Запустила челлендж Анастасия Ивлеева, популярный YouTube-блогер. Ролик, который она выложила в Instagram, набрал больше миллиона лайков и репостов. Число подписчиков ее аккаунта в TikTok, который она специально завела в рамках акции, превысило 558 тыс. Финальным штрихом в этой успешной маркетинговой акции стал совместный танец в стиле Pepsi Президента «Магнита» Яна Дюннинга и президента компании PepsiCo в России, Украине и СНГ Нила Старрока, записью которого они поделились в социальных сетях.

«Скрепыши»
Маркетинговая акция «Скрепыши» проводилась в период с августа по октябрь 2019 г. За каждые полные 400 руб. в чеке покупатели магазинов «Магнит» получали «Скрепыша» – яркий девайс с изображением веселого персонажа, который можно использовать разными способами, например в качестве фиксатора для наушников, брелока или закладки для книг. В коллекции были представлены 22 уникальных персонажа. За время действия акции «Магнит» выдал свыше 220 млн «Скрепышей».

Партнерство с Российским футбольным союзом (РФС)
«Магнит» подписал соглашение о стратегическом сотрудничестве с Российским футбольным союзом (РФС). Стороны договорились о совместном создании и реализации плана мероприятий, направленных на продвижение российского футбола. «Магнит» также стал официальным партнером РФС и сборной России по футболу.

Коллекция сковород Royal Küchen
В мае – августе 2019 г. «Магнит» проводил маркетинговую акцию, в рамках которой покупатели получали специальные наклейки, которые впоследствии могли обменять на скидки до 80% на коллекцию сковород нашего собственного бренда Royal Küchen.

Покупатели продемонстрировали небывалый интерес к акции, поэтому она была продлена до января 2020 г. В общей сложности было продано почти 5 млн сковород при сохраняющемся высоком спросе.

После проведения успешной акции со сковородами «Магнит» продолжил развитие бренда Royal Küchen и расширил его ассортимент. Мы также успешно провели аналогичную промоакцию с бокалами и посудой Royal Küchen и планируем дальнейшие мероприятия и акции, которые будут включать сбор цифровых промонаклеек.

Программа лояльности и партнерства

Кросс-форматная программа лояльности является неотъемлемой частью нашей развивающейся экосистемы и одним из ключевых инструментов эффективной коммуникации с разными покупательскими аудиториями. Она была успешно опробована в период с апреля по июль 2019 г. в рамках пилотного проекта в трех регионах (в Ярославской, Костромской и Челябинской областях). В августе 2019 г. стартовал полномасштабный запуск программы в рамках всей торговой сети «Магнита», охвативший семь федеральных округов и 3 742 населенных пункта.

Основной особенностью программы лояльности «Магнита» является возможность получать и тратить бонусные баллы в торговых точках всех форматов нашей сети: в магазинах у дома, супермаркетах, дрогери и аптеках.

Наша система начисления бонусных баллов – одна из самых выгодных на рынке: покупатель получает от 0,5% до 2% бонусов от стоимости покупки. В дополнение к начислению базовых баллов покупатели также получают персональные бонусы за участие в различных акциях (один бонус равен одному рублю; бонусами можно оплачивать до 100% стоимости товаров).

Кросс-форматная программа лояльности доказала свою эффективность и полезность: к концу периода первоначального развертывания программы (февраль 2020 г.) количество выданных карт достигло 33 млн, а число активных участников программы превысило 20 млн человек. Мы зафиксировали, что частота покупок, совершаемых держателями карты постоянного покупателя, увеличилась на 3%. Доля покупателей, совершающих покупки в торговых точках как минимум двух форматов семьи магазинов «Магнит», выросла на 15 п. п., достигнув 52%[1].

Благодаря данным, собираемым с помощью программы лояльности, «Магнит» получает возможность сформировать более глубокое понимание потребностей покупателей. Это позволяет Компании повышать качество категорийного менеджмента, мерчандайзинга, локализации ассортимента и предложений в рамках промоакций.

Компания планирует и далее совершенствовать свою программу лояльности, повышая ее привлекательность для покупателей и давая им возможность быстрее копить баллы. В 2020 г. «Магнит» будет развивать адресные предложения для покупателей, широко используя инструменты таргетированного цифрового маркетинга. Расширенный спектр сервисов скоро будет доступен для участников программы в мобильном приложении.

Программа лояльности «Магнита» в цифрах

33 млн
карт выдано покупателям

> 20 млн
активных держателей карт лояльности

52%
покупателей совершают покупки в магазинах двух и более форматов

58%
доля в продажах

(1) На основе статистических данных, полученных из пилотных регионов за период с марта 2019 г. по январь 2020 г.

КОБРЕНДИНГОВЫЕ БАНКОВСКИЕ КАРТЫ

Сотрудничество с партнерами из финансового или телекоммуникационного сектора дает ритейлеру возможность научиться формировать более четкое понимание потребностей клиентов и предлагать сопутствующие услуги, используя единую программу лояльности.

«Магнит» развивает подобное сотрудничество в рамках своей программы лояльности. В 2019 г. Компания в пилотном режиме запустила два проекта кобрендинговых банковских карт в сотрудничестве с «Почта Банком» (в Челябинской, Ярославской и Костромской областях) и «Тинькофф Банком». В отчетном году было выдано свыше 17,5 тыс. таких карт.

Программа позволяет покупателям получать базовые начисления бонусов за покупки в семье магазинов «Магнит», а для владельцев карт «Тинькофф Банка» предусмотрены дополнительные бонусы, начисляемые за платежи с использованием карт в ресторанах и на АЗС. Держатели карт также получают приветственные бонусы в первый месяц использования карты и специальные предложения от банков-эмитентов.

Кобрендинговые продукты позволят «Магниту» повысить лояльность покупателей и расширить охват своего бизнеса, а также обеспечить дополнительный доход в форме комиссий от банков-партнеров.

Собственные бренды и собственное производство

Ключевым элементом нашей стратегии является ценностное предложение для покупателей (CVP), в котором важное значение имеет развитие нового ассортимента товаров собственных торговых марок (СТМ) «Магнита». Помимо уникального соотношения цены и качества предлагаемых товаров, СТМ также обеспечивают Компании более высокие показатели валовой маржи по сравнению с брендированными товарами.

В 2019 г. «Магнит» обновил линейку продукции СТМ с учетом изменившихся предпочтений покупателей. В связи с этим Компания пересмотрела свои основные продуктовые линейки, перезапустила определенные бренды, скорректировала стратегии ценообразования и обновила упаковку своей продукции.

Продукция СТМ Компании будет представлена во всех ценовых сегментах «Магнита»: «эконом», «средний» и «премиум».

Одной из первых в 2019 г. стартовала торговая марка «Магнит Свежесть», объединившая 58 SKU в категории овощей и фруктов, в том числе огурцы, томаты, шампиньоны, салаты и т. д. Основная часть продукции «Магнит Свежесть» производится в тепличных комплексах «Магнита» в Краснодарском крае. В 2020 г. мы планируем расширить ассортимент томатов, увеличить производство баклажанов и зеленых салатов и изучить возможности производства вешенок. Мы также рассматриваем возможность включения в ассортимент продуктов СТМ «Магнит Свежесть», помимо прочего, молочной и мясной продукции.

«Магнит» будет целенаправленно повышать узнаваемость брендов своей линейки СТМ. Компания планирует увеличить долю СТМ в ассортименте с 7 до 20%. Кроме того, мы намерены увеличить продажи и заполнить потребительские ниши новым уникальным предложением, которое позволит дифференцироваться от конкурентов.

«Эконом» («Моя цена»)

Широкий ассортимент продукции по привлекательным ценам, включая товары первой необходимости.

«Средний» («Магнит»)

Включает молочную продукцию, напитки, бакалею, кулинарию и товары для дома.
Бренд «Магнит Свежесть», запущенный в 2019 г., включает различные фрукты и овощи.

«Премиум»

Включает снеки, консервацию, сыры и товары для здорового образа жизни.

Прежний портфель

69 СТМ

низкая узнаваемость бренда среди покупателей и слабый спрос

Текущий портфель

13 СТМ

более 500 SKU
доля в выручке 7%

Целевой портфель

26 СТМ

в том числе семь кросс-категорийных

более 2 тыс. SKU
доля в выручке 20%

Собственное производство

Основа развития линейки СТМ «Магнита» – собственные производственные мощности Компании. В структуре «Магнита» действуют 11 промышленных и четыре сельскохозяйственных предприятия, расположенных в Краснодарском крае, Саратове, Уфе, Твери, Липецке и Тольятти. Суммарная мощность производства составляет около 200 тыс. тонн в год.

За год 114 производственных линий на предприятиях «Магнита» выпускают порядка 140 тыс. тонн продукции. «Магнит» производит замороженные полуфабрикаты, макаронные изделия, снеки, хлопья и множество других продуктов питания.

Операционные результаты
(продолжение)

Наше собственное производство позволяет частично удовлетворять внутренний спрос Компании в различных категориях продуктов.

Для обеспечения контроля качества на всех этапах производства мы осуществляем непрерывный мониторинг всех своих предприятий в режиме онлайн с использованием современного программного обеспечения. Это позволяет «Магниту» предлагать своим покупателям высококачественную свежую продукцию, полезную для здоровья.

Важно отметить, что на собственных производственных предприятиях «Магнит» может выращивать свежие овощи и шампиньоны. Поэтому наш девиз – «С грядки на полку со скоростью свежести».

Мы гордимся тем, что являемся единственным российским продуктовым ритейлером, имеющим собственные сельскохозяйственные предприятия, три из которых расположены в важнейшем центре агропромышленности России – на Кубани – и еще одно – в Липецкой области. Наш тепличный комплекс «Зеленая линия» является крупнейшим в России как по общей площади теплиц, так и по объему производимых овощей. Общая площадь наших теплиц составляет около 108 га, а годовое производство достигает порядка 70 тыс. тонн.

Мы уделяем особое внимание постоянному развитию и совершенствованию наших производственных предприятий, привлекая к работе лучших специалистов. Мы проверяем наши новые продукты в специальных лабораториях, чтобы обеспечить контроль качества на протяжении всего производственного процесса: от выращивания продукции до получения конечного продукта.

Наши производственные площадки работают преимущественно в ценовом сегменте «эконом», однако по мере развития линейки СТМ «Магнита» мы будем постепенно переориентировать предприятия на выпуск продукции с более высокой добавленной стоимостью. В этой связи ожидается увеличение доли собственного производства в соответствующих категориях. Одновременно с этим «Магнит» выстраивает стратегические партнерства с внешними поставщиками продукции для СТМ, заключая с ними долгосрочные контракты. Для развития линейки СТМ в сегменте «премиум» «Магнит» также планирует проработать возможности прямого импорта эксклюзивной продукции.

Липецкая область

ООО «Москва на Дону»
овощи

Тверская область

ОП Тверское
чай, снеки

Московская область

АО «Тандер»
ЦФС РЦ «Дмитров»
нарезка и упаковка сыра

Башкортостан

ОП Уфимское
бакалея, снеки

Самарская область

ОП Тольятти
замороженные продукты

КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ

ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»

ООО «Кондитер Кубани»

Пластуновское ОП

Тихорецкое ОП

Новотитаровское ОП

АО «Тандер» ЦФС РЦ «Краснодар»

58
SKU под маркой «Магнит Свежесть»

65 регионов
география марки «Магнит Свежесть»

11
промышленных предприятий

4
сельскохозяйственных производства

114
производственных линий

> 460
наименований продукции

≈200
тыс. тонн продукции выпускается ежегодно

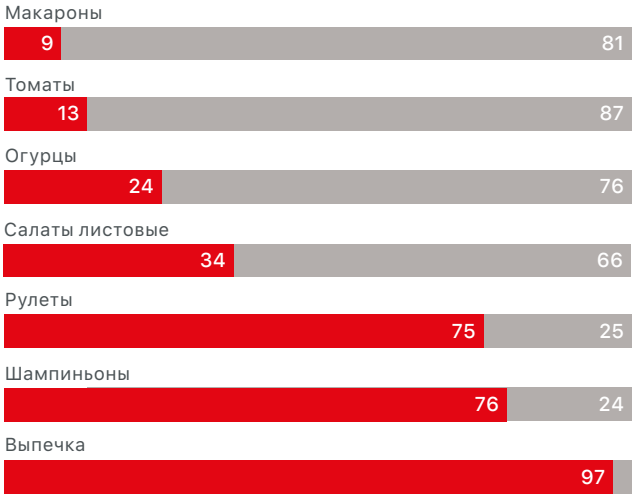
> 4,5
тыс. сотрудников на предприятиях Группы

«КОНДИТЕР КУБАНИ»
В 2019 г. «Магнит» запустил одно из крупнейших в России кондитерских предприятий – «Кондитер Кубани», проектная мощность которого составляет 55 тыс. тонн продукции в год.

Предприятие расположено в индустриальном парке «Краснодар» и оснащено пятью современными высокотехнологичными производственными линиями, на которых выпускаются шоколадные батончики и конфеты, леденцы, желейные и помадные конфеты, мармелад и трюфели. В производстве используется преимущественно российское сырье.

Сейчас предприятие выпускает около 20 наименований продукции, закрывая 60% потребностей Компании в соответствующих категориях, и обеспечивает работой около 400 человек. За счет гибкости производственных линий ассортимент «Кондитера Кубани» будет постоянно обновляться в зависимости от предпочтений покупателей.

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



Саратовская область

Саратовский филиал
бакалея, снеки

КРАСНОДАРСКИЙ КРАЙ

ООО «ТК Зеленая линия» – Тихорецкое ОП

ООО «ТК Зеленая линия» – Пластуновское ОП

ООО «ТК Зеленая линия» – ОП «Грибной комплекс»

Информационные технологии

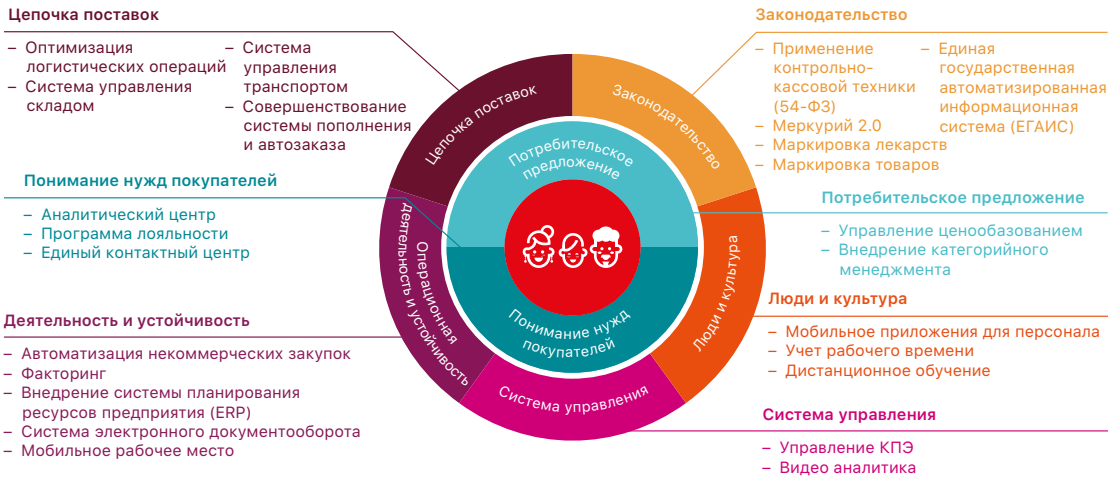
«Магнит» стремится быть одной из ведущих цифровых компаний в России. В 2019 г. мы продолжили развивать основные ИТ-проекты, чтобы повысить эффективность нашего бизнеса.

В 2019 г. Компания утвердила ИТ-стратегию. Стратегия ИТ учитывает ключевые цели и задачи Стратегии Компании:

- устойчивый рост Компании и повышение ее стоимости для акционеров
- основные драйверы бизнес-стратегии
- стратегические инициативы и проекты
- основные индикаторы: LFL, EBITDA, средний чек, розничный товарооборот и другие.

ИТ-стратегия включает ключевые цели и задачи, среди которых:

- обеспечение высоким уровнем жизнестойкости организации и всех ее процессов
- повышение эффективности работы с данными (внедрение систем работы с большими данными и предикативной аналитики для работы с ассортиментом, ценами, промо, а также для анализа данных в целях повышения эффективности цепочки поставок и т. д.)
- технологическое лидерство (внедрение эффективных перспективных технологических решений искусственного интеллекта, интернета вещей (IoT), RPA[1], дополненной и виртуальной реальности и др.)
- повышение операционной эффективности (повышение скорости разработки за счет гибких методологий, подхода на базе производственных показателей и оптимизации модели сорсинга)
- создание цифровой экосистемы (развитие решений для использования сервисного подхода);
- повышение эффективности инфраструктуры (повышение надежности, безопасности и оптимизация стоимости эксплуатации оборудования)
- цифровое лидерство (реализация таких решений, как мобильность и облачные сервисы, омниканальность, программа лояльности, e-commerce, управление инновациями, развитие стратегических партнерств и др.).



(1) Robotic process automation (RPA) – это форма технологии автоматизации бизнес-процессов, основанная на метафорическом программном обеспечении роботов или работников искусственного интеллекта.

2019 г. был для нас фундаментальным для определения ключевого вектора по обеспечению непрерывности бизнеса, органического роста Компании, повышения эффективности бизнеса, реализации стратегических инициатив и формированию плана изменений и трансформации, направленного на повышение всех основных показателей эффективности Компании.

Сейчас для управления каждодневными операциями в крупнейшей розничной сети России «Магнит» использует ERP-систему на основе «1С: Предприятие». Данные обо всех операциях изо всех магазинов поступают в главный контрольный центр, где после их обработки готовятся аналитические отчеты. В 2019 г. мы оптимизировали эту систему в соответствии с нашей новой организационной структурой: мы сократили число баз данных, что снизило стоимость обслуживания системы. Кроме того, мы запустили новую информационную систему, работающую с Национальным каталогом товаров. Это позволит нам сократить сроки, необходимые для вывода на рынок новых продуктов.

В 2019 г. мы запустили электронный документооборот в подразделении логистики. В пилотном проекте использование электронных накладных позволило нам значительно сократить время обработки документов: с трех дней до трех часов. «Магнит» стал первым ритейлером в России, который внедрил такое решение.

В этом году наши ИТ-проекты были нацелены на то, чтобы лучше понять потребности и приоритеты покупателей. Мы успешно запустили программу лояльности и продолжим развивать ее с помощью различных инновационных решений, например приложения для оплаты с помощью технологии распознавания лица. В 2019 г. «Магнит» открыл первый суперстор в Краснодаре, оснащенный видеомониторингом очередей и наличия продуктов на полках.

Важными ИТ-проектами стали технология голосового управления складскими операциями pick-by-voice и технология сортировки товара на момент прибытия pick-by-line, повысившие эффективность управления складом и сократившие время, необходимое для выполнения рутинных операций при обращении с товарами.

Цифровым ядром, объединяющим все бизнес-процессы Компании, станет высокопроизводительная система SAP S/4HANA RETAIL, которая позволит осуществлять сквозной товарно-финансовый учет. В ходе программы планируется внедрение более 40 модулей SAP S/4HANA: на первом этапе система охватит автоматизацию финансов, товародвижения, кадров и отчетности. Модуль SAP Central Finance позволит объединить финансы основных предприятий «Магнита». Цифровизация работы с персоналом на базе модуля SAP HCM затронет кадровый учет, организационную структуру, а также расчет заработной платы и связанные процессы.

В 2019 г. мы подписали ряд важных соглашений в сфере ИТ: соглашение о стратегическом сотрудничестве в области информационных технологий с «1С», соглашение с Microsoft и рядом других компаний о комплексной цифровизации сети с использованием новейших технических разработок. Кроме того, «Магнит» стал резидентом Иннополиса – технопарка, созданного для развития информационных технологий и инновационных решений.

Основные достижения 2019 г.:

- утверждена ИТ-стратегия Компании
- запущена мультиформатная карта лояльности
- объединены базы данных «1С» кадровых и учетных систем, что позволило снизить трудозатраты Компании
- «Магнит» первым из ритейлеров России запустил обмен электронными транспортными накладными
- более 1,6 тыс. новых поставщиков подключены к системе электронного документооборота Компании
- удостоверяющий центр «Магнита» в 2019 г. выдал 17,8 тыс. ключей электронной подписи собственным сотрудникам и 3,2 тыс. – внешним клиентам
- развернута безопасная облачная инфраструктура в MS Azure, что позволило сократить сроки и снизить стоимость проектов ОЦО, СЭД, «Сервис Деск» и др.
- развернута отдельная тестовая ИТ-среда на торговых объектах, которая позволит безопасно и быстро проводить тестирование новых технологий продаж
- внедрена собственная платформа управления мобильными устройствами на торговых объектах TanderStore, которая позволит снизить затраты на сопровождение устройств
- успешно проведено пилотирование систем видеоаналитики (контроль товаров на полке, контроль очереди)
- создано успешное интеграционное решение по оформлению электронных ветеринарных сопроводительных документов в рамках проекта «Меркурий»
- успешно масштабирована корпоративная система управления доступом пользователей в информационных системах организации.

Финансовые результаты

ПАО «Магнит» объявляет аудированные консолидированные результаты деятельности в соответствии со стандартом МСФО за год, завершившийся 31 декабря 2019 г.[1]

Компания продолжает комментировать финансовые показатели по предыдущей методике (действующей до перехода на МСФО 16) в данном Отчете с целью обеспечить постепенный и прозрачный переход на новые стандарты отчетности. Финансовые показатели, рассчитанные по методике МСФО 16, также представлены в настоящем Отчете для удобства сравнения данных.

Ключевые финансовые показатели за 2019 г.

- Общая выручка выросла на 10,6% год к году до 1 368,7 млрд руб.
- Чистая розничная выручка увеличилась на 9,5% год к году и составила 1 332,9 млрд руб.
- Оптовые продажи выросли на 77,4% год к году до 35,8 млрд руб. преимущественно за счет дистрибуции фармацевтических товаров
- Валовая прибыль составила 312,0 млрд руб., валовая маржа – 22,8% (на 114 б. п. ниже год к году) в связи с ростом потерь, снижением торговой маржи и увеличением доли низкомаржинального оптового сегмента, частично компенсированными улучшением коммерческих условий и увеличением доли высокомаржинального формата «дрогери»
- Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы по отношению к продажам выросли на 79 б. п. и составили 21,3% в связи с повышением расходов на амортизацию, аренду и персонал
- Показатель EBITDA составил 83,1 млрд руб. Маржа сократилась на 117 б. п. год к году до 6,1%. Скорректированный показатель маржи EBITDA[2] составил 6,8%
- Чистая прибыль сократилась на 49,0% год к году и составила 17,1 млрд руб. Рентабельность чистой прибыли снизилась на 146 б. п. год к году до 1,2%
- Капитальные затраты в 2019 г. выросли на 9,0%, до 58,6 млрд руб. на фоне ускорения программы редизайна и развития
- Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности сократилось на 12,8% до 56,4 млрд руб., в результате негативных изменений рабочего капитала и роста процентных расходов
- По состоянию на 31 декабря 2019 г. чистый долг составил 175,3 млрд руб. по сравнению с 137,8 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г. Рост чистого долга обусловлен увеличением общего долга и снижением объема денежных средств в связи с неблагоприятной календаризацией платежных дней в 2019 г. по сравнению с 2018 г.
- Показатель чистый долг / EBITDA составил 2.1x.

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. Поскольку база арендованных магазинов «Магнита» относительно новая – средний срок продолжительности аренды составляет 3,5 года – это оказывает высокое влияние на результат чистой прибыли, но будет существенно снижаться с течением времени. Доля договоров аренды сроком 10 и более лет составляет 80%, в то время как доля договоров продолжительностью менее половины срока аренды составляет 75%.

(1) Показатели EBITDA, скорректированный показатель EBITDA и LFL рассчитываются Компанией и не аудируются.

(2) Показатель EBITDA, скорректированный на сумму ущерба от пожара на РЦ «Воронеж», расходы по изменению структуры менеджмента, распродажу товаров, расходы на оплату консультационных услуг и расходы по LTI.

Ключевые финансовые показатели за 2019 г., млн руб.

	МСБУ 17			МСФО 16		
Показатель	2019	2018	Изменение	2019	2018	Изменение
Общая выручка, млн руб.	**1 368 705**	1 237 015	10,6%	**1 368 705**	1 237 015	10,6%
Розничная выручка, млн руб.	**1 332 929**	1 216 851	9,5%	**1 332 929**	1 216 851	9,5%
Оптовая выручка, млн руб.	**35 777**	20 164	77,4%	**35 777**	20 164	77,4%
Валовая прибыль	**311 999**	296 074	5,4%	**311 999**	296 074	5,4%
Валовая маржа, %	**22,8**	23,9	–114 б. п.	**22,8**	23,9	–114 б. п.
SG&A[1], % от продаж	**–21,3**	–20,5	–79 б. п.	**–19,8**	–19,1	–63 б. п.
EBITDA скоррект.[2]	**92 974**	89 557	3,8%	**157 172**	144 962	8,4%
EBITDA маржа скоррект.	**6,8**	7,2	–45 б. п.	**11,5**	11,7	–24 б. п.
EBITDA до LTI[3]	**85 111**	89 557	–5,0%	**149 309**	144 962	3,0%
EBITDA маржа до LTI, %	**6,2**	7,2	–102 б. п.	**10,9**	11,7	–81 б. п.
EBITDA	**83 112**	89 557	–7,2%	**147 310**	144 962	1,6%
EBITDA маржа, %	**6,1**	7,2	–117 б. п.	**10,8**	11,7	–96 б. п.
EBIT	**36 324**	53 040	–31,5%	**59 216**	71 809	–17,5%
EBIT маржа, %	**2,7**	4,3	–163 б. п.	**4,3**	5,8	–148 б. п.
Чистые финансовые расходы	**–15 095**	–8 926	69,1%	**–47 509**	–39 331	20,8%
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	**781**	–1 415	–155,2%	**873**	–1 523	–157,3%
Прибыль до налогообложения	**22 010**	42 699	–48,5%	**12 579**	30 954	–59,4%
Налоги	**–4 901**	–9 133	–46,3%	**–3 015**	–6 784	–55,6%
Чистая прибыль	**17 108**	33 566	–49,0%	**9 564**	24 170	–60,4%
Чистая маржа, %	**1,2**	2,7	–146 б. п.	0,7	2,0	–126 б. п.

(1) Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы.

(2) Показатель EBITDA, скорректированный на сумму ущерба от пожара на РЦ «Воронеж», расходы по изменению структуры менеджмента, распродажу товаров, расходы на оплату консультационных услуг и расходы по LTI.

(3) LTI – программа долгосрочного вознаграждения.

Финансовые результаты
(продолжение)

Общая выручка в 2019 г. выросла на 10,6% и составила 1 368,7 млрд руб. Чистая розничная выручка в 2019 г. выросла на 9,5% год к году и составила 1 332,9 млрд руб. за счет роста торговой площади на 12,7% (открыто 2 377 магазинов) и роста LFL-продаж на 0,4%. Оптовые продажи в 2019 г. выросли на 77,4%, до 35,8 млрд руб. преимущественно за счет дистрибуции фармацевтических товаров. Доля оптового сегмента увеличилась с 1,6% в 2018 г. до 2,6% в 2019 г.

Валовая прибыль в 2019 г. составила 312,0 млрд руб., валовая маржа – 22,8%, снизившись на 114 б. п. год к году в связи с ростом потерь, снижением торговой маржи и увеличением доли низкомаржинального оптового сегмента, частично компенсированными улучшением коммерческих условий и увеличением доли высокомаржинального формата «дрогери».

Логистические затраты в процентах от продаж не изменились год к году. Потери выросли год к году, но непрерывно сокращались в течение года в результате проведения менеджментом инициатив, связанных с пересмотром стандартов качества принимаемого товара, изменением схемы поставок и другими логистическими решениями.

Доля продаж формата «дрогери» достигла рекордного значения 8,2% от чистой розничной выручки по сравнению с 7,5% в прошлом году, что оказало положительное влияние на валовую маржу. С другой стороны, рост данного формата в сочетании с повышением доступности товара на полке привел к повышению уровня запасов.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы в 2019 г. составили 291,6 млрд руб., что в процентном отношении к выручке на 79 б. п. выше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года:

- расходы на оплату труда увеличились на 17 б. п. за счет внедрения программы долгосрочной мотивации персонала, составляющей 0,15% от общей выручки, изменений структуры менеджмента, ростом FTE[1] на магазин с целью повышения качества обслуживания покупателей. Эти факторы были частично компенсированы ростом производительности
- расходы на аренду в процентах от продаж выросли на 24 б. п. до 4,6% в связи с увеличением доли арендованных торговых площадей (77,2% в 2019 г. по сравнению с 74,5% годом ранее), частично компенсированным улучшением условий аренды, что привело к снижению расходов на аренду на кв. м торговой площади
- амортизация активов составила 46,8 млрд руб., что на 28,1% выше аналогичного показателя в 2018 г. Компания пересмотрела сроки полезного использования активов, приведя их в соответствие со сроками договоров аренды. В результате срок полезного использования ремонтно-строительных работ был сокращен с 30 до 10 лет, а амортизация пересчитана. На амортизацию активов также оказали влияние неденежные резервы под обесценение в размере 1,0 млрд руб. в результате проверок действующих магазинов на обесценение
- расходы на коммунальные услуги незначительно увеличились – на 9 б. п. – на фоне роста расходов на клининг и электроэнергию. Рост расходов на клининг вызван преимущественно ростом тарифов в целом по стране, а также повышением стандартов и частоты уборки торговых помещений в соответствии с новым ценностным предложением. Увеличение расходов на электроэнергию связано с ежегодной индексацией в июле 2019 г.
- расходы на маркетинг и рекламу сократились на 13 б. п. год к году благодаря более эффективным тактикам и методам проведения промокампаний
- налоги, кроме налога на прибыль, снизились как процент от продаж на 7 б. п. по сравнению с 2018 г. вследствие роста доли арендованных магазинов и отмены налога на движимое имущество с 2019 г.
- расходы на упаковку и материалы как процент от выручки снизились на 5 б. п. благодаря улучшению закупочных условий и уменьшению количества списаний в результате оптимизации нормативов
- прочие расходы как процент от выручки увеличились на 2 б. п. в 2019 г. преимущественно в связи с расходами на страхование в результате введения программы страхования, охватывающей всю сеть магазинов и распределительных центров.

В результате операционная прибыль Компании за 2019 г. составила 36,3 млрд руб., снизившись на 31,5% по сравнению с прошлым годом.

Показатель EBITDA составил 83,1 млрд руб. Сокращение рентабельности на 117 б. п. год к году до 6,1% обусловлено динамикой валовой маржи и ростом коммерческих, общехозяйственных и административных расходов, частично компенсированными ростом прочих операционных доходов год к году. Расходы по LTI в отчетном периоде составили 0,15% от продаж – в результате показатель EBITDA до LTI составил 6,2%.

(1) FTE – эквивалент полных штатных единиц (full-time equivalent).

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, млн руб.

	МСБУ 17			МСФО 16		
Показатель	2019	2018	Изменение	2019	2018	Изменение
Оплата труда и соответствующие налоги	**121 677**	107 833	12,8%	**121 677**	107 833	12,8%
как % от выручки	**8,9**	8,7	17 б. п.	**8,9**	8,7	17 б. п.
Аренда	**63 195**	54 152	16,7%	**982**	551	78,3%
как % от выручки	**4,6**	4,4	24 б. п.	**0,1**	0,0	3 б. п.
Амортизация	**46 788**	36 517	28,1%	**88 094**	73 154	20,4%
как % от выручки	**3,4**	3,0	47 б. п.	**6,4**	5,9	52 б. п.
Коммунальные платежи	**24 737**	21 274	16,3%	**24 737**	21 274	16,3%
как % от выручки	**1,8**	1,7	9 б. п.	**1,8**	1,7	9 б. п.
Реклама	**7 715**	8 601	–10,3%	**7 715**	8 601	–10,3%
как % от выручки	**0,6**	0,7	–13 б. п.	**0,6**	0,7	–13 б. п.
Прочие расходы	**8 723**	7 587	15,0%	**8 723**	7 587	15,0%
как % от выручки	**0,6**	0,6	2 б. п.	**0,6**	0,6	2 б. п.
Услуги банков	**6 516**	6 059	7,5%	**6 516**	6 059	7,5%
как % от выручки	**0,5**	0,5	–1 б. п.	**0,5**	0,5	–1 б. п.
Ремонт и техническое обслуживание	**5 748**	4 421	30,0%	**5 748**	4 421	30,0%
как % от выручки	**0,4**	0,4	6 б. п.	**0,4**	0,4	6 б. п.
Налоги, кроме налога на прибыль	**3 240**	3 804	–14,8%	**3 240**	3 804	–14,8%
как % от выручки	**0,2**	0,3	–7 б. п.	**0,2**	0,3	–7 б. п.
Упаковка и материалы	**3 215**	3 531	–8,9%	**3 215**	3 531	–8,9%
как % от выручки	**0,2**	0,3	–5 б. п.	0,2	0,3	–5 б. п.
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	291 555	**253 779**	**14,9%**	**270 648**	**236 815**	**14,3%**
как % от выручки	**21,3**	20,5	79 б. п.	19,8	19,1	63 б. п.
Итого коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (за вычетом амортизации)	244 767	**217 262**	**12,7%**	**182 554**	**163 661**	**11,5%**
как % от выручки	**17,9**	17,6	32 б. п.	13,3	13,2	11 б. п.

Финансовые результаты
(продолжение)

В 2019 г. Компания понесла ряд существенных разовых расходов, в том числе расходы, связанные с пожаром на РЦ «Воронеж», изменениями в структуре менеджмента, распродажей товаров пассивной матрицы и оплатой консультационных услуг на общую сумму 0,57% от продаж. Показатель рентабельности по EBITDA, скорректированный на указанные разовые факторы, составил 6,8% в 2019 г.

Чистые финансовые расходы выросли на 69,1%, до 15,1 млрд руб., по сравнению с 2018 г. (8,9 млрд руб.) на фоне увеличения среднего объема задолженности и повышения стоимости долга по сравнению с прошлым годом.

Величина налога на прибыль за 2019 г. составила 4,9 млрд руб. Эффективная налоговая ставка составила 22,3% в 2019 г. против 21,4% в 2018 г.

В результате чистая прибыль Компании за 2019 г. снизилась на 49,0% год к году и составила 17,1 млрд руб. Чистая маржа сократилась год к году на 146 б. п., до 1,2%.

Увеличение доли формата «дрогери» до 8,2% от чистой розничной выручки, которое привело к снижению оборачиваемости запасов, инфляция закупочных цен, органический рост сети магазинов (прирост торговой площади на 12,7% год к году), повышение доступности товара на полке во всех форматах, а также изменения в ассортименте больших форматов привели к увеличению товарных запасов на 36,7 млрд руб. до 218,9 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2019 г.

Ключевые показатели отчета баланса по состоянию на 31 декабря 2019 г. (МСФО 16), млн руб.

	2019	2018[1]
Внеоборотные активы	**697 347**	660 523
Запасы	**218 874**	182 141
Денежные средства и их эквиваленты	**8 901**	26 748
Прочие оборотные активы	**23 568**	13 805
Активы	**948 689**	883 216
Капитал	**188 533**	212 442
Долгосрочные обязательства	**119 632**	93 736
Прочие долгосрочные обязательства	**340 125**	309 258
Торговая и прочая кредиторская задолженность	**161 631**	131 101
Краткосрочные займы и краткосрочная часть долгосрочных обязательств	**64 578**	70 837
Прочие краткосрочные обязательства	**74 189**	65 841
Капитал и обязательства	**948 689**	883 216

Компания изменила учетную политику распределения бонусов поставщиков, так как менеджмент считает, что новая методика обеспечивает более точной информацией по категориям товаров, соответствует отраслевой практике и повышает сопоставимость. Компания применила изменения в распределении бонусов поставщиков ретроспективно и пересчитала товарные запасы и себестоимость на конец периода[2].

Общий долг увеличился на 19,6 млрд руб. и составил 184,2 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2019 г. в связи с ускорением программы редизайна и увеличением количества открытий магазинов, инвестициями в программу обратного выкупа акций и двумя выплатами дивидендов в течение 2019 г. по сравнению с одной выплатой в течение 2018 г.

Чистый долг составил 175,3 млрд руб. по сравнению с 137,8 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г. Основной причиной увеличения долговой нагрузки является рост общего долга, а также снижение объема денежных средств в связи с неблагоприятной календаризацией платежных дней в 2019 г. по сравнению с 2018 г. Долг полностью представлен в рублях, повторяя структуру выручки Компании. По состоянию на 31 декабря 2019 г. доля долгосрочного долга составляла 65%. Соотношение чистый долг / EBITDA составило 2,1x.

Величина денежных средств Компании от операционной деятельности до учета изменений оборотного капитала сократилась в 2019 г. на 4,3%, или 3,9 млрд руб., и составила 86,2 млрд руб. Изменение оборотного капитала увеличилось до –12,8 млрд. руб. с –11,2 млрд руб. в 2018 г. преимущественно на фоне роста запасов и увеличения сроков оборачиваемости кредиторской задолженности.

(1) Запасы, отложенный налог и нераспределенная прибыль были пересмотрены в соответствии с новой учетной политикой, описанной далее в Отчете.

(2) Примечание 4.1 аудированной финансовой отчетности по МСФО.

Структура долга и долговая нагрузка по состоянию на 31 декабря 2019 г., млн руб.

Показатель	2019	Доля, %	1-е полугодие 2019 г.	Доля, %	2018	Доля, %
Общий долг	**184 211**		198 313		164 573	
Долгосрочный долг	**119 632**	64,9	120 789	60,9	93 736	57,0
Краткосрочный долг	**64 578**	35,1	77 524	39,1	70 837	43,0
Чистый долг	**175 310**		181 401		137 826	
Чистый долг / EBITDA	**2,1x**		2,1x		1,5x	

Ключевые показатели консолидированного отчета о движении денежных средств за 2019 г., млн руб.

	МСБУ 17			МСФО 16		
Показатель	2019	2018	Изменение	2019	2018	Изменение
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала	**86 208**	90 061	–4,3%	**148 517**	143 620	3,4%
Изменение оборотного капитала	**–12 796**	–11 230	13,9%	**–10 911**	–12 161	–10,3%
Чистые процентные расходы и уплаченный налог на прибыль	**–16 968**	–14 093	20,4%	**–49 377**	–44 499	11,0%
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности	**56 444**	64 737	–12,8%	**88 228**	86 959	1,5%
Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности	**–57 781**	–53 208	8,6%	**–56 323**	–50 906	10,6%
Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности	**–16 510**	–3 119	429,4%	**–49 752**	–27 643	80,0%
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов	**–17 846**	8 410	–312,2%	**–17 846**	8 410	–312,2%

Чистые процентные расходы и налог на прибыль, уплаченный в 2019 г., увеличились на 2,9 млрд руб., или 20,4%, до 17,0 млрд руб. Чистые процентные расходы увеличились на 45,7% год к году, до 14,1 млрд руб., в 2019 г. на фоне увеличения среднего объема задолженности и повышения стоимости долга по сравнению с прошлым годом.

Компания пересмотрела суммы налоговых выплат за предыдущие годы и скорректировала налоговые декларации в части подлежащих к вычету расходов. Величина налога на прибыль, уплаченного за 2019 г., снизилась с 4,4 млрд руб. в 2018 г. до 2,9 млрд руб.

Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности в 2019 г. сократилось на 12,8%, до 56,4 млрд руб., в результате негативных изменений рабочего капитала и роста процентных расходов.

Чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности, в основном состоящих из капитальных затрат, увеличилось на 8,6%, с 53,2 млрд руб. в 2018 г. до 57,8 млрд руб. в 2019 г.

Капитальные затраты в 2019 г. увеличились на 9,0%, или 4,8 млрд руб., и составили 58,6 млрд руб. на фоне ускорения программы редизайна (2 341 магазин в 2019 г. против 1 352 в 2018 г.) и программы развития (в 2019 г. был открыт 2 841 магазин (gross) против 2 384 магазинов в 2018 г.).

Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности увеличилось с 3,1 млрд руб. в 2018 г. до 16,5 млрд руб. в 2019 г. в связи с выплатой дивидендов в размере 30 млрд руб. и обратным выкупом акций на сумму 5,1 млрд руб., а также динамикой поступлений от заимствований и погашений займов.

Управление рисками

В ПАО «Магнит» управление рисками является частью единой системы внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР). В Компании принята Политика в области внутреннего контроля и управления рисками[1], которая определяет основные принципы и подходы к организации риск-менеджмента, а также описывает основные элементы управления рисками.

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.

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.

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.

(1) Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 (протокол б/н от 13 декабря 2019 г.).

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, а также за надлежащее выполнение контрольных процедур по направлениям своей деятельности.

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.

Система управления рисками состоит из трех уровней – стратегического, операционного, 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 «Структура корпоративного управления» настоящего Годового отчета на стр. 114.

Управление рисками
(продолжение)

Ключевые 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.

Риск	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление риском
1 Риск ухудшения социально-экономических и макропараметров				
– усиление изоляции России и ухудшение макроэкономических параметров (дефляция, девальвация рубля) – углубление санкций – рост безработицы – снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления; – повышение налоговых и неналоговых отчислений домохозяйств.	Стратегический	Внешний	Выручка LFL	CVP-анализ бизнес-процессов: – адаптация и расширение товарного ассортимента – повышенное внимание к качеству обслуживания и предложению новых сервисов для удержания текущих и привлечения новых групп покупателей.
2 Риск трансформации				
– снижение маржи в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промо, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом) – нехватка/потери квалифицированных кадров в процессе трансформации организационной структуры и системы мотивации.	Стратегический	Внутренний и внешний	Выполнение стратегии Выручка EBITDA	– Коллегиальное принятие решений; – привлечение внешних консультантов для ускорения процессов – мотивационные программы и инструменты.
3 Риск неблагоприятных регуляторных изменений				
– требования к ограничению торговой наценки – ограничения по максимальной доле рынка – экономические последствия пенсионной реформы – дополнительное налоговое бремя и затраты из-за изменения законодательства – ЕГАИС, «Платон», технические регламенты; – изменение правил лицензирования и получения разрешительной документации.	Регуляторный	Внешний	Доля рынка Выручка EBITDA	– Мониторинг изменений законодательства специалистами – участие специалистов в обсуждении законодательных нововведений – адаптация бизнес-процессов получения необходимых лицензий и разрешений, технических документов.
4 Риск усиления конкуренции				
– рост ценового давления – отток трафика – снижение продаж с кв. м.	Стратегический	Внешний	Выручка LFL	– Мониторинг действий конкурентов; – использование маркетинговых инструментов и проведение промоакций – повышение привлекательности действующих торговых объектов через реконструкцию – оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа (географическая информационная система).

Риск	Тип риска	Источник риска	На что влияет	Управление риском
5 Риски сверхнормативных потерь товарно-материальных ценностей (ТМЦ) по причинам				
– неэффективности логистических процессов – процессов приемки; – хранения и учета ТМЦ – умышленных действий сотрудников Компании – стихийных бедствий (пожаров, наводнений и т. д.)	Операционный	Внутренний	EBITDA	– Модификация бизнес-процессов Компании через релевантное перераспределение полномочий и ответственности – вовлеченность службы внутренней безопасности в выявление фактов хищений с последующим возбуждением уголовных дел – профилактика мошеннических действий сотрудников через механизмы Кодекса деловой этики – включение расходов на модификацию учетных систем в бюджет.
6 Риск принятия неэффективных инвестиционных решений				
– возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC[1] – рост убыточных магазинов – избыточный CAPEX на объект (избыточные требования, завышенные нормативы, некачественные СМР).	Стратегический	Внутренний и внешний	CAPEX EBITDA ROIC	– Коллегиальное принятие решений по инвестиционным проектам – стандартизация нормативов и моделей в Инвестиционной политике – использование технологий ГИС-анализа – внедрение тендерных процедур; – бюджетный контроль расходов на реализацию инвестиционной программы – постинвестиционный анализ.
7 Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ				
– несоответствие имеющихся возможностей инфраструктуры потребностям Компании для обеспечения бизнес-процессов, как действующих, так и планируемых для внедрения (ИТ, подрядчики, кадры, логистика) – неспособность ИТ-систем обеспечивать непрерывность бизнеса – недостаточные возможности ИТ-систем качественно предоставлять актуальную и объективную информацию для бизнеса; – связанные с системами ИТ-безопасности.	Операционный	Внутренний	Выручка EBITDA	– Проработка детального плана приоритетных инвестиций в ИТ – коллегиальное принятие решений по инвестициям в ИТ-инфраструктуру.

(1) WACC (Weighted AverВозраст Cost of Capital) – это средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании.

Устойчивое развитие

Концепция

«Магнит» – ведущая розничная сеть в России. Компании принадлежит более 20 тыс. магазинов в 3 742 населенных пунктах по всей стране.
Мы ежедневно взаимодействуем с различными группами стейкхолдеров: с покупателями, сотрудниками, поставщиками, органами государственной власти и инвесторами.
Мы понимаем свою ответственность перед обществом и осознаем влияние, оказываемое нашим бизнесом.

Мы всегда старались вести социально ответственный бизнес и ориентироваться на принципы устойчивого развития в принятии решений. Являясь одной из крупнейших компаний в отрасли, в 2019 г. мы начали разработку комплексной Стратегии устойчивого развития, которая позволит нам оптимизировать работу и более эффективно оценивать свои результаты согласно лучшим практикам.

Стратегия устойчивого развития

Наша новая стратегия основана на 10 принципах Глобального договора ООН и 17 целях устойчивого развития, а также на ожиданиях стейкхолдеров, которые мы тщательно изучили в 2019 г.

Мы поставили перед собой амбициозную цель – интегрировать концепции устойчивого развития во все направления деятельности и бизнес-процессы, мотивировать наших сотрудников и покупателей, способствовать развитию местных сообществ и служить примером для других компаний в отрасли.

Мы разработали и внедряем новые политики и положения, регулирующие наш подход к устойчивому развитию. Они определяют процедуры взаимодействия «Магнита» со стейкхолдерами по каждому направлению. Новые документы включают Политику в отношении изменения климата, Политику обращения с отходами упаковки продукции, а также Политику по упаковке продукции собственного производства, Политику по качеству и безопасности пищевых продуктов и Политику в области обеспечения ответственной цепочки поставок.

Сотрудники «Магнита» – это важнейшая для нас группа стейкхолдеров. Именно поэтому мы разработали Политику в области прав человека, охватывающую широкий спектр вопросов, таких как разнообразие, неприятие дискриминации, принудительного или детского труда и домогательств, а также организацию работы профсоюзов, организацию рабочего времени, подходы к оплате труда, здоровью и безопасности.

В части взаимоотношений с покупателями и местными сообществами у нас появилась новая Политика по благотворительности, волонтерской и спонсорской деятельности, а также Политика в области охраны труда и промышленной безопасности.

Стратегия устойчивого развития, охватывающая наши обязательства до 2025 г., будет опубликована в мае 2020 г.

Пять амбициозных задач, которые будут определять нашу работу, цели и обязательства

«Наше общество сталкивается со множеством трудностей экономического, социального и экологического характера. Справиться с ними можно, только внедряя устойчивый и ответственный подход. Мир меняется, и мы должны меняться вместе с ним».

Чарльз Райан
Председатель Совета директоров ПАО «Магнит»

1. Стать лидером по снижению воздействия на окружающую среду в российском секторе розничной торговли

2. Положительно повлиять на качество жизни всех людей в России

3. Стать работодателем № 1 в российском секторе розничной торговли

4. Создать полностью ответственную цепочку поставок

5. Выстроить лучшую систему корпоративного управления в российском секторе розничной торговли

Партнеры

Мы планируем создать широкую партнерскую сеть из стейкхолдеров в каждой из сфер нашей деятельности. Эффективное партнерство является ключом к поставленным целям, и шансы на их достижение значительно уменьшаются, если действовать поодиночке. Для обеспечения устойчивого развития в России предстоит еще многое сделать с точки зрения создания законодательной и материально-технической базы, поэтому мы рассчитываем на тесное сотрудничество по этому направлению с различными федеральными, региональными и муниципальными органами. Мы уже заключили ряд партнерских соглашений с нашими крупнейшими поставщиками в области сбора пластиковых отходов и отработанных батареек. Мы хотим расширить рамки этих соглашений и интегрировать в них вопросы по утилизации пищевых отходов и предложению продуктов для здорового питания.

Мы начали активно сотрудничать с различными международными отраслевыми ассоциациями и многонациональными организациями в области устойчивого развития, такими как Форум участников рынка потребительских товаров (Consumer Goods Forum, CGF) и Глобальный договор ООН.

Регулирование устойчивого развития в «Магните»

Совет директоров проводит мониторинг мер по устойчивому развитию. Отчеты по результатам мониторинга регулярно предоставляются комитетам по стратегии и финансовым рынкам.

Мы создали Координационный комитет устойчивого развития, возглавляемый Генеральным директором Яном Дюннингом, в который входят руководители всех ключевых бизнес-направлений. Комитет будет координировать работу «Магнита» в области устойчивого развития, включая вопросы по взаимодействию с заинтересованными сторонами. Кроме того, комитет будет предоставлять рекомендации по стратегическому руководству в целях долгосрочного социального и экологического устойчивого развития, а также по вопросам обеспечения ресурсами и энергопотребления. Комитет подчиняется Совету директоров и руководит работой 18 рабочих групп, которые разрабатывают модель устойчивого развития во всех сферах нашей деятельности, включая розничную торговлю, производство, управление ресурсами и логистику. Эти задачи напрямую связаны с работой по пяти нашим основным направлениям.

«Я хочу, чтобы принципы устойчивого развития были заложены в ДНК нашей Компании, где каждый сотрудник имеет соответствующую мотивацию. Это важное и своевременное требование, поскольку сейчас идет трансформация «Магнита» в современного ритейлера, соответствующего требованиям будущего».

Ян Дюннинг
Генеральный директор компании «Магнит»

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

На основе тщательного анализа лучших практик и приоритетных областей развития с высоким потенциалом роста, мы выделили пять главных направлений нашей работы, которые мы должны выполнить к 2025 г. Эти направления представлены ниже.

Окружающая среда

Данное направление включает меры по сокращению выбросов углекислого газа (CO_2), упаковочных отходов, пищевых отходов, потребления энергии и воды. Уже в течение нескольких лет мы стараемся минимизировать выбросы CO_2, а также оптимизировать потребление энергии и воды. Мы продолжим реализацию соответствующих мер в полном объеме. Мы также будем уделять особое внимание инициативам по сокращению упаковочных и пищевых отходов.

Ответственные источники продукции

Они включают закупку продукции и сырья у лучших и наиболее социально ответственных местных поставщиков, обеспечение безопасности пищевых и непищевых товаров, ответственность в отношении собственных бизнес-процессов и сделок со сторонними производителями продукции «Магнита».

Сотрудники

Основными целями в данном направлении является предоставление надежных, безопасных и конкурентных рабочих условий каждому из 308 тыс. наших сотрудников, а также активное развитие персонала и управление нашим кадровым ресурсом.

Местные сообщества

Основная цель в ближайшей перспективе – корпоративное волонтерство и помощь в чрезвычайных ситуациях. К другим направлениям относится развитие местных сообществ, партнерских отношений, ответственного маркетинга и благотворительности.

Здоровье и благополучие

Пропаганда здорового образа жизни посредством здорового питания и спорта является главной целью данного направления.

Отчет об устойчивом развитии за 2019 г.

Мы решили опубликовать свой первый Отчет об устойчивом развитии в 2020 г. в дополнение к стандартному Годовому отчету. Он будет содержать соответствующие нефинансовые показатели деятельности за 2019 г., базовые значения всех относящихся к нашей деятельности КПЭ и меры, которые мы планируем принять для достижения целей нашей Стратегии в области устойчивого развития.

Отчет об устойчивом развитии будет опубликован в мае 2020 г.

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

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

Потребление топлива предприятиями Группы компаний «Магнит» в 2016–2019 гг., л

	2016		2017		2018		2019	
Вид топлива	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	187 424 202	0	165 931 088	0	162 401 920	0	162 291 251	0
Бензин	15 615 499	0	15 976 296	0	12 008 559	0	11 454 317	0

Потребление топлива предприятиями Группы в 2016–2019 гг., млн руб.

	2016		2017		2018		2019	
Вид топлива	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Дизельное топливо	5 982,7	0	5 930,9	0	6 906,5	0	7 468,8	0
Бензин	540,6	0	577,4	0	447,9	0	477,2	0

Снижение потребления энергии достигнуто за счет внедрения энергосберегающих мероприятий

Потребление энергии предприятиями Группы в 2016–2019 гг.

	2016		2017		2018		2019	
Вид источника энергии	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Тепловая энергия, Гкал	1 017 938	608	971 213	634	1 233 970	464	630 187	378
Электричество, кВт·ч	2 496 087 912	480 659	2 606 902 834	280 769	2 317 611 650	217 864	2 304 517 304	238 980
Природный газ, куб. м	183 777 157	73 856	182 699 112	36 983	203 422 886	24 942	237 266 923	13 808

Энергозатраты предприятий Группы в 2016–2019 гг., млн руб.

	2016		2017		2018		2019	
Вид источника энергии	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Тепловая энергия	1 441,4	0,9	1 444,0	0,9	1 926,4	0,7	1 033,0	0,6
Электричество	11 357,2	2,2	12 878,1	1,4	11 935,7	1,1	12 651,8	1,3
Природный газ	1 042,6	0,4	1 088,3	0,2	1 272,3	0,2	1 632,4	0,1

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

Структура корпоративного управления

ПАО «Магнит» имеет эффективную систему корпоративного управления, соответствующую 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».

Обзор корпоративного управления Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры,

от имени Совета директоров представляю вам отчет о корпоративном управлении за 2019 г.

Обзор корпоративного управления Председателя Совета директоров
(продолжение)

Мы стремимся следовать самым высоким стандартам и поддерживаем нашу систему корпоративного управления на уровне лучших международных практик. Мы уже соблюдаем большинство рекомендаций Российского кодекса корпоративного управления и стремимся к соблюдению Кодекса корпоративного управления Великобритании. За последние два года мы достигли значительного прогресса в реализации этих целей, однако некоторые улучшения еще не завершены.

2019 г. стал для «Магнита» годом крупных преобразований, проведенных Правлением и усиленным составом Совета директоров.

В начале года была введена новая должность Президента, которую занял Ян Дюннинг – профессионал с 20-летним опытом работы в ритейле. Его главными задачами на посту Президента стали развитие и выполнение стратегии.

С 2019 г. Совет директоров состоит из девяти членов по сравнению с семью годом ранее, что соответствует размерам и масштабам деятельности «Магнита».

В течение года мы также расширили полномочия Совета директоров, наделив его правом определять основные направления деятельности по значимым подконтрольным организациям и формировать их список.

Мы считаем, что в результате изменений в составе Совета директоров мы улучшили баланс навыков и опыта, необходимых для его эффективной работы.

В дополнение к этому комитеты при Совете директоров теперь состоят в основном из независимых директоров и возглавляются исключительно независимыми неисполнительными директорами, что не только соответствует лучшим мировым практикам, но и подчеркивает стремление Компании к большей прозрачности принимаемых решений.

Помимо обновления состава Совета директоров, в 2019 г. мы также усилили наше Правление. Пять новых руководителей заняли ряд стратегических позиций в Компании. Процесс отбора соответствовал позиции «Магнита» касательно принципов разнообразия и включенности.

В отчетном году мы продолжили совершенствовать базовую структуру системы корпоративного управления. Был принят Кодекс ПАО «Магнит», который регулирует условия совершения операций с финансовыми инструментами, в Устав Компании был внесен ряд поправок. Эффективная работа комитетов Совета директоров позволила, помимо прочего, принять обновленную стратегию развития, обновить систему КПЭ и принципы вознаграждения.

Мы продолжили внедрение программы долгосрочного вознаграждения для ключевых руководителей и топ-менеджеров. Программа будет стимулировать выполнение менеджерами индивидуальных и корпоративных КПЭ.

Принятие решений по основным направлениям деятельности Группы компаний «Магнит» было централизовано путем передачи функции единоличного исполнительного органа АО «Тандер» к ПАО «Магнит».

В 2019 г. мы значительно повысили уровень прозрачности и раскрытия информации на нашем веб-сайте и в ключевых информационных материалах.

При принятии решений Совет директоров учитывает интересы как внутренних, так и внешних заинтересованных сторон. Руководство Компании регулярно проводит встречи с инвесторами, поставщиками и производителями. Кроме того, в 2019 г. был проведен масштабный опрос стейкхолдеров, результаты которого учитывались при разработке коммуникационной стратегии Компании.

Совет директоров прошел ежегодную внутреннюю оценку, которая подтвердила, что его политики и решения соответствуют масштабу и специфике Компании, а также интересам стейкхолдеров.

«Магнит» придерживается самых высоких стандартов корпоративного управления в соответствии с лучшими международными практиками.

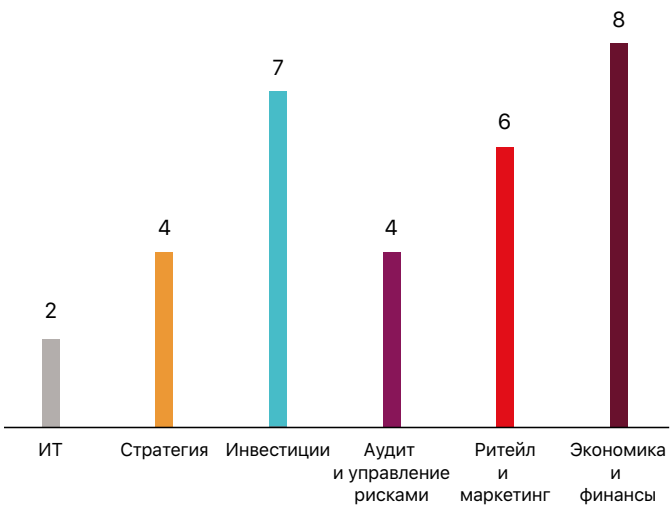
Наша цель состоит в том, чтобы закрепить наше соответствие российскому Кодексу корпоративного управления, а в дальнейшем также стремиться соответствовать Кодексу корпоративного управления Великобритании. В течение 2019 г. мы добились значительного прогресса в достижении этих целей, и мы планируем добиться дальнейших улучшений в 2020 г.

Чарльз Райан
Председатель Совета директоров

Состав Совета директоров

Имя	Разнообразие	
	Гражданство	Срок пребывания в должности, лет
Райан Чарльз Эммитт	США	2
Симмонс Джеймс Пэт	США	2
Винокуров Александр Семенович	Россия	1
Демченко Тим	Великобритания	2
Дюннинг Ян Гезинюс	Нидерланды	1
Кох Ханс Вальтер	Германия	1
Кузнецов Евгений Владимирович	Россия	1
Махнев Алексей Петрович[1]	Россия	2
Янсен Флориан	Германия	1

Компетенции членов Совета директоров



(1) До этого являлся членом Совета директоров с 25 июня 2009 г. по 5 июня 2015 г.

Совет директоров

Райан Чарльз Эммитт

Председатель Совета директоров

ВОЗРАСТ
52*

ГРАЖДАНСТВО
США

ОБРАЗОВАНИЕ
1989 г. – Гарвардский университет, факультет гуманитарных и естественных наук, специальность «государственное управление» (бакалавр гуманитарных наук)

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2008 г. – настоящее время / UFG Asset Management (председатель)

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2004 г. – настоящее время – UFG Investors LP, директор
2005 г. – настоящее время – PGI Plc, член совета директоров
2006 г. – настоящее время – Американо-российский деловой совет, член консультативного совета
2007 г. – настоящее время – Almaz Capital Partners, соосновательи главный партнер
2008 г. – настоящее время – Capital Group International, член консультационной комиссии
2009 г. – настоящее время – Trans-Siberian Gold plc, член совета директоров
2011 г. – настоящее время – World Affairs Council Philadelphia, директор
2011 г. – настоящее время – Yandex N.V., член совета директоров, председатель комитета по аудиту
2012 г. – настоящее время – Глобальный консультативный совет Гарвардского университета, член консультационной комиссии
2013 г. – настоящее время – Liberty Energy Trust, соучредитель и член совета директоров
2014 г. – настоящее время – Jensen Management I Limited, член совета директоров
2016 г. – настоящее время – Acumatica, член совета директоров
2016 г. – настоящее время – Northstar Industries, LLC, член правления
2018 г. – настоящее время – ООО «Озон Холдинг», член совета директоров
2018 г. – настоящее время – Acronis, член совета директоров
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Председатель Совета директоров

ОПЫТ РАБОТЫ
Выдающаяся финансовая карьера Чарльза Райана сочетает в себе профессиональный опыт руководителя высшего звена и глубокие знания российского и мирового рынков. Г-н Райан начал свой профессиональный путь в 1989 г. в компании CS First Boston в качестве финансового аналитика. С 1991 по 1994 г. он занимал должности младшего и ведущего банкира в Европейском банке реконструкции и развития в Лондоне, где сыграл важную роль в программе приватизации объектов промышленности и недвижимости Санкт-Петербурга. В 1994 г. он выступил одним из учредителей United Financial Group – независимого инвестиционного банка в Москве. В United Financial Group участвовал в основании таких ключевых рыночных институтов, как биржа РТС (сейчас является частью Московской биржи) и Ассоциация по защите прав инвесторов. UFG Asset Management было основано в 1996 г. в качестве подразделения United Financial Group. В 2005 г., когда Deutsche Bank приобрел 100% доли инвестиционно-банковского бизнеса UFG, Чарльз Райан был назначен генеральным директором группы Deutsche Bank в России. В сентябре 2008 г. он ушел с поста генерального директора Deutsche Bank в России и в октябре 2008 г. стал председателем UFG Asset Management.
В дополнение к своей должности председателя UFG Asset Management г-н Райан также руководит направлением прямых инвестиций UFG.

* Возраст всех членов Совета директоров и Правления далее в Отчете представлен по состоянию на 31.12.2019.

Симмонс Джеймс Пэт

Заместитель Председателя Совета директоров

ВОЗРАСТ
41

ГРАЖДАНСТВО
США

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2015 г. – настоящее время – Mazovia Capital, управляющий партнер

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2015 г. – настоящее время – ClearCheck Global Holdings Inc., член совета директоров
2015 г. – настоящее время – Mazovia Capital, член совета директоров
2017 г. – настоящее время – Digital Care, председатель совета директоров
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», Заместитель Председателя Совета директоров[1].

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

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

(1) с 17 июля 2019 г. До этого являлся членом Совета директоров.

Винокуров Александр Семенович

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
37

ГРАЖДАНСТВО
Россия

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2017 г. – настоящее время – ООО «Марафон Групп», Президент

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

ОПЫТ РАБОТЫ
В 2004 г. с отличием окончил экономический факультет Кембриджского университета. Получил степень бакалавра и магистра экономики.

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

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

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

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

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

Демченко Тим

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
46

ГРАЖДАНСТВО
Великобритания

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2008 г. – настоящее время – VTB Capital plc, глава управления прямых инвестиций и специальных проектов

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

ОПЫТ РАБОТЫ
Тим обладает более чем 20-летним опытом управления в прямых и корпоративных инвестициях как на российском, так и на ряде европейских рынков. В 2008 г. Тим основал управление ВТБ Капитал по прямым инвестициям и специальным проектам. Будучи руководителем управления прямых инвестиций ВТБ Капитал и управляющим директором, Тим разработал инвестиционную стратегию и создал международную инвестиционную команду, расположенную в Лондоне и Москве. Управление прямых инвестиций инвестировало свыше 2 млрд долл. США капитала совместно с международными соинвесторами и осуществило успешные выходы из портфельных инвестиций, в том числе путем продажи стратегическим инвесторам и через IPO на LSE и NYSE, со средним показателем внутренней нормы доходности (IRR), превышающим 40%. Тим руководил приобретением со стороны ВТБ Капитал доли в российской сети гипермаркетов «Лента» и занимал пост члена совета директоров «Ленты» с момента инвестирования до 2010 г.; до проведения IPO на LSE в 2014 г. являлся членом совета директоров «Ленты».
До начала работы в ВТБ Капитал Тим создал подразделение прямых инвестиций Deutsche Bank в России и СНГ. Ранее г-н Демченко работал в крупных международных корпорациях (IBM и Siemens) в качестве топ-менеджера в Лондоне, где он руководил рядом крупных корпоративных инвестиционных проектов.
До этого Тим был инвестиционным директором в фонде прямых инвестиций TD Capital в Лондоне и занимался инвестициями в телекоммуникационном секторе Европы и США.

Дюннинг Ян Гезинюс

Член Совета директоров,
Председатель Правления,
Президент и Генеральный директор

ВОЗРАСТ
60

ГРАЖДАНСТВО
Нидерланды

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

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

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

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

В 2011–2018 гг. Ян являлся генеральным директором компании «Лента».

В январе 2019 г. был назначен Президентом ПАО «Магнит» и вошел в состав Правления.

В мае 2019 г. вошел в состав Совета директоров ПАО «Магнит», в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором ПАО «Магнит».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,103775%.

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

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
21.05.2019	Приобретение	82 355
05.06.2019	Приобретение	23 404

* Тут и далее информация о доле участия в уставном капитале (доле принадлежащих обыкновенных акций) приведена по состоянию на 31 декабря 2019 г.

Кох Вальтер

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
57

ГРАЖДАНСТВО
Германия

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2010 г. – настоящее время – Twinsuccess – Restructuring & Change Management, собственник, старший советник
2012 г. – настоящее время – Master-tees GmbH, генеральный директор

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

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

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

С 2011 по 2016 г. он занимал должность независимого директора в совете директоров ПАО «М.Видео» в России.

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

Кузнецов Евгений Владимирович

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
50

ГРАЖДАНСТВО
Россия

ОБРАЗОВАНИЕ
1991 г. – Барнаульский педагогический институт (иностранные языки)
1996 г. – Университет штата Орегон (MBA по специальности «финансы»)

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

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

Махнев Алексей Петрович

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
43

ГРАЖДАНСТВО
Россия

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2009 г. – настоящее время – ВТБ Капитал, Главный исполнительный директор, Департамент инвестиционно-банковской деятельности
2018 г. – настоящее время – Банк ВТБ (ПАО), советник первого заместителя президента – председателя правления – старший вице-президент

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2015 г. – настоящее время – ПАО «Группа ЛСР», член совета директоров
2017 г. – настоящее время – ПАО «М.Видео», член совета директоров
2018 г. – настоящее время – ООО «ВТБ Недвижимость», член совета директоров
2018 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

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

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

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

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

Янсен Флориан

Член Совета директоров

ВОЗРАСТ
38

ГРАЖДАНСТВО
Германия

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

ТЕКУЩЕЕ МЕСТО РАБОТЫ
2011 г. – настоящее время – ООО «Купишуз», генеральный директор
2015 г. – настоящее время – Brillant 2102. GmbH, генеральный директор

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2016 г. – настоящее время – ООО «Новая медицина», член совета директоров
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

ОПЫТ РАБОТЫ
Флориан Янсен – сооснователь и CEO Lamoda Group, входящей в состав публичной Global Fashion Group. Lamoda, ведущая технологическая онлайн-платформа и ритейлер в области моды и lifestyle, предлагает более 3 тыс. брендов более 10 млн покупателей в России и СНГ. В компании работает более 7,1 тыс. человек, включая сотрудников современного автоматизированного складского комплекса, собственной службы доставки и масштабного технологического центра.

До того как возглавить компанию, Флориан Янсен несколько лет работал в McKinsey & Company. Имеет магистерские степени немецкого Университета Witten/Herdecke, Лондонской школы экономики и Колумбийского университета в Нью-Йорке. Флориан интересуется такими стартапами, как DOC+, FoodFox (Яндекс.Еда), Manifest, Exclaim, продолжает выступать в качестве независимого инвестора в сфере технологий.

За исключением Яна Дюннинга, все члены Совета директоров не участвуют в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеют обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершали за отчетный 2019 год сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

Состав Правления

Дюннинг Ян Гезинюс

Член Совета директоров,
Председатель Правления,
Президент и Генеральный директор

ВОЗРАСТ
60

ГРАЖДАНСТВО
Нидерланды

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

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

ТЕКУЩАЯ РАБОТА В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ
2019 г. – настоящее время – ПАО «Магнит», член Совета директоров

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,103775%.

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

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
21.05.2019	Приобретение	82 355
05.06.2019	Приобретение	23 404

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

В 2011–2018 гг. Ян являлся генеральным директором компании «Лента».

В январе 2019 г. был назначен Президентом ПАО «Магнит» и вошел в состав Правления.

В мае 2019 г. вошел в состав Совета директоров ПАО «Магнит», в июне 2019 г. был назначен Генеральным директором ПАО «Магнит».

Состав Правления
(продолжение)

Боброва Анна Николаевна

Член Правления, Директор по персоналу

ВОЗРАСТ
44

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

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

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2019 год сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

Бодров Андрей Юрьевич

Член Правления, Директор по стратегии и инвестициям

ВОЗРАСТ
37

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

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

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2019 год сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

Дей Марья Викторовна

Член Правления, Директор по цепочкам поставок

ВОЗРАСТ
36

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

ОПЫТ РАБОТЫ
В 2008–2016 гг. работала на различных руководящих позициях в отделах планирования поставок и продаж таких компаний, как ООО «Юнилевер Русь», ООО «Кампари Рус» и ООО «Бакарди Рус».
В 2017–2018 гг. занимала должность директора по операционному планированию в торговой сети «Пятерочка» (X5 Retail Group N.V.).
В июне 2018 г. присоединилась к команде ПАО «Магнит» и в настоящее время занимает позицию Директора по цепочкам поставок и входит в состав Правления ПАО «Магнит».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,001617%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
24.05.2019	Приобретение	1 648

Жаворонкова Елена Юрьевна

Член Правления, Директор по юридической работе и корпоративному управлению

ВОЗРАСТ
49

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

ОПЫТ РАБОТЫ
Елена Жаворонкова работает в Компании с июня 2018 г. в должности Директора по юридической работе и корпоративному управлению. 22 июня 2018 г. вошла в состав Правления ПАО «Магнит». До прихода в Компанию работала в «Полюс 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».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,003089%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
28.05.2019	Приобретение	1 648

Состав Правления
(продолжение)

Завалковский Антон Григорьевич

Член Правления, Директор по управлению недвижимостью и некоммерческим закупкам

ВОЗРАСТ
49

ОБРАЗОВАНИЕ
1997 г. – Государственная академия сферы быта и услуг (квалификация экономиста, специальность «бухгалтерский учет и аудит»);
2018 г. – Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Учебно-методический центр Российского союза аудиторов «Интеркон-Интеллект» (АНО ДПО «УМЦ РСА «Интеркон-Интеллект»), Москва (дипломированный специалист в сфере антикризисного управления).

ОПЫТ РАБОТЫ
Антон Завалковский работает в Компании с июля 2019 г. в должности Директора по управлению недвижимостью и некоммерческим закупкам. 18 июля 2019 г. вошел в состав Правления ПАО «Магнит».
В 2018–2019 гг. г-н Завалковский занимал должность управляющего директора в ОАО «Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат». В 2016–2017 гг. работал в должности советника в ООО ВТБ ДЦ. В 2012–2015 гг. избран на должность генерального директора «Инвестлеспром». В 2010–2011 гг. Антон Григорьевич работал в ООО «Лента» в должности заместителя генерального директора. С 2011 по 2012 г. – в должности первого заместителя генерального директора.

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2019 год сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

Исмаилов Руслан Ариф Оглы

Член Правления, Директор розничной сети

ВОЗРАСТ
42

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

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

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Не участвует в уставном капитале ПАО «Магнит», не имеет обыкновенных акций ПАО «Магнит» и не совершала за отчетный 2019 год сделок с обыкновенными акциями ПАО «Магнит».

Мельников Евгений Викторович

Член Правления, Директор по информационным технологиям и защите информации

ВОЗРАСТ
39

ОБРАЗОВАНИЕ
2002 г. – Краснодарский военный институт (специальность «организация и технология защиты информации»)

ОПЫТ РАБОТЫ
С 2007 по 2018 г. прошел путь от специалиста до Директора Департамента информационной безопасности в ПАО «Магнит». В 2018 г. возглавил Дирекцию по информационным технологиям и защите информации. С 17 октября 2018 г. является членом Правления ПАО «Магнит».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,001617%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
24.05.2019	Приобретение	1 648

Милинова Елена Михайловна

Член Правления, Финансовый директор

ВОЗРАСТ
43

ОБРАЗОВАНИЕ
2000 г. – Международная академия бизнеса и банковского дела (специальность «экономист»);
2002 г. – Ассоциация сертифицированных бухгалтеров (ACCA), Лондон (сертифицированный бухгалтер).

ОПЫТ РАБОТЫ
В 2000–2004 гг. Елена Милинова работала в российском офисе международной аудиторской компании PricewaterhouseCoopers, в 2004–2007 гг. – в «Геотрансгаз» и в Sollers ST. С 2007 по 2014 г. Елена возглавляла финансовый блок ПАО «КАМАЗ» в статусе заместителя генерального директора по экономике и финансам и члена правления группы компаний, с 2014 по 2016 г. занимала должность главного финансового директора X5 Retail Group N.V., в августе 2017 г. стала финансовым директором аптечной сети «Мега Фарм», затем – директором по экономике и финансам инвестиционной компании Marathon Group.
С апреля 2018 г. по настоящее время занимает должность Финансового директора ПАО «Магнит», с 22 июня 2018 г. является членом Правления ПАО «Магнит».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,007068%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
28.05.2019	Приобретение	6 593

Состав Правления
(продолжение)

Сорокин Владимир Леонидович

Член Правления, Заместитель Генерального директора – Коммерческий директор

ВОЗРАСТ
48

ОБРАЗОВАНИЕ
1994 г. – Санкт-Петербургский торгово-экономический университет (специальность «инженер»);
2005 г. – Высшая школа экономики (специальность «финансист»)

ОПЫТ РАБОТЫ
Владимир Сорокин в 1994–2000 гг. работал в компании Gillette, пройдя путь от менеджера по продажам до директора по продажам европейской части России и Белоруссии. В 2000–2003 гг. продолжил работу в секторе FMCG в должности директора по продажам компании Sun Interbrew.
В 2003–2011 гг. возглавлял бизнес-блок в СК «Альфа-Страхование», был генеральным директором «Альфа-Страхование Жизнь».
В 2010–2012 гг. руководил ОАО «Масштаб». В 2013 г. пришел в X5 Retail Group N.V. на должность заместителя коммерческого директора, в июне того же года стал директором по категорийному менеджменту торговой сети «Пятерочка». С сентября 2014 г. по июнь 2018 г. возглавлял ЗАО «ТД «Перекресток». 15 января 2019 г. присоединился к команде менеджмента ПАО «Магнит» в должности Заместителя Генерального директора – Коммерческого директора, вошел в состав Правления.

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,018135%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
24.05.2019	Приобретение	16 482

Талвитие Юрки Петтери

Член Правления, Директор по стратегическим коммуникациям

ВОЗРАСТ
53

ОБРАЗОВАНИЕ
1991 г. – Университет Хельсинки (магистр права);
2002 г. – Лондонская школа бизнеса (магистр делового администрирования)

ОПЫТ РАБОТЫ
Юрки Талвитие занимал управленческие позиции в крупнейших западных банках: Bank of New York, Nordea Bank и BNP Paribas. Последние 20 лет фокусировался на рынках России, Грузии и других стран бывшего СССР. С 2003 по 2005 г. отвечал за международный бизнес в ФК «Уралсиб», с 2005 по 2010 г. возглавлял российский офис инвестиционной компании East Capital, с 2010 по 2014 г. занимал должность старшего вице-президента банка ВТБ, отвечая за связи с инвесторами. С 2014 по 2016 г. отвечал за стратегические коммуникации в составе правления Российского фонда прямых инвестиций. В 2016–2018 гг. продолжил работу в сфере отношений со стратегическими партнерами и инвесторами в ПАО Сбербанк в должности вице-президента.
С 2018 г. является членом наблюдательного совета Georgia Capital.
4 февраля 2019 г. занял должность Директора Дирекции по стратегическим коммуникациям, вошел в Правление ПАО «Магнит».

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,000469%.
Информация о сделках по приобретению/отчуждению акций ПАО «Магнит» за отчетный период:

Дата сделки	Содержание сделки	Объем сделки (шт.)
05.06.2019	Приобретение	478

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. Должность Президента впервые введена в 2019 г.

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

При Совете директоров действуют четыре комитета:
- Комитет по аудиту
- Комитет по стратегии
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по финансовым рынкам.

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

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

В 2019 г. Ревизионная комиссия была упразднена после внесения соответствующих изменений в Устав, поскольку она дублировала функционал Департамента внутреннего аудита и Комитета по аудиту. Внеочередное Общее собрание акционеров внесло соответствующие поправки в Устав Компании в декабре 2019 г.

* Существовала в Компании до конца 2019 г.

Нормативные документы

В области корпоративного управления ПАО «Магнит» выполняет следующие требования:

- законодательство Российской Федерации
- применимые законы Великобритании
- применимые законы Европейского союза
- правила листинга Московской биржи
- правила листинга Лондонской фондовой биржи
- Кодекс корпоративного управления, рекомендованный Банком России[1].

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

Деятельность ПАО «Магнит» регулируется его Уставом от 21 июня 2018 г. (с изменениями от 31 мая 2019 г. и от 25 декабря 2019 г.) и внутренними документами[2], включая:

Документ	Вступление в силу
Положение о комитетах Совета директоров	18 июля 2019 г.
Кодекс ПАО «Магнит», регулирующий условия совершения операций с финансовыми инструментами	25 июня 2019 г.
Положение о Совете директоров	6 декабря 2018 г. (с изменениями от 31 мая 2019 г.)
Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)	31 мая 2019 г.
Положение о коллегиальном исполнительном органе (Правлении)	31 мая 2019 г.
Кодекс деловой этики	24 марта 2019 г.
Положение о внутреннем аудите	31 октября 2018 г.
Положение об Общем собрании акционеров	21 июня 2018 г.
Перечень инсайдерской информации	26 февраля 2018 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 противодействию коррупции	25 февраля 2014 г.
Положение об Информационной политике	6 сентября 2012 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 в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности	1 января 2020 г.

(1) Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления см. в Приложении 1.

(2) Подробнее см. на сайте Компании: magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/.

Соответствие принципам и рекомендациям Кодекса корпоративного управления[1]

Принципы корпоративного управления	Количество принципов, рекомендованных Кодексом	2016			2017			2018			2019		
			Частично соблюдается	Не соблюдается	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	8	2	3	9	2	2	9	2	2	8	2	3
Совет директоров	36	30	4	2	31	3	2	33	1	2	33	1	2
Корпоративный секретарь Общества	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0
Система вознаграждения членов Совета директоров, высших руководителей Общества	10	7	2	1	7	2	1	7	3	0	8	2	0
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	0	0	6	0	0	6	0	0	6	0	0
Раскрытие информации об Обществе	7	4	3	0	4	3	0	4	3	0	4	3	0
Существенные корпоративные действия	5	3	2	0	3	2	0	3	2	0	3	2	0
ОБЩАЯ ОЦЕНКА	**79**	**60**	**13**	**6**	**62**	**12**	**5**	**64**	**11**	**4**	**64**	**10**	**5**
	–	**76%**			**78%**			**81%**			**81%**		

(1) Статистика предоставлена на основании отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, составленного на основе рекомендательного письма Банка России от 17 февраля 2016 г. № ИН-06-52/8.

Совершенствование корпоративного управления

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

В 2019 г. Компания продолжила улучшать свою систему корпоративного управления. Основными изменениями стали:

- увеличение срока для представления акционерами предложений о включении вопросов в повестку дня годового Общего собрания акционеров или выдвижения кандидатов в Совет директоров Общества
- в связи с наличием в Компании внутреннего аудита оптимизирована структура органов внутреннего контроля путем исключения из Устава ПАО «Магнит» положений о Ревизионной комиссии
- оптимизация структуры управления Группы компаний «Магнит»:
  - ПАО «Магнит» стало единоличным исполнительным органом АО «Тандер» в целях централизации принятия решений по деятельности Группы
  - введена должность Президента ПАО «Магнит» – единоличного исполнительного органа наряду с Генеральным директором. Президент отвечает за формирование и выполнение стратегии Группы компаний «Магнит»
  - расширен состав Правления
- расширена роль Совета директоров в управлении Группой компаний «Магнит» путем принятия решений в отношении значимых подконтрольных Компании обществ
- утвержден Кодекс ПАО «Магнит», который определяет условия совершения сотрудниками и должностными лицами Группы компаний «Магнит» операций с финансовыми инструментами
- внесены изменения во внутренние документы Компании, более детально регламентирующие отдельные вопросы деятельности Совета директоров и исполнительных органов ПАО «Магнит», в частности, уточнены положения о правах членов Совета директоров получать информацию и документы о деятельности подконтрольных ПАО «Магнит» организаций и внесены положения, связанные с появлением в ПАО «Магнит» должности Президента
- принята стратегия в области устойчивого развития и долгосрочные цели по устойчивому развитию
- разработана Политика в отношении изменения климата;
- разработана Политика обращения с отходами упаковки;
- разработана Политика в области обеспечения ответственной цепочки поставок;
- разработана Политика по упаковке продукции собственного производства.

Началась реализация программы долгосрочного вознаграждения для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих сотрудников Группы компаний «Магнит» с использованием акций ПАО «Магнит». Указанная программа была одобрена Советом директоров на заседании 25 сентября 2018 г.

Многие из этих изменений соотносятся с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.

В 2020 г. Компания планирует усилить акцент на устойчивом развитии. Для этого будут разработаны политики, затрагивающие как корпоративное управление, так и деятельность Компании:

- Политика по качеству и безопасности пищевых продуктов
- Политика в области прав человека
- Политика по благотворительности, волонтерской и спонсорской деятельности
- Политика в области здоровья и обеспечения качества жизни.

Общее собрание акционеров

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

Основные полномочия Общего собрания акционеров включают:
- утверждение Годового отчета и бухгалтерской отчетности
- распределение прибыли, в том числе выплату дивидендов
- избрание Совета директоров Компании
- одобрение крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

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

В течение 2019 г. состоялось два Общих собрания акционеров ПАО «Магнит» – одно годовое и одно внеочередное.

Результаты Общих собраний акционеров

Собрание	Кворум, %	Основные решения
Годовое, 30.05.2019[1]	75,24	– утверждение Годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности за 2018 г. – утверждение распределения прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) по результатам 2018 г. – выплата вознаграждения и компенсация расходов членам Ревизионной комиссии – избрание членов Совета директоров* и членов Ревизионной комиссии – внесение изменений в Устав и в Положение о Совете директоров – утверждение Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) и Положения о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре) в новой редакции.
Внеочередное, 24.12.2019[2]	70,40	– выплата дивидендов по результатам девяти месяцев 2019 г. – утверждение изменений к Уставу ПАО «Магнит».

* В 2019 г. Совет директоров покинули: Фоли Пол Майкл, Присяжнюк Александр Михайлович, Моват Грегор Виллиам.

(1) ir.magnit.com/ru/tsentr-aktsionera/sobraniya-aktsionerov/annual_2019/.

(2) ir.magnit.com/ru/tsentr-aktsionera/sobraniya-aktsionerov/extraordinary_2019/.

Совет директоров

Роль Совета директоров

Совет директоров ПАО «Магнит» руководит деятельностью Компании, определяет стратегические цели, внедряет эффективные практики управления, а также избирает Генерального директора и Президента. Основной задачей Совета директоров является рост стоимости бизнеса. При принятии решений Совет директоров учитывает интересы всех акционеров и иных стейкхолдеров.

Введение в должность и обучение членов Совета директоров

Впервые избранные члены Совета директоров ПАО «Магнит» проходят вводную ознакомительную программу, которая предусматривает:

- встречи с членами Правления и топ-менеджментом Компании
- знакомство с историей, стратегией, системой корпоративного управления, системой управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Магнит», распределением обязанностей между исполнительными органами Компании, работой Совета директоров
- знакомство с документами Компании: последними годовыми отчетами, протоколами годовых и внеочередных Общих собраний акционеров, протоколами заседаний Совета директоров и иной существенной информацией о деятельности Компании.

Состав Совета директоров

Совет директоров состоит из девяти членов, пять из которых независимые.

Действующий состав Совета директоров сформирован по принципам разнообразия и инклюзивности и имеет все необходимые компетенции для эффективного управления Компанией. Члены Совета директоров имеют безупречную деловую и личную репутацию.

Действующий состав Совета директоров сбалансирован по статусу директоров, возрасту, гражданству, выдвижению акционерами и компетенциям и находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности ПАО «Магнит».

Работа Совета директоров в 2019 г.

В отчетном году Совет директоров провел 18 заседаний, где рассмотрел 109 вопросов. Средняя посещаемость заседаний Совета директоров составила 100%.
В качестве основных вопросов можно выделить решения, связанные с изменениями в системе корпоративного управления и с реализацией программы долгосрочного вознаграждения.

Оценка эффективности деятельности Совета директоров

В 2019 и 2020 гг. Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел оценку работы действующих составов Совета директоров.

Комитетом оценивались:

- работа Совета директоров:
  - соответствие структуры Совета директоров осуществляемым функциям
  - качественный состав Совета директоров
  - внутренняя динамика (процесс) работы Совета директоров
  - работа Секретаря Совета директоров
  - исполнение Советом директоров своих основных функций.
- работа Председателя Совета директоров:
  - общее руководство Советом директоров
  - развитие Совета директоров как органа управления Компании
  - управление заседаниями Совета директоров,
  - взаимодействие с Правлением Компании
  - взаимодействие с акционерами и инвесторами
  - личностные характеристики
  - навыки: управленческие коммуникативные, осуществления функций Председателя Совета директоров и члена Совета директоров, профессиональные;
- работа комитетов Совета директоров:
  - соответствие структуры комитетов осуществляемым функциям
  - качественный состав Комитета
  - внутренняя динамика (процесс) работы Комитета,
  - исполнение Комитетом своих основных функций
  - проведение заседаний Комитета.
- соответствие членов Совета директоров, признаваемых независимыми, критериям независимости, определенным Положением о Совете директоров ПАО «Магнит», Кодексом корпоративного управления и Правилами листинга ПАО Московская Биржа.

Проведен анализ действующей системы мотивации членов Совета директоров.

Проверкой подтверждено, что эффективность деятельности действующего состава Совета директоров находится на уровне, соответствующем специфике и масштабам деятельности Компании, потребностям самой Компании и интересам акционеров.

Комитеты Совета директоров

В 2019 г. в Компании функционировали четыре комитета при Совете директоров:
- Комитет по аудиту
- Комитет по стратегии
- Комитет по кадрам и вознаграждениям
- Комитет по финансовым рынкам.

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

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

В 2019 г. состоялось 12 очных заседаний комитетов. Посещаемость заседаний членами комитетов составила 100%.

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

Состав комитетов (по состоянию на 31 декабря 2019 г.)

Имя	Статус	Комитет по аудиту	Комитет по стратегии	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по финансовым рынкам
Янсен Флориан	Независимый неисполнительный директор	●	Председатель	●	
Вальтер Кох	Независимый неисполнительный директор		●	●	
Ян Дюннинг	Исполнительный директор		●		●
Евгений Кузнецов	Независимый неисполнительный директор	Председатель		●	Председатель
Джеймс Симмонс	Независимый неисполнительный директор	●		Председатель	●

Комитеты Совета директоров
(продолжение)

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.

4
очных заседания
в 2019 г.

100%
посещаемость
заседаний
в 2019 г.

Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по аудиту рассмотрел результаты оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит» и его дочерних обществ и результаты работы структурного подразделения, осуществляющего внутренний аудит, за отчетный год (в том числе рассмотрен и рекомендован Совету директоров к утверждению план деятельности такого структурного подразделения на 2020 г.). Также Комитетом рекомендовано Совету директоров утверждение Политики в области внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Магнит» в новой редакции (утверждена решением Совета директоров 12 декабря 2019 г.).

Комитет по стратегии

Ключевые функции:

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

2
очных заседания
в 2019 г.

100%
посещаемость
заседаний
в 2019 г.

Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по стратегии рассмотрел план по открытию магазинов и бюджет на 2020 г., вопросы стратегии собственного производства и собственных торговых марок, CVP, ИТ и иных ключевых направлений деятельности.

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Ключевые функции:

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

3
очных заседания в 2019 г.

100%
посещаемость заседаний в 2019 г.

Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям провел оценку соответствия членов Совета директоров с точки зрения наличия необходимого опыта, знаний, соответствия критериям независимости, а также оценку кандидатур в состав Правления Компании, рассмотрел вопросы, связанные с краткосрочной и долгосрочной программами вознаграждения менеджмента и ключевых работников Компании.

Комитет по финансовым рынкам

Ключевые функции:

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

3
очных заседания в 2019 г.

100%
посещаемость заседаний в 2019 г.

Основные результаты деятельности

Помимо прочего, в отчетном году Комитет Совета директоров по финансовым рынкам рассмотрел и рекомендовал Совету директоров к утверждению Положение о комитетах Совета директоров в новой редакции; рассмотрел вопросы по стратегии коммуникации и ESG-инициатив.

Корпоративный секретарь

Функции Корпоративного секретаря осуществляет Департамент корпоративного управления.

Основной задачей Департамента является обеспечение эффективного взаимодействия с акционерами, координация действий Общества по защите прав и интересов акционеров и поддержка эффективной работы Совета директоров.

Такой подход соответствует рекомендациям Российского кодекса корпоративного управления и Правилам листинга Московской биржи.

Подразделение возглавляется Директором по корпоративному управлению, который является должностным лицом Компании.

Кистер Екатерина Анатольевна

Директор по корпоративному управлению

ВОЗРАСТ
41*

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». С 2016 г. занимает должность Директора по корпоративному управлению.

ДОЛЯ УЧАСТИЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ
Доля участия в уставном капитале (доля принадлежащих обыкновенных акций) ПАО «Магнит» составляет 0,000917%.

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, обеспечении хранения корпоративных документов ПАО «Магнит»
- обеспечение взаимодействия Компании с акционерами и участие в предупреждении корпоративных конфликтов
- обеспечение взаимодействия Компании с органами регулирования, организаторами торговли, регистратором, иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг в рамках полномочий, закрепленных за Департаментом корпоративного управления
- незамедлительное информирование Совета директоров обо всех выявленных нарушениях законодательства, а также положений внутренних документов Компании, соблюдение которых относится к функциям Департамента корпоративного управления
- обеспечение реализации установленных законодательством и внутренними документами Компании процедур, обеспечивающих реализацию прав и законных интересов акционеров, и контроль за их исполнением.

Решением Совета директоров ПАО «Магнит» 27 мая 2016 г. (протокол от 30 мая 2016 г.) утверждены Положение о Департаменте корпоративного управления ПАО «Магнит» и кандидатура Кистер Екатерины Анатольевны на должность Директора по корпоративному управлению.

* На 31 декабря 2019 г.

Исполнительные органы

Правление

Правление является коллегиальным исполнительным органом ПАО «Магнит», осуществляющим вместе с единоличными исполнительными органами Компании руководство текущей деятельностью. Правление подотчетно Общему собранию акционеров и Совету директоров.

Правление действует на основании российского законодательства, Устава ПАО «Магнит» и Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит».

Правление возглавляет Председатель Правления, который также является Генеральным директором Компании. Президент Общества входит в состав Правления по должности и, в случае отсутствия в Компании Генерального директора, занимает должность Председателя Правления.

Совет директоров определяет количественный состав Правления и ежегодно его формирует. Члены Правления могут избираться неограниченное число раз.

Более подробная информация о полномочиях Правления содержится в Уставе ПАО «Магнит» и в Положении о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) ПАО «Магнит».

Биографию членов Правления см. в разделе «Состав Правления» на стр. 97.

Единоличные исполнительные органы: Президент и Генеральный директор

Руководство текущей деятельностью Компании осуществляется двумя единоличными исполнительными органами Общества: Президентом и Генеральным директором, действующими независимо друг от друга.

Если в Компании остается только Президент или только Генеральный директор, то к нему переходят все функции единоличных исполнительных органов.

Функции Президента и Генерального директора во многом пересекаются. Президента отличает обязанность по разработке и исполнению стратегии.

Единоличные исполнительные органы избираются Советом директоров независимо друг от друга сроком на три года. Число переизбраний не ограничено.

31 мая 2019 г. Совет директоров назначил Яна Дюннинга Президентом Компании, а 26 июня 2019 г. – еще и Генеральным директором.

Биографию Яна Дюннинга см. в разделе «Состав Правления» на стр. 97.

Система внутреннего контроля и управления рисками

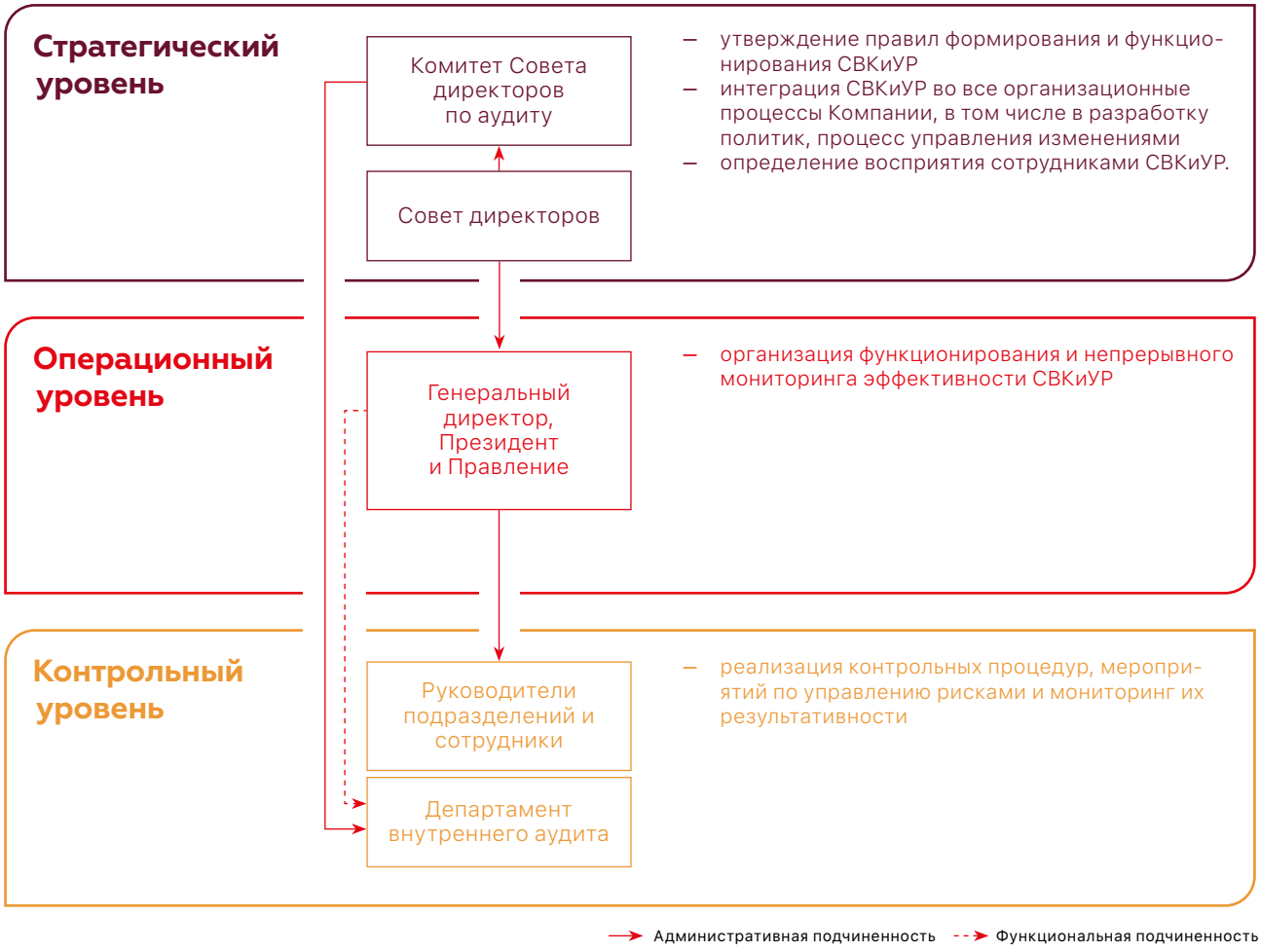
В Компании функционирует система внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР), задачами которой являются:

- обеспечение эффективности и результативности деятельности Компании, сохранности активов
- соблюдение применимых требований законодательства и локальных нормативных актов, в том числе при совершении фактов хозяйственной деятельности и ведении бухгалтерского учета
- обеспечение достоверности и своевременности бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности.

Ключевым документом, регулирующим данную систему, является Политика в области внутреннего контроля и управления рисками, которая была обновлена в 2019 г. (решение Совета директоров от от 12 декабря 2019 г., протокол от 13.12.2019).

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, 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 цикличным, что связано с непрерывным характером принятия решений, касающихся риск-менеджмента.

Подробнее об управлении рисками и об основных рисках см. в разделе «Управление рисками» на стр. 76.

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

Директор Департамента внутреннего аудита отчитывается перед Председателем Комитета по аудиту, участвуя в заседаниях Комитета. На заседаниях бывают представлены итоги внутренних аудиторских проверок, обсуждается их эффективность.

В 2019 г. было проведено 19 внутренних аудитов, по результатам которых разработаны и утверждены 115 корректирующих мероприятий. Из них девять исполнены в 2019 г., остальные будут реализовываться с начала 2020 г.

В 2020 г. планируется проведение курсов, тренингов, семинаров для повышения квалификации сотрудников Департамента.

Система внутреннего контроля и управления рисками
(продолжение)

Оценка эффективности
В 2019 г. Департаментом внутреннего аудита была проведена оценка эффективности СВКиУР ПАО «Магнит» и его дочерних обществ.

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

Для компонентов процесса внутреннего контроля и управления рисками выделены параметры и определено текущее состояние параметров, характеризующих уровень организации и функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками.

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

Внешний аудит

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

Аудитор Компании утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров. Предварительная оценка кандидатов в аудиторские организации осуществляется Комитетом по аудиту.

Аудитор по МСФО
30 мая 2019 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора консолидированной финансовой отчетности ПАО «Магнит», подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утверждено Общество с ограниченной ответственностью «Эрнст энд Янг» (ИНН 7709383532, юридический адрес: Российская Федерация, г. Москва, Садовническая набережная, д. 77, стр. 1), являющееся членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС) (ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за номером ОРНЗ 12006020327) и одним из мировых лидеров в области предоставления профессиональных услуг.

ООО «Эрнст энд Янг» входит в состав Ernst & Young Global Limited. За высокое качество услуг и уникальную корпоративную культуру компания Ernst & Young Global Limited получила международное признание и многократно отмечалась наградами.

По итогам отчетного года аудитором проведен аудит консолидированной финансовой отчетности за 2019 г. ПАО «Магнит» и его дочерних организаций, подготовленной в соответствии с МСФО.

По результатам проверки аудитор выразил мнение о достоверности консолидированной финансовой отчетности за 2019 г., подготовленной в соответствии с МСФО.

Вознаграждение, выплаченное аудитору за услуги по аудиту и обзорной проверке отчетности ПАО «Магнит», составило 56,8 млн руб. (без НДС). Кроме того, в течение отчетного года аудитор оказал неаудиторские услуги компаниям Группы на сумму 122,5 млн руб. (без НДС), включая: расчет средневзвешенной цены акции для LTI, консультирование по запуску общего центра облуживания, консультирование по разработке стратегии в области устойчивого развития и публикации Отчета об устойчивом развитии и другие услуги.

Аудит по РСБУ
30 мая 2019 г. на годовом Общем собрании акционеров в качестве аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Магнит» за 2019 г., подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета и отчетности (РСБУ), утверждено общество с ограниченной ответственностью «Аудиторская фирма «Фабер Лекс» (местонахождение: Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, д. 144/2).

ООО АФ «Фабер Лекс» является членом саморегулируемой организации аудиторов «Российский союз аудиторов» (Ассоциация) (СРО РСА), ОРНЗ 10203002910.

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

Вознаграждение ООО АФ «Фабер Лекс», выплаченное компаниями Группы в отчетном году, составило 6,6 млн руб. (без НДС), в том числе выплаченное ПАО «Магнит» - 865 тыс. руб. (без НДС).

ООО АФ «Фабер Лекс» в течение отчетного года не оказывало компаниям Группы неаудиторские услуги.

Ревизионная комиссия

До декабря 2019 г. в Компании функционировала Ревизионная комиссия как постоянно действующий выборный орган внутреннего контроля, подотчетный Общему собранию акционеров.

Основной задачей Ревизионной комиссии являлись осуществление контроля за финансово-хозяйственной деятельностью и проверка соблюдения законодательных и других актов, регулирующих деятельность Компании, и законности совершаемых операций.

Ревизионная комиссия была упразднена в 2019 г., поскольку она дублировала функционал Департамента внутреннего аудита и Комитета по аудиту.

Этика и противодействие коррупции

ПАО «Магнит» придерживается принципа нулевой терпимости коррупции.

Система противодействия коррупции включает такие аспекты, как управление регуляторными и репутационными рисками, защита Компании от коррупции, совершенствование корпоративной культуры и развитие практик корпоративного управления.

В Компании действует Политика по противодействию коррупции[1], также в 2019 г. в Компании принят обновленный Кодекс деловой этики[2]. Все сотрудники компании обязаны соблюдать этические нормы поведения и корпоративные стандарты, в том числе:
- не давать и не вымогать взятки
- поддерживать положительную репутацию Компании
- не допускать конфликт интересов.

Компания контролирует соблюдение антикоррупционных процедур. Все нарушения сотрудников анализируются, по результатам чего применяются дисциплинарные меры вплоть до увольнения.

В 2019 г. перечень корпоративных мер по противодействию коррупции расширился:
- руководителей Компании обязали декларировать наличие конфликта интересов при приеме на работу, при переводе на вышестоящие должности и ежегодно
- разработаны новые дистанционные курсы по противодействию коррупции и соблюдению деловой этики, ознакомление с данными материалами контролируется
- для руководителей были проведены очные мероприятия с разъяснениями положений Кодекса деловой этики и Политики по противодействию коррупции
- во внутренних коммуникациях активно освещалась тема недопустимости нарушений в области противодействия коррупции.

Высокий уровень прозрачности ПАО «Магнит» признается внешними экспертами. Согласно последнему доступному исследованию Transparency International[3] Компания заняла 1-е место в рейтинге прозрачности крупнейших по выручке российских компаний.

В Компании создана безопасная среда, позволяющая внутренним и внешним сторонам сообщать о любых коррупционных или этических нарушениях, а также предлагать меры по улучшению механизмов контроля. В Компании функционирует горячая линия по вопросам соблюдения этики и противодействия коррупции. Информация об отправке сообщений на эту линию расположена в разделе «Соблюдение этики и противодействие коррупции» на сайте Компании[4].

Компания гарантирует лицам, предоставившим информацию по указанным каналам связи, анонимность и защиту от любых форм давления (в том числе от увольнения, преследования, прочих видов дискриминации).

В 2019 г. получено 1 384 обращения по данному каналу связи, из которых 10% являются целевыми. Из них 2,1% содержали информацию о существенных нарушениях. Каждый случай проверяется Департаментом экономической безопасности. По итогу проверки принимаются управленческие решения, отчетность о результатах проверок предоставляется руководству Компании.

Работа горячей линии по вопросам этики и противодействия коррупции регулярно анализируется Комитетом по аудиту и Советом директоров.

Конфиденциальная горячая линия для сотрудников, покупателей, подрядчиков и партнеров:
- телефон: 8 (800) 600-04-77
- email: ethics@magnit.ru
- форма отправки обращений на корпоративном сайте: magnit.com/ru/anti-corruption/.

(1) Утверждена Советом директоров 25 февраля 2014 г. (протокол от 25 февраля 2014 г.), magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/.

(2) Утвержден Советом директоров 21 марта 2019 г. (протокол от 24 марта 2019 г.) magnit.com/ru/disclosure/internal-regulations/.

(3) transparency.org.ru/special/trac2018russia/docs/report-ru.pdf.

(4) Подробнее см. на сайте Компании: magnit.com/ru/anti-corruption/.

Раскрытие информации

ПАО «Магнит» считает, что информационная прозрачность является основой для взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В Компании принято Положение об информационной политике. Основными принципами раскрытия информации являются регулярность, оперативность, достоверность и сбалансированность.

Информационную политику Компании реализуют исполнительные органы. Комитет Совета директоров по финансовым рынкам дает рекомендации по совершенствованию раскрытия информации. В 2019 г. Комитет пересмотрел набор и качество раскрываемых данных. В результате Компания обновила свои информационные материалы, пересмотрела формат пресс-релизов и начала разрабатывать новый корпоративный сайт.

На официальном сайте Компании размещаются:

- Устав и внутренние документы;
- информация о структуре акционерного капитала
- сведения об органах управления
- информация об аудиторе и регистраторе
- иная информация, подлежащая раскрытию.

Компания ведет страницу сайта для инвесторов с регулярно обновляемым календарем инвестора, дивидендной историей за последние пять лет, основными показателями деятельности, контактными данными и иной полезной информацией.

Кроме того, Компания раскрывает информацию на сервере раскрытия информации Интерфакс-ЦРКИ: e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=7671.

ПАО «Магнит» регулярно проводит презентации и встречи членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей Компании с инвесторами и аналитиками. Организуются визиты в магазины, на предприятия и агрокомплексы.

Представители Компании участвуют в конференциях инвесторов как в России, так и за рубежом. По любым текущим вопросам инвесторы могут связаться с IR-специалистами.

Другим важным каналом раскрытия информации является Годовой отчет. В 2019 г. Компания значительно повысила уровень раскрытия информации в Годовом отчете, а в 2020 г. Компания выпустит свой первый Отчет об устойчивом развитии по Стандартам GRI.

Виды раскрытых в 2019 г. сообщений

Виды сообщений	Кол-во
Об эмиссии облигаций	46
О повестке дня и решениях органов управления эмитента	47
О раскрытии различных видов отчетности эмитента (ежеквартальный отчет, список аффилированных лиц, Годовой отчет, консолидированная финансовая отчетность, годовая бухгалтерская отчетность)	16
Приобретение собственных акций эмитента подконтрольной организацией	73
Об изменении доли участия членов органов управления в уставном капитале эмитента	16
О начисленных и выплаченных доходах по эмиссионным ценным бумагам	12
Результаты деятельности	6
Иные сообщения	13
ИТОГО	**229**

Отчет о вознаграждении

Вознаграждение членов Совета директоров

В 2019 г. политика вознаграждения и компенсации расходов членам Совета директоров регулировалась Положением о Совете директоров ПАО «Магнит»[1].

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

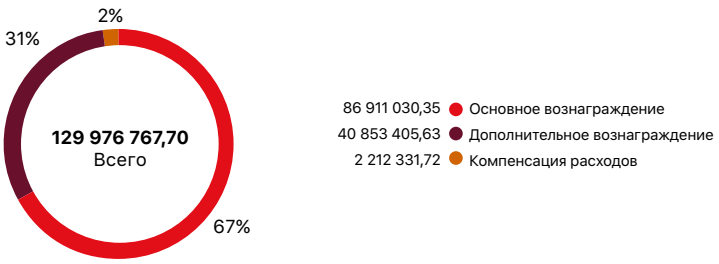
Вознаграждение, выплаченное членам Совета директоров в 2019 г.: 129 976 767,70 руб.[2]

Структура годового вознаграждения членов Совета директоров

Позиция	Основное	Дополнительное	Компенсация расходов, связанных с:
Председатель Совета директоров	150 тыс. евро	200 тыс. евро	– проездом к месту проведения заседания Совета директоров и обратно, а также нахождением в месте проведения заседания – участием в заседании Совета директоров по телефону, использованием системы телеконференции, направлением письменного мнения, проведением заочного голосования – исполнением функций члена Совета директоров – привлечением консультантов и экспертов и получением заключений по вопросам деятельности Совета директоров. **Но не более 50 тыс. евро* в год**
Председатель Комитета по аудиту	150 тыс. евро	100 тыс. евро	
Председатель Комитета по стратегии	150 тыс. евро	100 тыс. евро	
Председателю Комитета по финансовым рынкам	150 тыс. евро	100 тыс. евро	
Председателю Комитета по кадрам и вознаграждениям	150 тыс. евро	75 тыс. евро	

* Вопрос о возмещении компенсации свыше 50 тыс. евро рассматривается на Общем собрании акционеров.

Вознаграждение, выплаченное в отчетном году, руб.



(1) Положение утверждено решением внеочередного Общего собрания акционеров от 5 декабря 2018 г. (протокол от 6 декабря 2018 г.) с изменениями, утвержденными на годовом Общем собрании акционеров от 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

(2) Не включает вознаграждение за осуществление функций единоличного исполнительного органа, выплаченное лицу, осуществлявшему функции единоличного исполнительного органа в отчетном периоде и одновременно входившему в состав Совета директоров.

Вознаграждение единоличных исполнительных органов (Генерального директора и Президента)

В 2019 г. политику выплат вознаграждения и компенсации расходов Генеральному директору и Президенту регулировали два документа:
- Положение о единоличном исполнительном органе (Генеральном директоре)[1]
- Положение о единоличных исполнительных органах (Президенте и Генеральном директоре)[2].

В соответствии с этими Положениями размер вознаграждения Генерального директора и Президента устанавливается в их трудовых договорах.

Вознаграждение членов Правления

В 2019 г. политику вознаграждения и компенсации расходов членам Правления регулировали две редакции Положения о коллегиальном исполнительном органе (Правлении):
- редакция, утвержденная годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 21 июня 2018 г. (протокол от 21 июня 2018 г.);
- редакция, утвержденная годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит» 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

Статья, касающаяся вознаграждения, в указанных редакциях не менялась.

Вознаграждение, выплаченное членам коллегиального исполнительного органа в 2019 г.: 1 518 529 230,50 руб.

Структура годового вознаграждения Генерального директора и Президента

Базовое вознаграждение	Премия	Программа долгосрочного вознаграждения	Компенсация расходов
По условиям трудового договора	Программа мотивации устанавливает лимит премии, равный годовому окладу. Доли лимита выплачиваются в зависимости от выполнения КПЭ Компании и личных КПЭ.	Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, срока, отработанного в ходе программы, а также объема ответственности участника за достижение результата.	– Полис ДМС для сотрудника и членов семьи (партнер и дети) – страховка от несчастных случаев – командировочные – связь – транспорт – наем жилья.

Структура годового вознаграждения членов Правления

ПАО «Магнит»	АО «Тандер»			
	Базовый оклад	Премия	Программа долгосрочного вознаграждения	Компенсация расходов
По условиям трудового договора	По условиям трудового договора	Программа мотивации устанавливает лимит премии, равный годовому окладу. Доли лимита выплачиваются в зависимости от выполнения КПЭ Компании и личных КПЭ.	Размер выплат зависит от финансовых показателей деятельности Группы, срока, отработанного в ходе программы, а также объема ответственности участника за достижение результата.	– Полис ДМС для сотрудника и членов семьи (партнер и дети) – страховка от несчастных случаев – командировочные – связь – транспорт – аренда жилья.

В соответствии с трудовым договором, Ян Дюннинг получил единовременную денежную выплату, а также право на получение 164 710 обыкновенных акций при условии дальнейшей работы в Компании в течение трех последующих лет. Передача первого транша в размере 82 355 обыкновенных акций произошла 21 мая 2019 г.

Суммарное вознаграждение членов Правления, руб.

	Все компании Группы	ПАО «Магнит»
Заработная плата	344 216 534,78	62 568 031,27
Премии[3]	1 160 270 130,50	1 180 579 891,13
Компенсация расходов	14 042 565,22	–
Всего	**1 518 529 230,50**	**1 243 147 922,40**

(1) Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров 24 июня 2010 г. (протокол от 28 июня 2010 г.).

(2) Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.).

(3) Включает вознаграждение Президента ПАО «Магнит» Яна Дюннинга за период, в который должность Президента не имела статуса единоличного исполнительного органа.

КПЭ

В 2019 г. были установлены целевые значения по следующим корпоративным показателям:
- выручка
- прирост продаж LFL
- EBITDA
- NPS
- чистая прибыль[1].

Совет директоров в начале года утверждает перечень и вес корпоративных КПЭ.

Соотношение веса между корпоративными и индивидуальными КПЭ уровня CEO-1 утверждается Советом директоров.

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.

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.

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 отложенно, в три этапа в течение семи лет: 1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года.	Выкуп акций по итогам каждого года происходит отложенно в три этапа и длится семь лет: 1/3 по итогам года + 1/3 через год + 1/3 через два года.
Условия получения		Повышение рыночной стоимости акций Компании на дату расчета стоимости цены исполнения опционов
	Рост консолидированного показателя EBITDA Группы в размере 10% CAGR по сравнению с показателем EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. Участник программы продолжает работать в Группе на дату расчета стоимости цены исполнения опционов.	

Вознаграждение в рамках LTI

Имя	Должность	Количество акций
Ян Дюннинг	Председатель Правления, Президент, Генеральный директор	23 404
Владимир Сорокин	Заместитель Генерального директора, Коммерческий директор	16 482
Марья Дей	Директор по цепочкам поставок	1 648
Елена Жаворонкова	Директор по юридической работе и корпоративному управлению	1 648
Евгений Мельников	Директор по информационным технологиям и защите информации	1 648
Елена Милинова	Финансовый директор	6 593
Юрки Талвитие	Директор по стратегическим коммуникациям	478
Прочие сотрудники Компании		24 405
Сотрудники, покинувшие Компанию в 2019 г.		28 952

По итогам 2018 г. 31 сотрудник суммарно получил 76 306 акций, кроме того еще 28 952 акции были переданы сотрудникам, покинувшим Компанию в 2019 г.

(1) Только для Генерального директора и Финасового директора.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

Уставный и акционерный капитал

По состоянию на 31 декабря 2019 г. уставный капитал ПАО «Магнит» составлял 1 019 113,55 руб. и состоял из 101 911 355 шт. обыкновенных именных бездокументарных акций[1] номинальной стоимостью 0,01 руб.

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

В реестре акционеров на 31 декабря 2019 г. зарегистрировано 28 лиц, в том числе физических лиц – 25, номинальных держателей – 1 (НКО «АО «НРД» – Центральный депозитарий) и иных юридических лиц – 2.

В распоряжении ПАО «Магнит» на 31 декабря 2019 г. собственные акции отсутствуют. На 31 декабря 2019 г. АО «Тандер», принадлежащее Компании, владело 4 361 272 голосующими акциями ПАО «Магнит», что составляет 4,28% 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 2019 г. других контролируемых Компанией организаций, которым принадлежали акции ПАО «Магнит», не было.

Компания имеет листинг обыкновенных акций на Московской бирже и листинг GDR на Лондонской фондовой бирже. По данным Московской биржи по состоянию на 31 декабря 2019 г. доля акций в свободном обращении составляла 71%[3]. По состоянию на конец 2019 г. рыночная капитализация ПАО «Магнит» составляла 365,6 млрд руб.[4] на Московской бирже и 6 142,71 млн долл. США[5] на Лондонской фондовой бирже.

Структура акционерного капитала на конец 2019 г.[2]

Существенные изменения в структуре акционерного капитала в 2019 г.[6]

			До даты изменения доли		После даты изменения доли	
Дата изменения	Наименование	Тип владения	Количество акций, шт.	Процент от уставного капитала, %	Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %
05.02.2019	АО ВТБ Капитал	прямое распоряжение	1 379	0,00135	7 800 000	7,65371
05.02.2019	ООО «ВТБ Инфраструктурные инвестиции»	прямое распоряжение	7 868 427	7,72085	68 427	0,06714

(1) Номер государственной регистрации: 1-01-60525-Р от 4 марта 2004 г.

(2) Распределение акций представлено в соответствии со списком лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Магнит» по состоянию на 31 декабря 2019 г.

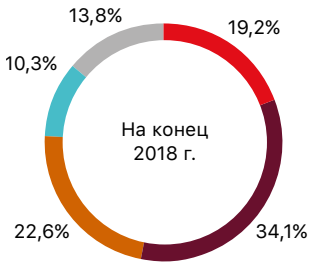
(3) Количество акций в свободном обращении (free-float) определяется на основе анализа структуры владения акционерным капиталом путем вычитания из общего количества акций эмитента количества акций, не находящихся в свободном обращении. Расчет производится в соответствии с Правилами листинга ПАО Московская Биржа и утвержденными Методологиями расчета коэффициента free-float.

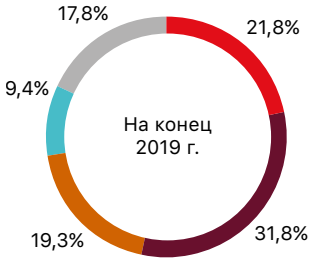
(4) Капитализация в рублях рассчитывается по следующей формуле: количество выпущенных акций * цена акции на конец 2019 г.

(5) Капитализация в долларах США рассчитывается по следующей формуле: 5 * количество выпущенных акций * цена GDR на конец 2019 г.

(6) Сведения приведены на основании полученных ПАО «Магнит» уведомлений от указанных юридических лиц, направленных в соответствии с требованиями ст. 30 Федерального закона от 22 апреля 1996 г. № 39-ФЗ.

Географическое распределение держателей акций, находящихся в свободном обращении[1] ПАО «Магнит»





- Российская Федерация
- США и Канада
- Великобритания
- Европейский союз
- Другие страны

Источник: Исследование акционерной базы

История изменения уставного и акционерного капитала

24 апреля 2006 г.	Завершилась процедура первичного размещения акций ПАО «Магнит» в Российской торговой системе (РТС) и на Московской межбанковской валютной бирже (ММВБ).
13 февраля 2008 г.	ПАО «Магнит» объявило о проведении вторичного размещения акций, в рамках которого были предложены акции дополнительного выпуска в количестве 11 300 000 шт. (включая акции, предложенные по преимущественному праву приобретения существующим акционерам ПАО «Магнит»), а также ранее размещенные акции, принадлежащие продающему акционеру.
22 апреля 2008 г.	Начались условные торги глобальными депозитарными расписками (GDR) на Лондонской фондовой бирже. Позже GDR ПАО «Магнит» были включены в официальный Список управления по листингу Великобритании.
2 сентября 2009 г.	ПАО «Магнит» объявило об очередном размещении ценных бумаг по открытой подписке в количестве 11 154 918 обыкновенных акций. Цена размещения составила 65 долл. США за обыкновенную акцию и 13 долл. США за глобальную депозитарную расписку.
6 октября 2011 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение увеличить уставный капитал путем размещения дополнительных акций в количестве 10 813 516 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 декабря 2011 г.
15 ноября 2017 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» принял решение увеличить уставный капитал путем размещения дополнительных акций в количестве 7 350 000 шт. Размещение осуществлялось путем открытой подписки и было завершено 15 января 2018 г.
21 августа 2018 г.	Совет директоров ПАО «Магнит» утвердил общую сумму средств, направляемых на выкуп акций следующим образом и на следующие цели (с учетом изменений, утвержденных Советом директоров 4 октября 2018 г.): – до 16 500 000 000 руб. – на реализацию долгосрочной программы вознаграждения – до 5 700 000 000 руб. – для оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп». Реализация программы длилась с 5 сентября 2018 г. до 1 марта 2019 г.
28 ноября 2018 г.	АО «Тандер», дочерняя компания ПАО «Магнит», заключило акционерное соглашение с компанией «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед», в рамках которого «Серенгейт Эдвайзорс Лимитед» получила 1 513 601 акцию, что составило 1,485213% от общего количества акций ПАО «Магнит», в качестве оплаты по сделке, связанной с приобретением «СИА Групп».

(1) Институциональные инвесторы.

Обращение акций на Московской бирже

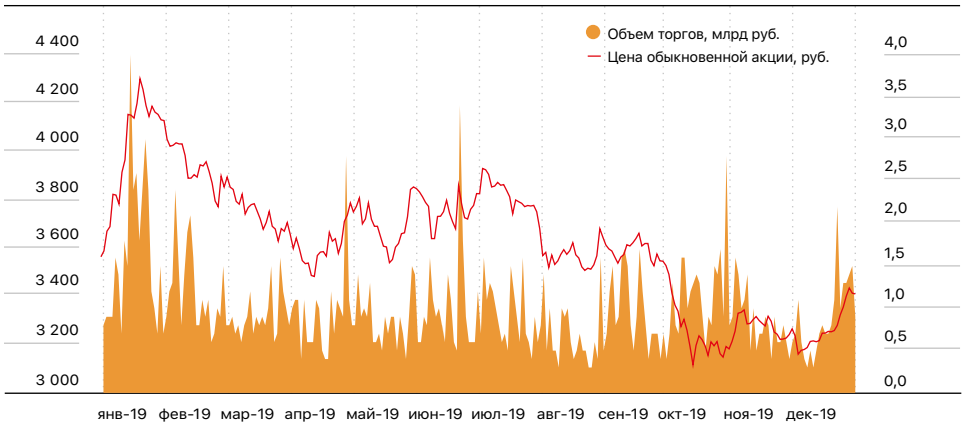
Акции ПАО «Магнит» обращаются на Московской бирже с 24 апреля 2006 г. (тикер MGNT) и имеют первый уровень листинга.

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

Обращение GDR на Лондонской фондовой бирже

22 апреля 2008 г. начались торги глобальными депозитарными расписками (GDR) на основном рынке Лондонской фондовой биржи (тикер MGNT). Одна акция представлена пятью депозитарными расписками. По состоянию на 31 декабря 2019 г. 27,78% общего объема акций обращаются на Лондонской фондовой бирже в виде GDR.

Котировки обыкновенных акций «Магнита» на Московской бирже в 2019 г.



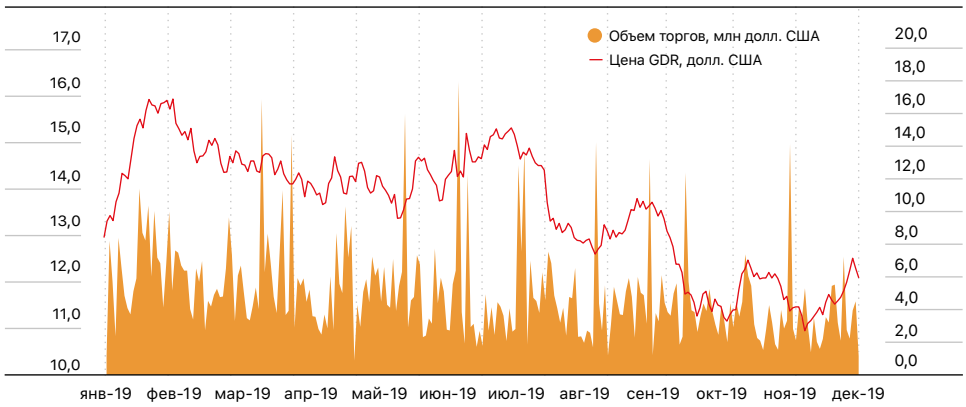
Источник: Московская биржа.

Цена и объем торгов акциями на Московской бирже в I-IV кварталах 2019 г.

	Цена акции[1], руб.			Объем торгов, млн руб.			
Период	Мин.	Макс.	На конец периода	За период	Средне-дневной	Средне-дневной медианный	Капитализация на конец периода, млрд руб.
I кв.	3 576,0	4 300,0	3 640,0	75 878,2	1 264,6	952,6	371,0
II кв.	3 496,0	3 865,0	3 735,0	59 177,9	954,5	886,6	380,6
III кв.	3 520,5	3 935,0	3 587,0	55 561,3	854,8	747,4	365,6
IV кв.	3 136,5	3 559,5	3 449,0	60 489,4	945,1	832,1	351,5

Источник: Thomson Reuters.

Котировки GDR на Лондонской фондовой бирже в 2019 году



Источник: London Stock Exchange.

(1) Максимум и минимум рассчитываются исходя из котировок на конец торговой сессии.

Индексы

«Магнит» входит в число самых разнообразных фондовых индексов. Дополнительная информация представлена на веб-сайтах ключевых групп фондов ETF:

VanEck
vaneck.com

SPDR
ssgafunds.com

Vanguard
investor.vanguard.com

MSCI
msci.com

iShares
ishares.com

Columbia Threadneedle Investments
columbiathreadneedleus.com

MOEX and RTS
moex.com/ru/index/IMOEX

Аналитики и консенсус-прогноз

По состоянию на конец года покрытие Компании осуществляли 15 аналитиков из ведущих инвестиционных банков по сравнению с 13 в 2018 г. В 2019 г. покрытие инициировали банки HSBC и Райффайзенбанк.

Цена и объем торгов GDR на Лондонской фондовой бирже в I-IV кварталах 2019 г.

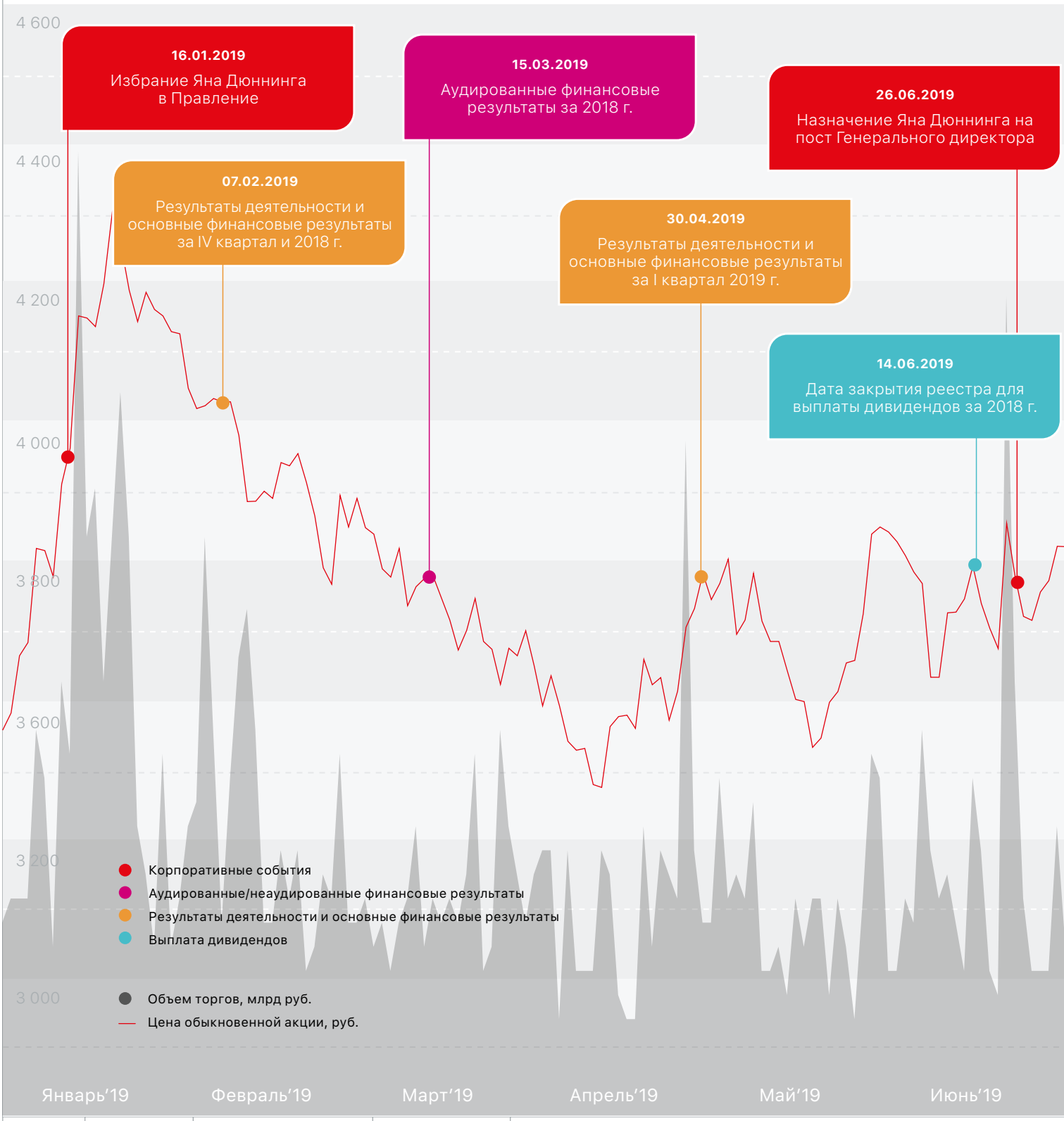
	Цена GDR[1], долл. США			Объем торгов, млн долл. США			Капитализация на конец периода, млн долл. США
Период	Мин.	Макс.	На конец периода	За период	Среднедневной	Среднедневной медианный	
I кв.	12,94	15,95	14,10	536,8	8,52	7,6	7 184,8
II кв.	13,35	15,20	14,58	401,6	6,58	6,0	7 426,8
III кв.	12,57	15,32	13,07	296,3	4,6	4,1	6 657,4
IV кв.	10,90	12,93	12,06	245,9	3,8	3,5	6 142,7

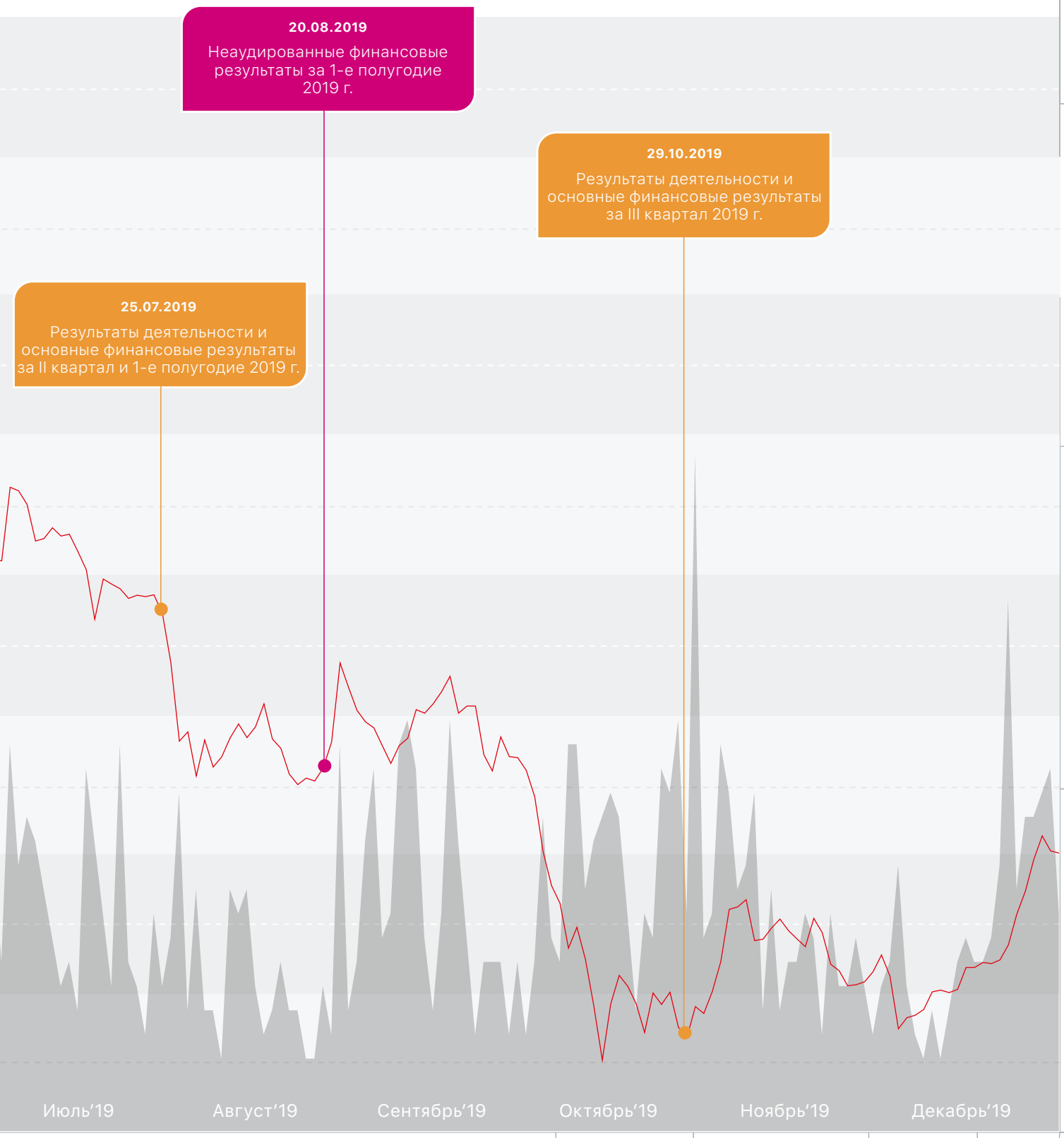
Источник: Thomson Reuters.

Банк	Аналитик	Телефон	E-mail
Альфа-банк	Евгений Кипнис	+7 495 795 37 13	ekipnis@alfabank.ru
Атон	Виктор Дима	+7 495 213 03 44	victor.dima@aton.ru
Bank of America Merrill Lynch	Илья Огородников	+7 495 662 60 73	ilya.ogorodnikov@bofa.com
БКС	Дмитрий Скрябин	+7 495 213 15 09	dskryabin@bcsgm.com
Citi	Аластар Беркби	+44 20 7986 51 80	alastair.birkby@citi.com
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 495 980 41 87	marat.ibragimov@gazprombank.ru
Goldman Sachs	Максим Некрасов	+7 495 645 40 13	maxim.nekrasov@gs.com
HSBC	Бюлент Юрдагюль	+90 212 376 46 12	bulentyurdagul@hsbc.com.tr
JP Morgan	Елена Журонова	+7 495 967 38 88	elena.jouronova@jpmorgan.com
Райффайзенбанк	Егор Макеев	+7 495 221 98 51	egor.makeev@raiffeisen.ru
Renaissance Capital	Кирилл Панарин	+7 499 956 42 16	kpanarin@rencap.com
Sberbank CIB	Михаил Красноперов	+7 495 933 98 38	mikhail_krasnoperov@sberbank-cib.ru
SOVA Капитал	Артур Галимов	+7 495 223 23 23	artur.galimov@sovacapital
UBS	Ульяна Ленвальская	+7 495 648 20 93	ulyana.lenvalskaya@ubs.com
Wood&Co	Лукаш Вачелко	+48 22 222 15 60	lukasz.wachelko@wood.com

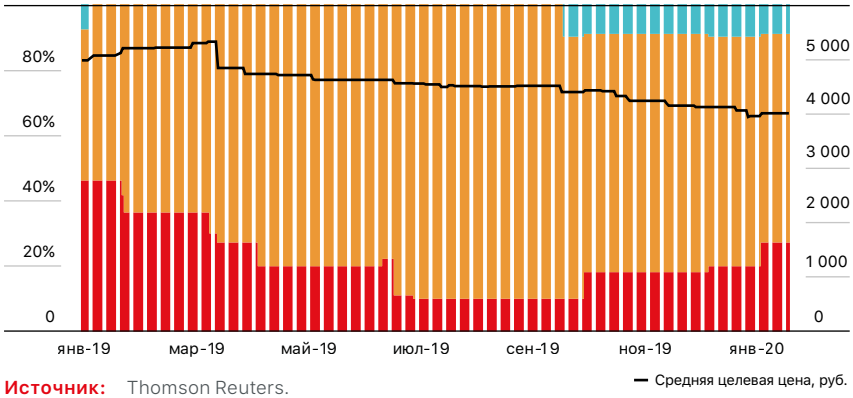
(1) Максимум и минимум рассчитываются исходя из котировок на конец торговой сессии.

Главные события года




20.08.2019
Неаудированные финансовые результаты за 1-е полугодие 2019 г.
29.10.2019
Результаты деятельности и основные финансовые результаты за III квартал 2019 г.
25.07.2019
Результаты деятельности и основные финансовые результаты за II квартал и 1-е полугодие 2019 г.
Июль'19
Август'19
Сентябрь'19
Октябрь'19
Ноябрь'19
Декабрь'19

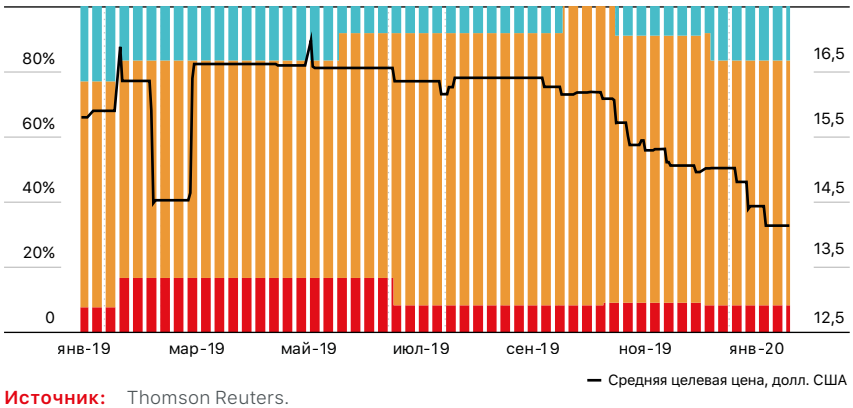
Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена обыкновенных акций в 2019 г.



Источник: Thomson Reuters.

Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по акциям на 2019 г.

Рекомендации аналитиков и средняя целевая цена GDR в 2019 г.



Источник: Thomson Reuters.

Собранные Компанией рекомендации и консенсус-прогноз аналитиков по GDR на 2019 г.

Консенсус-прогноз основных финансовых показателей на 2019 г., млрд руб.

	Выручка и рост выручки	Валовая прибыль и валовая маржа	EBITDA и рентабельность по EBITDA	Чистая прибыль и рентабельность по чистой прибыли
Консенсус-прогноз (средний)	1 368,1	317,8	87,4	21,0
	10,6%	23,2%	6,4%	1,5%
Результаты 2019 г.	1 368,7	312,0	83,1	17,1
	10,6%	22,8%	6,1%	1,3%

Источник: Собранный Компанией консенсус-прогноз на 2019 г.

Облигации
ПАО «Магнит» использует облигационные займы, привлекаемые в основном путем выпуска биржевых облигаций, как одну из форм долгового финансирования бизнеса.

В 2019 г. в обращении находились пять выпусков биржевых облигаций ПАО «Магнит» (БО-003Р-01, БО-003Р-02, БО-003Р-03, БО-003Р-04, БР-003Р-05) общим номинальным объемом 50 млрд руб. (объем в обращении на конец отчетного года – 50 млрд руб.).

Параметры облигационных займов серий БО-003Р-01, БО-003Р-02, БО-003Р-03, БО-003Р-04, БО-003Р-05

Идентификационный номер выпуска и дата его присвоения	4B02-01-60525-Р-003Р от 01.02.2019	4B02-02-60525-Р-003Р от 21.02.2019	4B02-02-60525-Р-003Р от 25.06.2019	4B02-04-60525-Р-003Р от 29.10.2019	4B02-05-60525-Р-003Р 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)	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)	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	05.02.2019	26.02.2019	27.06.2019	05.11.2019	26.12.2019
Способ размещения	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка	Открытая подписка
Дата погашения	1092-й день с даты размещения	728-й день с даты размещения	546-й день с даты размещения	910-й день с даты размещения	1092-й день с даты размещения
Количество купонов	6	4	3	5	6
ISIN-код	RU000A1002U4	RU000A1004G9	RU000A100H02	RU000A100ZS3	RU000A1018X4
Процентная ставка купонов по итогам аукциона, %	8,70	8,50	7,85	6,90	6,60

Кредитные рейтинги

В 2019 г. Компании были присвоены кредитные рейтинги от ведущих рейтинговых агентств. Компания подтвердила рейтинг S&P и получила новый рейтинг от агентства «АКРА».

Агентство	Объект	Рейтинг	Прогноз	Дата присвоения (последнего подтверждения / изменения)
Standard& Poors	Эмитент по международной шкале	BB	Стабильный	23.12.2019
«АКРА»	Эмитент по национальной шкале	AA (RU)	Стабильный	23.09.2019
	Облигации серий БО-003Р-01, БО-003Р-02, БО-003Р-03		–	
	БО-003Р-04	AA (RU)	–	05.11.2019
	БО-003Р-05	AA (RU)	–	25.12.2019

Дивиденды

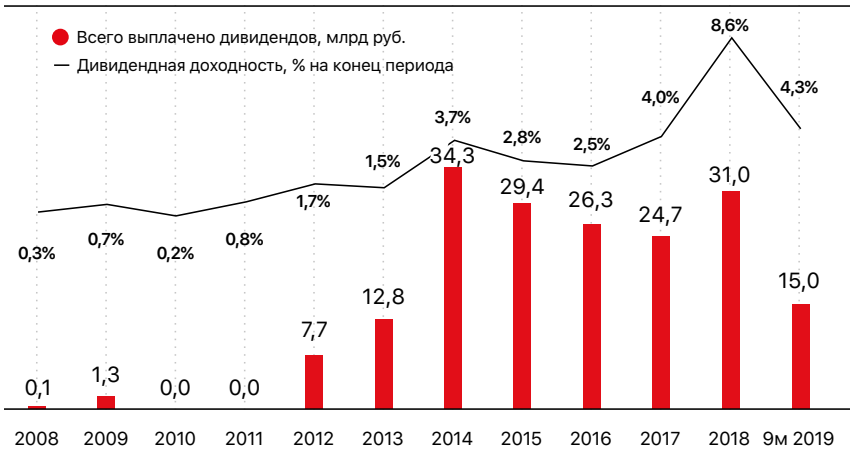
Дивидендная политика ПАО «Магнит» направлена на повышение благосостояния акционеров и обеспечение роста капитализации Компании.

Положение о Дивидендной политике ПАО «Магнит» (новая редакция) от 27 мая 2016 г. (протокол от 30.05.2016) см. на сайте Компании (magnit.com/ru/shareholders-and-investors/dividends/)

Основными принципами, на которых основывается Дивидендная политика Компании, являются:

- принцип прозрачности: подразумевает определение и раскрытие информации об обязанностях и ответственности сторон, участвующих в реализации дивидендной политики, в том числе порядка и условий принятия решения о выплате и размере дивидендов
- принцип своевременности: подразумевает установление временных границ при осуществлении дивидендных выплат
- принцип обоснованности: подразумевает, что решение о выплате и размере дивидендов может быть принято только в случае достижения Компанией положительного финансового результата, с учетом планов развития и ее инвестиционных программ
- принцип справедливости: подразумевает обеспечение равных прав акционеров на получение информации о принимаемых решениях о выплате, размере и порядке выплаты дивидендов
- принцип последовательности: подразумевает строгое исполнение процедур и принципов Дивидендной политики
- принцип развития: подразумевает постоянное совершенствование Дивидендной политики в рамках улучшения процедур корпоративного управления и пересмотр ее положений в связи с изменением стратегических целей Компании
- принцип устойчивости: подразумевает стремление Компании к обеспечению стабильного уровня дивидендных выплат.

Отчет о рекомендованных и выплаченных дивидендах в 2008–2019 гг.



Дивиденды за акцию, руб.

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	9М 2019
1,46	14,82	6,57	22,93	81,35	135,21	362,94	310,47	278,13	251,01	304,16	147,19

Годовым Общим собранием акционеров 30 мая 2019 г. (протокол от 31 мая 2019 г.) было принято решение о выплате дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» по результатам 2018 г. в размере 166,78 руб. на одну акцию.

Внеочередным Общим собранием акционеров 24 декабря 2019 г. (протокол от 25 декабря 2019 г.) было принято решение о выплате дивидендов по обыкновенным именным акциям ПАО «Магнит» по результатам девяти месяцев 2019 г. в размере 147,19 руб. на одну акцию.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами

«Магнит» уделяет большое внимание инвестиционной привлекательности и стремится постоянно повышать уровень открытости и прозрачности своей деятельности. Компания заинтересована в привлечении новых и удержании существующих инвесторов и находится в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом.

Компания использует различные форматы взаимодействия, от распространения пресс-релизов с операционными и финансовыми результатами до организации конференц-звонков, личных встреч, роуд-шоу, посещения объектов Компании, участия в инвестиционных конференциях и других мероприятиях.

В I квартале 2019 г. Совет директоров Компании одобрил Стратегию по взаимодействию с инвесторами в рамках новой Коммуникационной стратегии Компании.

В 2019 г. «Магнит» провел четыре звонка и сделал шесть публикаций по результатам операционной и финансовой деятельности.

В 2019 г. Компания провела два роуд-шоу и участвовала в 30 различных мероприятиях, во время которых встречалась с 243 институциональными инвесторами.

В ходе таких встреч основными интересующими инвесторов и аналитиков вопросами стали:
- показатели сопоставимых продаж и их динамика
- показатели плотности продаж
- внедрение ценностного предложения (CVP), включая ассортимент, программу редизайна, программу лояльности, организационную модель и т. д.
- изменения в стратегии;
- внедрение инноваций и улучшений в Компании
- планы по расширению торговой сети и возможности в сфере M&A
- устойчивость и рентабельность бизнеса
- повышение эффективности управления оборотным капиталом
- программа долгосрочного вознаграждения
- показатели КПЭ менеджмента
- изменения в Совете директоров.

В отчетном году Компания продолжила совершенствовать свой подход к взаимоотношению с инвесторами. Основные изменения в 2019 г. представлены ниже:
- Компания стала уделять значительно больше внимания подготовке Годового отчета, инициирован выпуск отдельного отчета об устойчивом развитии
- конференц-звонки по результатам теперь проводятся исключительно на английском языке
- внедрена практика предоставления транскриптов звонков после оглашения результатов
- расширен контент и улучшена структура пресс-релизов, презентаций и документов со справочной информацией
- официальные внутренние документы, политики и положения, ранее представленные только на русском языке на сайте Компании, были переведены на английский язык
- Компания стала собирать консенсус-прогноз аналитиков на основе открытых источников.

Взаимодействие с инвестиционным сообществом в 2019 г.

6
Пресс-релизы о финансовых и операционных результатах

4
Конференц-звонки

2
Роуд-шоу

30
Мероприятия для инвесторов (конференции, форумы, дни клиента, туры и др.) в которых принимала участие Компания

243
Количество институциональных инвесторов, с которыми проводились встречи

Взаимодействие с акционерами и инвесторами
(продолжение)

Календарь инвестора 2019–2020 гг.

Результаты за IV квартал / 12 мес. 2018 г., конференц-звонок Краснодар 7 ФЕВРАЛЯ 2019 Г.	NDR Roadshow Лондон 19–22 ФЕВРАЛЯ 2019 Г.	NDR Roadshow Сан-Франциско, Нью-Йорк, Бостон 5–7 МАРТА 2019 Г.	**Аудированные финансовые результаты за 2018 г. по МСФО** Краснодар 15 МАРТА 2019 Г.
Goldman Sachs 2nd CEEMEA Consumer and Retail Day Лондон 4 АПРЕЛЯ 2019 Г.	Goldman Sachs CEEMEA Corporate Days Франкфурт-на-Майне 8–9 АПРЕЛЯ 2019 Г.	UBS EMEA Investor Day in Singapore Сингапур 10–11 АПРЕЛЯ 2019 Г.	**Результаты за I квартал 2019 г., конференц-звонок** Краснодар 30 АПРЕЛЯ 2019 Г.
Конференция Morgan Stanley EEMEA Лондон 14 МАЯ 2019 Г.	Конференция JP Morgan Global Consumer and Retail Лондон 15–16 МАЯ 2019 Г.	BAML Russia Consumer Trip Москва 16 МАЯ 2019 Г.	J.P. Morgan Russian Internet and Consumer Investor Tour Москва 22 МАЯ 2019 Г.
Aton Consumer Day Москва 24 МАЯ 2019 Г.	Alfa Consumer Trip Москва 27–29 МАЯ 2019 Г.	BAML Miami GEM Майами 28–31 МАЯ 2019 Г.	Сбербанк КИБ The Inside Track Москва 4–5 ИЮНЯ 2019 Г.
Конференция HSBC GEMs Нью-Йорк 10–12 ИЮНЯ 2019 Г.	UBS LATEMEA One-on-One Conference 2019 Лондон 18–19 ИЮНЯ 2019 Г.	Конференция RenCap Russia&CIS Investor Москва 24–26 ИЮНЯ 2019 Г.	**Результаты за II квартал / 6 мес. 2019 г., конференц-звонок** Краснодар 25 ИЮЛЯ 2019 Г.

Корпоративные мероприятия События 2019 События 2020

Ревьюированные финансовые результаты за 1-е полугодие 2019 г. по МСФО
Краснодар
20 АВГУСТА 2019 Г.

UBS Russia Investor Days
Стокгольм
30 АВГУСТА 2019 Г.

UBS Russia Investor Days
Франкфурт-на-Майне
2 СЕНТЯБРЯ 2019 Г.

HSBC GEMs Investor Forum
Лондон
3 СЕНТЯБРЯ 2019 Г.

Goldman Sachs Global Retailing Conference
Нью-Йорк
4 СЕНТЯБРЯ 2019 Г.

Citi`s GEM Conference
Нью-Йорк
5 СЕНТЯБРЯ 2019 Г.

Moscow Exchange Forum 2019
Нью-Йорк
3–4 ОКТЯБРЯ 2019 Г.

J.P. Morgan`s CEEMEA Consumer Tour in Russia
Москва
4 ОКТЯБРЯ 2019 Г.

Moscow Exchange Forum 2019
Лондон
16 ОКТЯБРЯ 2019 Г.

Goldman Sachs CEEMEA Corporate Days
Сингапур
23 ОКТЯБРЯ 2019 Г.

Результаты за III квартал / 9 мес. 2019 г., конференц-звонок
Краснодар
29 ОКТЯБРЯ 2019 Г.

HSBC Global Investment Forum
Нью-Йорк
5–6 НОЯБРЯ 2019 Г.

Goldman Sachs CEEMEA 1x1 Conference
Лондон
11–12 НОЯБРЯ 2019 Г.

Jefferies West Coast Consumer Conference
Сан-Франциско
13 НОЯБРЯ 2019 Г.

Форум VTB Capital «Россия зовет»
Москва
20–22 НОЯБРЯ 2019 Г.

UBS Global Emerging Markets One-on-One Conference
Нью-Йорк
3–4 ДЕКАБРЯ 2019 Г.

Wood`s Winter Wonderland – EME Conference
Прага
4 ДЕКАБРЯ 2019 Г.

Результаты за IV квартал / 12 мес. 2019 г., конференц-звонок
Краснодар
6 ФЕВРАЛЯ 2020 Г.

Аудированные финансовые результаты за 2019 г. по МСФО
Краснодар
16 МАРТА 2020 Г.

Результаты за I квартал 2020 г., конференц-звонок
Краснодар
29 АПРЕЛЯ 2020 Г.

Результаты за II квартал / 6 мес. 2020 г., конференц-звонок
Краснодар
30 ИЮЛЯ 2020 Г.

Ревьюированные финансовые результаты за 1-е полугодие 2020 г. по МСФО
Краснодар
20 АВГУСТА 2020 Г.

Результаты за III квартал / 9 мес. 2020 г., конференц-звонок
Краснодар
29 ОКТЯБРЯ 2020 Г.

Приложения к Годовому отчету

Приложение 1
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 135

Приложение 2
Крупные сделки 162

Приложение 3
Сделки с заинтересованностью 163

Приложение 4
Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций 164

Приложение 5
Заявление менеджмента об ответственности 261

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 (далее – «Кодекс») за 2019 год.

№	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. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утверждённый общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как "горячая линия", электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период.	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом под-готовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается	

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
1.1.3	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 накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается	
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. В отчетном периоде, акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. На годовом общем собрании акционеров, проводимом по итогам 2018 года, были рассмотрены вопросы об увеличении срока для направления предложения в повестку дня годового общего собрания до 60 и до 45 дней в соответствии с предложениями акционеров и Совета директоров. Акционе-ры приняли решение об увеличении указанного срока до 45 дней, посчитав этот срок достаточным для внесения предложений в повестку дня годового общего собрания. В отчетном периоде не было ситуаций, при которых акционеры не успевали бы направить предложения в течение указанного срока. Тем не менее, в случае получения соответствующего предложения от акционеров вопрос об увеличении срока до 60 дней будет рассмотрен повторно в сроки, предусмотренные законодательством.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	1. Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Не соблюдается	Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года. Функции счетной комиссии ПАО «Магнит» осуществляет регистратор АО «Новый регистратор» на основа-нии договора, условия которого не препятствуют любому акционеру Общества до завершения собрания обратиться к представителям Регистратора с просьбой предоставить ему копию заполненного бюллетеня. Ни регистратор Общества, ни Общество не отказывали в такой просьбе при проведении общих собраний акционеров в 2019 г.
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. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 3. Менеджмент и Регистратор Общества обсуждают возможность использования телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях. Возможность и необходимость подобной практики планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет прове-дено по итогам 2020 года. Вопрос удаленного доступа акционеров для участия в общих собраниях Советом директоров не рассматривался в отчетном периоде, так как большая часть акционеров Общества (более 97%) являются клиентами номинальных держателей и участвуют в собрании путем направления держателю реестра сообщений о волеизъявлении по вопросам повестки дня общего собрания в форме электронных документов.

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	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.**			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается	
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. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается	
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.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	1. В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Не соблюдается	На годовом общем собрании акционеров, проводимом по итогам 2018 года, по предложению акционеров был рассмотрен вопрос о внесении изменений в устав в части установления дополнительных требований к одобрению сделок Общества или подконтрольных организаций с лицами, аффилированными с существенными акционерами. Акционеры не подержали внесение таких изменений в устав Общества. При этом уставом Общества определен ряд сделок, требующих получения согласия (одобрения) на их совершение Советом директоров (или Правлением Общества), в тех случаях, когда закон не предусматривает такую необходимость. Аналогичный подход используется и в дочерних организациях Общества. Такая мера снижает возможные дополнительные риски, связанные с несоблюдением данной рекомендации Кодекса. В случае получения соответствующего предложения от акционеров вопрос об установлении таких механизмов контроля во внутренних документах Общества будет рассмотрен повторно.

№	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	**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.**			
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 процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделил надлежащее внимание.	Соблюдается	
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.	Не соблюдается	Действующее законодательство предусматривает право акционера участвовать в управлении акционерным обществом посредствам участия в общих собрания акционеров с правом голоса по всем вопросам его компетенции. Акционеры Общества, в том числе подконтрольные Обществу, не ограничены в осуществлении своих прав, закрепленных ценными бумагами. При этом фактическая доля квазиказначейских акций крайне мала. Участие данных акций в голосовании на общих собраниях акционеров не приводит к искусственному перераспределению корпоративного контроля в Обществе.
1.4	**Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.**			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	1. Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается	

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
2.1	**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.**			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, свя-занных 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 ис-полнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	
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 рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органов и иных ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	
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. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	
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 вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
2.2	**Совет директоров подотчетен акционерам общества.**			
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 отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	1. В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается	
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. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчётном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	Соблюдается	

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
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 - 107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	
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 рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается	
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 рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	

№	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.	Соблюдается	
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 должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде, совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	

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
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	
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 отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается	
2.5	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.**			
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 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Соблюдается	
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 эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	
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 материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	

№	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	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.**			
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. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Отсутствие формализации обязанности членов совета директоров уведомлять о возникновении конфликта интересов до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки не приводит к сокрытию таких сведений. Председатель совета директоров запрашивает сведения о наличии конфликта интересов и сообщает их совету директоров до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки дня. Кроме того, на годовом общем собрании акционеров, проводимом по итогам 2018 года, было принято решение о внесении в Положение о совете директоров Общества изменений, которые устанавливают обязанность членов Совета директоров на регулярной основе заполнять подготовленную Обществом анкету независимых директоров, включающую все вопросы, которые требуют рассмотрения при оценке их независимости для целей применимого законодательства и правил листинга, что является мерой, направленной на исключение конфликта интересов, и снижает риски, связанные с несоблюдением данного критерия. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров по итогам 2020 года (включительно).
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.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
(продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки совета директоров, в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	
2.7	**Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.**			
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.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	1. Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Не соблюдается	Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров по итогам 2020 года (включительно). Вместе с тем, в Обществе сложилась практика рассмотрения наиболее важных вопросов на очных заседаниях Совета директоров.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	1. Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается	
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.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается	

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
2.8.2	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.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается	
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.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета, большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается	
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 отчётном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.6	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.	Соблюдается	
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. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Соблюдается	
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).	Не соблюдается	В отчетном периоде проводилась самооценка работы Совета директоров, по результатам которой установлено, что эффективность работы Совета директоров в полной мере удовлетворяет целям Общества. На текущий момент Общество не видит потребности привлекать независимого консультанта для целей проведения независимой оценки, при этом Общество не исключает такой возможности в случае, если самооценка будет признана Советом директоров недостаточной. Возможность и необходимость внесения данных положений в практику корпоративного управления планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года.
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. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается	

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
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. Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается	
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, создаёт 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. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	1. В обществе принят внутренний документ (документы) - политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается	
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 практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	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.	Соблюдается	
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.	Соблюдается	
4.2	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.**			
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. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается	
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 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.	Соблюдается	

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
4.2.3	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.	Соблюдается	
4.3	**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.**			
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. 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. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 3. Рекомендации Кодекса корпоративного управления в части наличия процедуры, обеспечивающей возвращение Обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми работниками, еще не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Вместе с тем, внедренная в Обществе система ключевых показателей эффективности и практика установления целевых значений, направлена на исключение возможности неправомерного начисления излишних сумм переменного вознаграждения. В случае возникновения ситуации неправомерного получения премиальных выплат членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества будут решаться индивидуально в каждом конкретном случае. По состоянию на конец отчетного года случаев неправомерного получения премиальных выплат со стороны членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества в практике Общества не возникало. Вместе с тем, возможность и необходимость внесения данных положений Кодекса во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочного вознаграждения 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. Общество внедрило программу долгосрочного вознаграждения для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). 2. Программа долгосрочного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. 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 будет зависеть от цены акций. Программа рассчитана на 5 лет. Ограничений права реализации акций, полученных в рамках Программы не предусмотрено. Вместе с тем, возможность и необходимость отражения данных положений Кодекса в программе долгосрочного вознаграждения планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года.
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 ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	
5.1	**В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.**			
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 внутреннем контроле чётко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	
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 функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчётными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
(продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.3	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 политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	
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 или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	
5.2	**Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита.**			
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 комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.**			
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. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчётный период.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 1. Рекомендации Кодекса корпоративного управления в части соответствия положений информационной политики Общества рекомендациям Кодекса еще не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года. Вместе с тем, Общество осуществляет своевременное раскрытие полной и достоверной информации, в том числе о своем финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности, чтобы обеспечить акционерам и инвесторам Общества возможность принятия обоснованных решений. Раскрытие информации осуществляется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, применимого законодательства Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии и Европейского союза.

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
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
6.2	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.**			
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 информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространённых иностранных языков.	Соблюдается	

№	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.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчёте и на сайте общества в сети Интернет.	Частично соблюдается	Не соблюдается критерий 2. Обществом не определена процедура раскрытия отдельной дополнительной информации о структуре капитала Общества, определенной рекомендацией 290 Кодекса, а именно: заявления исполнительных органов Общества об отсутствии в Обществе сведений о существовании долей владения акциями, превышающих пять процентов, помимо уже раскрытых Обществом, и сведений о возможности приобретения или о приобретении определенными акционерами степени контроля, несоразмерной их участию в уставном капитале Общества, в том числе на основании акционерных соглашений. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы и практику корпоративного управления Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года. Несмотря на то, что информация об отсутствии у Общества указанных выше сведений не раскрывается в виде заявления исполнительных органов, это не приводит к сокрытию какой-либо информации в отношении сведений о структуре капитала Общества в соответствии с п. 290 Кодекса. Общество избегает формального подхода в отношении раскрытия существенных сведений о своей деятельности.
6.2.3	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.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается	

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
6.3	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.**			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	1. Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Частично соблюдается	Рекомендации Кодекса корпоративного управления в части представления акционерам информации о подконтрольных Обществу юридических лицах еще не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года. Вместе с тем, Общество по собственной инициативе раскрывает большой объем сведений в отношении АО «Тандер», существенного подконтрольного Обществу юридического лица, дополнительно к информации, требования о раскрытии которой предусмотрены действующим законодательством. На практике доступ к такой информации необременителен.
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода, общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	

№	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	**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.**			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	Частично соблюдается	Частично не соблюдается критерий 1. Не соблюдается критерий. 2. Формально перечень существенных корпоративных действий и критерии для их определения не закреплены во внутренних документах Общества. Возможность и необходимость внесения данных положений во внутренние документы Общества планируется рассмотреть до годового общего собрания акционеров, которое будет проведено по итогам 2020 года. Вместе с тем, практика корпоративного управления Общества предполагает, что корпоративные действия, которые расцениваются Кодексом как существенные корпоративные действия, одобрены советом директоров или общим собранием акционеров по предложению совета директоров; позиция совета директоров по всем вопросам повестки дня общего собрания акционеров, в том числе по вопросам, которые можно расценивать как существенные корпоративные действия, предоставляется акционерам при подготовке к такому общему собранию.
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	1. В общества предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	

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
7.1.3	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. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода, все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается	
7.2	**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.**			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	1. В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Частично соблюдается	Частично не соблюдаются критерии 1 и 2. 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. Действующее законодательство предусматривает случаи обязательного привлечения независимого оценщика. Более того, действующее законодательство не исключает возможность привлечения оценщика в любом из указанных случаев (определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью или оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества). Не соблюдается критерий 3. Рекомендации Кодекса корпоративного управления, касающиеся расширения перечня оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества, не нашли своего отражения во внутренних документах Общества. Вместе с тем, после введения в действие Кодекса в законодательстве об акционерных обществах произошли значительные изменения, касающиеся сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Так, например, круг заинтересованных лиц был сокращен, был упрощен порядок совершения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, а также расширен перечень сделок, к которым, несмотря на формальное наличие «заинтересованности», правила о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, не применяются. На годовом общем собрании акционеров, проводимом по итогам 2018 года, рассматривался вопрос о введении дополнительного контроля за сделками, совершаемыми с акционерами, владеющими более 10% голосов в уставном капитале Общества, однако данное предложение не нашло поддержки большинства акционеров. Тем не менее, в случае получения соответствующего предложения от акционеров вопрос будет рассмотрен повторно в сроки, предусмотренные законодательством.

Крупные сделки

Перечень совершенных в 2019 г. сделок, признаваемых в соответствии с федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными сделками.

Дата совершения сделки	27 февраля 2019 года
Предмет сделки и иные существенные условия сделки	Безвозмездная передача Акционером ПАО «Магнит» вклада в имущество Общества АО «Тандер». ПАО «Магнит» (далее – «Акционер») в целях финансирования и поддержания деятельности АО «Тандер» (далее – «Общество») безвозмездно передает в имущество Общества вклад в размере 50 000 000 000 (пятьдесят миллиардов) рублей, а Общество принимает данный вклад и использует его в своей деятельности. Вклад передается Обществу в течение 30 дней с момента подписания Договора путем перечисления денежных средств на расчетный счет Общества. Вклад, добровольно внесенный в имущество Общества, не изменяет размер доли Акционера, не увеличивает уставный капитал Общества и не изменяет номинальную стоимость акций.
Стороны сделки	Публичное акционерное общество «Магнит»(Акционер); Акционерное общество «Тандер» (Общество)
Размер сделки в денежном выражении, руб.	50 000 000 000
Размер сделки в процентах от балансовой стоимости активов Общества на дату окончания последнего завершенного отчетного периода, предшествующего дате совершения сделки, %	38,58
Срок исполнения обязательств по сделке	30 дней с даты подписания договора
Сведения об исполнении указанных обязательств	Обязательства исполнены
Орган управления Общества, принявший решение об одобрении сделки, дата принятия соответствующего решения (дата составления и номер протокола)	Сделка согласована Советом директоров ПАО «Магнит» 13.02.2019 (Протокол № б/н от 13.02.2019).

Сделки с заинтересованностью

Сделки, признаваемые в соответствии с законодательством Российской Федерации сделками, в совершении которых имелась заинтересованность, в отчетном году не совершались.

Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций

Аудиторское заключение независимого аудитора 165

Консолидированный отчет о финансовом положении 170

Консолидированный отчет о совокупном доходе 172

Консолидированный отчет о движении денежных средств 174

Консолидированный отчет об изменениях в капитале 176

Примечания к консолидированной финансовой отчетности 178

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 2019 г., консолидированного отчета о совокупном доходе, консолидированного отчета об изменениях в собственном капитале и консолидированного отчета о движении денежных средств за 2019 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 2019 г., а также ее консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за 2019 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Основание для выражения мнения
Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности в соответствии с этими стандартами описаны далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения. Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (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 12 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 проанализировали индивидуально существенные транзакции, связанные с использованием запасов, а также сравнили ежемесячные движения товаров для перепродажи за период с историческими данными и отраслевыми трендами, 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 пользовании 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
Тестирование на обесценение гудвила от приобретения группы компаний СИА	
Остаток гудвила на 31 декабря 2019 г. составил 26 879 317 тыс. руб., из них 25 511 824 тыс. руб. приходится на гудвил, возникший при приобретении ООО «МФ-СИА». В результате данной сделки к Группе перешел контроль над группой компаний СИА. Вопрос тестирования гудвила на предмет обесценения был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку процесс оценки возмещаемой стоимости вышеуказанного гудвила содержит множество допущений руководства Группы, в частности таких как прогнозируемый эффект от синергии, определение единицы, генерирующей денежные потоки для целей теста на обесценение, прогнозируемые объемы выручки и валовая прибыль, долгосрочные ставки роста и ставки дисконтирования. Информация о гудвиле раскрыта в Примечании 11 к консолидированной финансовой отчетности.	В рамках наших аудиторских процедур мы оценили применяемые Группой допущения и обоснованность прогнозных значений. Мы проанализировали суждение руководства, примененное при проведении теста на обесценение гудвила, в отношении распределения гудвила на соответствующую единицу, генерирующую денежные потоки. Мы также проанализировали чувствительность теста на обесценение к изменению в основных допущениях, использованных в оценке, и раскрытую Группой информации о тех допущениях, которые оказывают наиболее существенное влияние на определение возмещаемой стоимости единицы, генерирующий денежные потоки, к которой относится гудвил.
Применение МСФО (IFRS) 16 «Аренда»	
С 1 января 2019 г. Группа впервые применила МСФО (IFRS) 16 «Аренда» с использованием полного ретроспективного подхода. Вопрос первого применения Группой МСФО (IFRS) 16 «Аренда» был одним из ключевых вопросов для нашего аудита, поскольку данный стандарт оказал существенное влияние на показатели консолидированной финансовой отчетности, 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 Примечании 4.2 к консолидированной финансовой отчетности.	Мы изучили положения учетной политики Группы в части учета по МСФО (IFRS) 16. Мы проанализировали список договоров аренды, к которым применяется МСФО (IFRS) 16, и сравнили на выборочной основе данные в договорах с данными, которые использовались при внедрении и применении переходных положений МСФО (IFRS) 16. Мы проанализировали суждения, которые были сделаны руководством для определения срока аренды в случаях наличия в договорах аренды опционов на пролонгацию. Мы проверили математическую точность расчетов корректировок руководства, проведенных на дату первого применения МСФО (IFRS) 16. Мы также проанализировали информацию о применении МСФО (IFRS) 16, раскрытую в консолидированной финансовой отчетности Группы.

Прочая информация, включенная в Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2019 год

Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Годовом отчете ПАО «Магнит» за 2019 год, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней. Ответственность за прочую информацию несет руководство. Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2019 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.

Аудиторское заключение независимого аудитора

(продолжение)

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

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у руководства нет реальной альтернативы таким действиям.

Совет директоров несет ответственность за надзор за процессом подготовки финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности
Наши цели заключаются в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность в целом не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с Международными стандартами аудита, всегда выявит существенное искажение при его наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что по отдельности или в совокупности они могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с Международными стандартами аудита, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибок, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, и, на основании полученных аудиторских доказательств, вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, которые могут вызвать значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства в отношении финансовой информации организаций и хозяйственной деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за общее руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы являемся единолично ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с Советом директоров, доводя до его сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, если мы выявляем таковые в процессе аудита.

Мы также предоставляем Совету директоров заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали его обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

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

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

А.Ю. Гребенюк
Партнер
ООО «Эрнст энд Янг»

16 марта 2020 г.

Сведения об аудируемом лице
Наименование: ПАО «Магнит»
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 12 ноября 2003 г. г. и присвоен государственный регистрационный номер 1032304945947.
Местонахождение: 350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5.

Сведения об аудиторе
Наименование: ООО «Эрнст энд Янг»
Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 5 декабря 2002 г. и присвоен государственный регистрационный номер 1027739707203.
Местонахождение: 115035, Россия, г. Москва, Садовническая наб., д. 77, стр. 1.
ООО «Эрнст энд Янг» является членом Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество» (СРО ААС).
ООО «Эрнст энд Янг» включено в контрольный экземпляр реестра аудиторов и аудиторских организаций за основным регистрационным номером записи 12006020327.

ПАО «Магнит» Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2019 г. (в тысячах рублей)

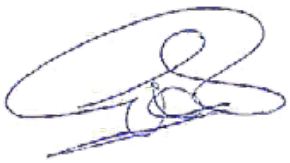
	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г. Пересчитано (Прим. 2)	1 января 2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	8	352 985 987	344 837 482	326 661 210
Инвестиционная собственность		–	–	600 000
Активы в форме права пользования	9	313 566 212	286 177 692	266 737 158
Нематериальные активы	10	3 914 677	1 677 149	1 516 456
Гудвил	11	26 879 317	26 879 317	1 367 493
Долгосрочные финансовые активы		314	150 552	350 645
Долгосрочная дебиторская задолженность		–	800 468	–
		697 346 507	**660 522 660**	**597 232 962**
Оборотные активы				
Запасы	12	218 873 586	182 140 503	156 709 275
Торговая и прочая дебиторская задолженность	13	13 993 440	6 811 318	1 399 186
Авансы выданные	14	5 769 958	5 447 803	4 004 689
Налоги к возмещению, кроме налога на прибыль		1 464 207	66 747	598 270
Расходы будущих периодов		656 210	522 021	640 440
Краткосрочные финансовые активы		553 697	488 996	215 308
Налог на прибыль к возмещению		1 130 420	467 769	1 153 657
Денежные средства и их эквиваленты	15	8 901 298	26 747 754	18 337 417
		251 342 816	**222 692 911**	**183 058 242**
Итого активы		**948 689 323**	**883 215 571**	**780 291 204**

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г. Пересчитано (Прим. 2)	1 января 2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Капитал и обязательства				
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании				
Акционерный капитал	16	1 020	1 020	1 020
Эмиссионный доход	16	87 379 413	87 257 340	87 635 960
Собственные акции, выкупленные у акционеров	16	(16 454 110)	(12 051 463)	–
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций	31	1 623 268	–	–
Нераспределенная прибыль		115 983 222	137 235 129	140 502 834
Итого капитал		**188 532 813**	**212 442 026**	**228 139 814**
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	21	119 632 362	93 736 140	86 338 130
Долгосрочные обязательства по аренде	9	320 600 953	290 581 189	266 335 407
Долгосрочные авансы полученные		244 623	408 734	–
Государственные субсидии долгосрочные	22	3 206 076	2 975 361	1 100 568
Отложенные налоговые обязательства	29	16 073 679	15 292 458	13 729 813
		459 757 693	**402 993 882**	**367 503 918**
Краткосрочные обязательства				
Торговая и прочая кредиторская задолженность	18	161 631 006	131 101 185	99 142 151
Начисленные расходы	19	17 020 105	13 084 885	11 574 953
Налоги к уплате, кроме налога на прибыль	20	4 291 007	4 791 836	6 283 720
Дивиденды к выплате	17	14 452 943	13 629 822	831
Краткосрочные авансы полученные		696 526	665 285	562 691
Обязательства по договору		1 056 711	1 447 052	315 696
Государственные субсидии краткосрочные	22	62 857	62 340	55 423
Краткосрочные кредиты и займы	21	64 578 456	70 837 201	40 121 925
Краткосрочные обязательства по аренде	9	36 609 206	32 160 057	26 590 082
		300 398 817	**267 779 663**	**184 647 472**
Итого обязательства		**760 156 510**	**670 773 545**	**552 151 390**
Итого капитал и обязательства		**948 689 323**	**883 215 571**	**780 291 204**

Генеральный директор
ПАО «Магнит»
Дюннинг Я.Г.

16 марта 2020 г.



Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Магнит» Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (в тысячах рублей)

	Прим.	2019 г.	2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Выручка	23	1 368 705 394	1 237 015 457
Себестоимость реализации	24	(1 056 706 053)	(940 941 519)
Валовая прибыль		**311 999 341**	**296 073 938**
Доходы от аренды и субаренды		3 143 997	2 942 620
Коммерческие расходы	25	(15 686 379)	(16 069 946)
Общехозяйственные и административные расходы	26	(254 961 673)	(220 744 798)
Процентный доход		272 595	210 316
Финансовые расходы	27	(47 781 649)	(39 541 807)
Прочие доходы	28	16 396 467	10 514 535
Прочие расходы		(1 676 061)	(907 548)
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам		872 834	(1 523 135)
Прибыль до налогообложения		**12 579 472**	**30 954 175**
Расход по налогу на прибыль	29	(3 015 250)	(6 783 907)
Прибыль за год	**30**	**9 564 222**	**24 170 268**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога		**9 564 222**	**24 170 268**

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	2019 г.	2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Прибыль за год			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		9 564 222	24 170 268
		9 564 222	**24 170 268**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога			
Приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		9 564 222	24 170 268
		9 564 222	**24 170 268**
Прибыль на акцию (в руб. на акцию) - базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	30	97,98	238,96

Генеральный директор
ПАО «Магнит»
Дюннинг Я.Г.

16 марта 2020 г.

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Магнит» Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (в тысячах рублей)

	Прим.	2019 г.	2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		**12 579 472**	**30 954 175**
Корректировки на:			
Амортизацию и обесценение основных средств и активов в форме права пользования	8, 9	87 117 847	72 354 587
Амортизацию нематериальных активов	10	976 589	798 926
Убыток от выбытия основных средств		358 190	549 026
Убыток от выбытия нематериальных активов		23 164	10 754
Прибыль от выбытия инвестиционной собственности		–	(1 180)
Прибыль от реализации инвестиций		(47 511)	–
Начисление/ (восстановление) резерва по ожидаемым кредитным убыткам	26	405 773	(97 118)
Резерв по выплатам, основанным на стоимости акций		2 452 342	–
Доходы от прекращения аренды	9	(1 985 180)	(1 804 180)
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам		(872 834)	1 523 135
Финансовые расходы	27	47 781 649	39 541 807
Инвестиционные доходы		(272 595)	(210 316)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала		**148 516 906**	**143 619 616**
Увеличение торговой и прочей дебиторской задолженности		(6 787 427)	(1 213 236)
Увеличение авансов выданных		(322 155)	(1 442 228)
(Уменьшение)/увеличение авансов полученных		(132 870)	511 328
(Увеличение)/уменьшение налогов к возмещению		(1 397 460)	1 145 281
(Увеличение)/уменьшение расходов будущих периодов		(134 189)	118 695
Увеличение запасов		(36 733 083)	(23 050 790)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		31 320 853	10 095 175
Увеличение начисленных расходов		3 935 220	511 124

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	2019 г.	2018 г. Пересчитано (Прим. 2)
Уменьшение налогов к уплате		(500 829)	(1 827 166)
(Уменьшение)/увеличение обязательств по договору		(390 341)	1 131 357
Увеличение государственных субсидий	22	231 232	1 858 968
Поступление денежных средств от операционной деятельности		**137 605 857**	**131 458 124**
Налог на прибыль уплаченный		(2 896 680)	(4 433 235)
Проценты уплаченные		(46 732 567)	(40 266 504)
Проценты полученные		251 870	200 720
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности		**88 228 480**	**86 959 105**
Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств	8	(53 911 476)	(50 498 665)
Приобретение нематериальных активов	10	(3 237 281)	(957 597)
Денежные средства, полученные результате приобретения бизнеса	7	–	187 758
Поступления от продажи основных средств		672 002	1 079 628
Поступления от продажи инвестиционной собственности		–	601 180
Займы выданные		(539 032)	(1 507 414)
Займы погашенные		692 806	166 756
Поступления от государственных субсидий	22	–	22 742
Чистые использование денежных средств в инвестиционной деятельности		**(56 322 981)**	**(50 905 612)**
Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности			
Поступления по кредитам и займам	33	695 756 324	600 693 859
Погашение кредитов и займов	33	(677 163 335)	(572 272 534)
Дивиденды выплаченные	17,33	(29 993 007)	(13 808 982)
Погашение обязательств по аренде	9,33	(33 242 289)	(24 527 812)
Приобретение собственных акций		(5 109 648)	(17 727 687)
Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности		**(49 751 955)**	**(27 643 156)**
Чистое (уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов		**(17 846 456)**	**8 410 337**
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	15	**26 747 754**	**18 337 417**
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**15**	**8 901 298**	**26 747 754**

Генеральный директор
ПАО «Магнит»
Дюннинг Я.Г.

16 марта 2020 г.

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Магнит» Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (в тысячах рублей)

	Приходится на акционеров материнской компании		
	Акционерный капитал	Эмиссионныйдоход	
На 1 января 2018 г.	**1 020**	**87 635 960**	
Влияние применения МСФО 16 *«Аренда»* (Прим. 4.2)	–	–	
Влияние изменения методологии распределения скидок от поставщиков (Прим. 4.1)	–	–	
На 1 января 2018 г. (пересчитано)	**1 020**	**87 635 960**	
Прибыль за год	–	–	
Итого совокупный доход за год	**–**	**–**	
Дивиденды объявленные (Прим. 17)	–	–	
Приобретение собственных акций (Прим. 16)	–	–	
Объединение бизнеса (Прим. 7)	–	(378 620)	
На 31 декабря 2018 г. (пересчитано)	**1 020**	**87 257 340**	
На 1 января 2019 г.	**1 020**	**87 257 340**	
Прибыль за год	–	–	
Итого совокупный доход за год	**–**	**–**	
Дивиденды объявленные (Прим. 17)	–	–	
Приобретение собственных акций (Прим. 16)	–	–	
Расход по программе выплат на основе акций (Прим. 16, 31)	–	–	
Передача прав на долевые инструменты по выплатам на основе акций (Прим. 16)	–	122 073	
На 31 декабря 2019 г.	**1 020**	**87 379 413**	

	Приходится на акционеров материнской компании			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Резерв по выплатам, на основе акций	Нераспределенная прибыль	Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании
	–	**–**	**171 670 459**	**259 307 439**
	–	–	(26 771 443)	(26 771 443)
	–	–	(4 396 182)	(4 396 182)
	–	**–**	**140 502 834**	**228 139 814**
	–	–	24 170 268	24 170 268
	–	**–**	**24 170 268**	**24 170 268**
	–	–	(27 437 973)	(27 437 973)
	(17 727 687)	–	–	(17 727 687)
	5 676 224	–	–	5 297 604
	(12 051 463)	**–**	**137 235 129**	**212 442 026**
	(12 051 463)	**–**	**137 235 129**	**212 442 026**
	–	–	9 564 222	9 564 222
	–	**–**	**9 564 222**	**9 564 222**
	–	–	(30 816 128)	(30 816 128)
	(5 109 648)	–	–	(5 109 648)
	–	2 452 342	–	2 452 342
	707 001	(829 074)	–	–
	(16 454 110)	**1 623 268**	**115 983 223**	**188 532 814**

Генеральный директор
ПАО «Магнит»
Дюннинг Я.Г.

16 марта 2020 г.

Прилагаемые примечания на стр. 144-226 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Магнит»
Примечания к консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2019 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 компании (далее – «Группа») осуществляют розничную торговлю товарами народного потребления под торговой маркой «Магнит». Группа осуществляет розничную торговлю через сеть магазинов формата «у дома», магазины косметики, гипермаркеты 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 компаний Группы, зарегистрированных в Российской Федерации, а также фактическая доля собственности в процентном соотношении представлены ниже:

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2019 г.	Доля участия на 31 декабря 2018 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%

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2019 г.	Доля участия на 31 декабря 2018 г.
ООО «ТД-холдинг»	Производство и переработка продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «МагнитЭнерго»	Поставка электроэнергии для объектов Группы	100%	100%
ООО «Управляющая компания Индустриальный парк Краснодар»	Управление производственными активами	100%	100%
ООО «Кондитер Кубани»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «Волшебная свежесть»	Производство бытовой химии для Группы	100%	100%
ООО «Морозные припасы»	Производство продуктов питания для Группы	100%	100%
ООО «Москва на Дону»	Производство сельскохозяйственной продукции для Группы	100%	100%
ООО «Магнит Фарма»	Владелец лицензии на осуществление фармацевтической деятельности	100%	100%
ООО «Магнит ИТ Лаб» **	Разработка инновационных программных продуктов	100%	–
ООО «ТД «СИА ГРУПП»	Оптовая торговля фармацевтической продукцией	100%	100%
ООО «МФ-СИА»	Управленческая деятельность	100%	100%
АО «СИА Интернейшнл Лтд»	Оптовая торговля фармацевтической продукцией	100%	100%
АО «РИНК»	Производство приспособлений, используемых в медицинских нуждах	100%	100%
ООО «УК «СИА Групп»	Управленческая деятельность	100%	100%
АО «СИА Интернейшнл – Краснодар»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	80%	80%
ООО «СИА Интернейшнл – Архангельск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Астрахань» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Барнаул» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Белгород» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Благовещенск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Великий Новгород» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Владивосток»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%

1. Информация о компании (продолжение)

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2019 г.	Доля участия на 31 декабря 2018 г.
ООО «СИА Интернейшнл – Пенза» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Тамбов»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
АО «СИА Интернейшнл – Омск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	85%
ООО «СИА Интернейшнл – Владимир» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Волгоград»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Воронеж»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Екатеринбург»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Иркутск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Казань»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Камчатка» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Кемерово» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Киров»*	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Красноярск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Мурманск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Нижний Новгород»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Новосибирск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Оренбург» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Пермь» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Ростов-на-Дону»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА – Самара»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%

Компания	Основная деятельность	Доля участия на 31 декабря 2019 г.	Доля участия на 31 декабря 2018 г.
ООО «СИА Интернейшнл – Санкт-Петербург»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Саратов» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Смоленск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Ставрополь» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Тула» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Тюмень» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Уфа» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Хабаровск»	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	100%	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Челябинск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА – Черноземье» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Южно-Сахалинск» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%
ООО «СИА Интернейшнл – Ярославль» *	Комиссионная торговля лекарственными средствами и изделиями медицинского назначения	–	100%

* В течение 2019 года 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.

** 15 января 2019 года Группа учредила новую компанию ООО «Магнит ИТ Лаб» для разработки инновационных программных продуктов, направленных на решение актуальных информационно-технологических задач, стоящих перед Группой.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, завершившийся 31 декабря 2019 г., была утверждена к выпуску генеральным директором ПАО «Магнит» 16 марта 2020 г.

2. Основные принципы подготовки финансовой отчетности

Заявление о соответствии
Настоящая консолидированная финансовая отчетность была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности («МСФО»).

Основа бухгалтерского учета
Компании Группы ведут бухгалтерский учет в российских рублях (далее – «руб.») и составляют финансовую отчетность в соответствии с законодательными актами, регулирующими бухгалтерский учет и отчетность в Российской Федерации. В российскую финансовую отчетность были внесены корректировки с целью представления настоящей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями МСФО.

Консолидированная финансовая отчетность представлена в рублях, и все суммы округлены до целых тысяч, кроме случаев, где указано иное.

Финансовая отчетность была подготовлена исходя из принципа учета по первоначальной стоимости, за исключением отдельных объектов основных средств, оцененных по справедливой стоимости и отраженных по этой стоимости, принятой за первоначальную, на дату перехода на МСФО, финансовых инструментов и инвестиционной собственности, оцененных по справедливой стоимости.

В консолидированной финансовой отчетности представлена сравнительная информация за предыдущий период. Кроме того, Группа представляет дополнительный отчет о финансовом положении на 1 января 2018 г. ввиду ретроспективного применения учетной политики в результате принятия МСФО (IFRS) 16 *«Аренда»* (Прим. 4.2) и изменения методологии распределения скидок от поставщиков (Прим. 4.1).

Ниже представлено совокупное влияние применения МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2), изменения методологии распределения скидок от поставщиков (Прим. 4.1) и финализации оценки справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств Группы СИА на дату приобретения (Прим. 7) на консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 1 января 2018 г. (увеличение/уменьшение):

	31 декабря 2018 г. как первоначально представлено	Эффект от ретроспективного применения МСФО (IFRS) 16	Эффект от изменения метода распределения скидок от поставщиков	Эффект от финализации оценки справедливой стоимости	31 декабря 2018 г. как пересчитано
АКТИВЫ					
Основные средства	350 331 456	(4 317 977)	–	(1 175 997)	344 837 482
Активы в форме права пользования	–	285 969 493	–	208 199	286 177 692
Права аренды земельных участков	2 196 180	(2 196 180)	–	–	–
Нематериальные активы	3 442 439	(1 765 290)	–	–	1 677 149
Гудвил	24 091 508	–	–	2 787 809	26 879 317
Долгосрочная дебиторская задолженность	–	–	–	800 468	800 468
Отложенные налоговые активы	2 687 401	–	–	(2 687 401)	–
Внеоборотные активы	**382 899 536**	**277 690 046**	**–**	**(66 922)**	**660 522 660**
Запасы	187 778 882	–	(5 868 454)	230 075	182 140 503
Торговая и прочая дебиторская задолженность	6 961 003	–	–	(149 685)	6 811 318
Авансы выданные	5 654 981	(207 178)	–	–	5 447 803
Оборотные активы	**228 688 153**	**(207 178)**	**(5 868 454)**	**80 390**	**222 692 911**
Итого активы	**611 587 689**	**277 482 868**	**(5 868 454)**	**13 468**	**883 215 571**
Нераспределенная прибыль	178 097 010	(36 167 118)	(4 694 763)	–	137 235 129
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании	**253 303 907**	**(36 167 118)**	**(4 694 763)**	**–**	**212 442 026**
Долгосрочные обязательства по аренде	–	290 581 189	–	–	290 581 189
Отложенные налоговые обязательства	25 550 550	(9 046 636)	(1 173 691)	(37 765)	15 292 458
Долгосрочные обязательства	**122 670 785**	**281 534 553**	**(1 173 691)**	**(37 765)**	**402 993 882**
Торговая и прочая кредиторская задолженность	131 173 426	(44 624)	–	(27 617)	131 101 185
Начисленные расходы	13 006 035	–	–	78 850	13 084 885
Краткосрочные обязательства по аренде	–	32 160 057	–	–	32 160 057
Краткосрочные обязательства	**235 612 997**	**32 115 433**	**–**	**51 233**	**267 779 663**
Итого обязательства	**358 283 782**	**313 649 986**	**(1 173 691)**	**13 468**	**670 773 545**
Итого капитал и обязательства	**611 587 689**	**277 482 868**	**(5 868 454)**	**13 468**	**883 215 571**

2. Основные принципы подготовки финансовой отчетности (продолжение)

	На 1 января 2018 г. как первоначально представлено	Эффект от ретроспективного применения МСФО (IFRS) 16	Эффект от изменения метода распределения скидок от поставщиков	На 1 января 2018 г. как пересчитано
Активы				
Основные средства	329 826 903	(3 165 693)	–	326 661 210
Активы в форме права пользования	–	266 737 158	–	266 737 158
Права аренды земельных участков	2 373 022	(2 373 022)	–	–
Нематериальные активы	2 267 960	(751 504)	–	1 516 456
Внеоборотные активы	**336 786 023**	**260 446 939**	**–**	**597 232 962**
Запасы	162 204 502	–	(5 495 227)	156 709 275
Авансы выданные	4 990 444	(985 755)	–	4 004 689
Оборотные активы	**189 539 224**	**(985 755)**	**(5 495 227)**	**183 058 242**
Итого активы	**526 325 247**	**259 461 184**	**(5 495 227)**	**780 291 204**
Нераспределенная прибыль	171 670 459	(26 771 443)	(4 396 182)	140 502 834
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании	**259 307 439**	**(26 771 443)**	**(4 396 182)**	**228 139 814**
Обязательства				
Долгосрочные обязательства по аренде	–	266 335 407	–	266 335 407
Отложенные налоговые обязательства	21 521 720	(6 692 862)	(1 099 045)	13 729 813
Долгосрочные обязательства	**108 960 418**	**259 642 545**	**(1 099 045)**	**367 503 918**
Краткосрочные обязательства по аренде	–	26 590 082	–	26 590 082
Краткосрочные обязательства	**158 057 390**	**26 590 082**	**–**	**184 647 472**
Итого обязательства	**267 017 808**	**286 232 627**	**(1 099 045)**	**552 151 390**
Итого капитал и обязательства	**526 325 247**	**259 461 184**	**(5 495 227)**	**780 291 204**

Ниже представлено совокупное влияние применения МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2) и изменения методологии распределения скидок от поставщиков (Прим. 4.1) на консолидированный отчет о совокупном доходе за 2018 год (увеличение/(уменьшение) дохода / уменьшение/(увеличение) расхода):

	2018 год как первоначально представлено	Эффект от ретрспективного применения МСФО (IFRS) 16	Эффект от изменения метода распределения скидок от поставщиков	2018 год как пересчитано
Себестоимость реализации	(940 568 293)	–	(373 226)	(940 941 519)
Валовая прибыль	**296 447 164**	**–**	**(373 226)**	**296 073 938**
Общехозяйственные и административные расходы	(237 709 394)	16 964 596	–	(220 744 798)
Финансовые расходы	(9 136 262)	(30 405 545)	–	(39 541 807)
Прочие доходы	8 710 355	1 804 180	–	10 514 535
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	(1 415 310)	(107 825)	–	(1 523 135)
Прибыль до налогообложения	**43 071 995**	**(11 744 594)**	**(373 226)**	**30 954 175**
Расход по налогу на прибыль	(9 207 471)	2 348 919	74 645	(6 783 907)
Прибыль за год	**33 864 524**	**(9 395 675)**	**(298 581)**	**24 170 268**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога, приходящийся на акционеров материнской компании	**33 864 524**	**(9 395 675)**	**(298 581)**	**24 170 268**
Базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	334,81	(92,89)	(2,96)	238,96

2. Основные принципы подготовки финансовой отчетности (продолжение)

Ниже представлено совокупное влияние применения МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2), изменения методологии распределения скидок от поставщиков (Прим. 4.1) и финализации оценки справедливой стоимости идентифицируемых активов и обязательств Группы СИА на дату приобретения (Прим. 7) на консолидированный отчет движение денежных средств за 2018 год:

	2018 г. как перво-начально представлено	Эффект от ретро-спективного применения МСФО (IFRS) 16	Эффект от изменения метода распределения скидок от поставщиков	2018 г. как пересчитано
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности				
Прибыль до налогообложения	43 071 995	(11 744 594)	(373 226)	30 954 175
Амортизацию основных средств и активов в форме права пользования	35 521 322	36 833 265	–	72 354 587
Амортизацию нематериальных активов	996 116	(197 190)	–	798 926
Убыток от выбытия прав аренды земли	25 789	(25 789)	–	–
Убыток от выбытия нематериальных активов	27 278	(16 524)	–	10 754
Убыток по курсовым разницам	1 415 310	107 825	–	1 523 135
Финансовые расходы	9 136 262	30 405 545	–	39 541 807
Доход от прекращения аренды	–	(1 804 180)	–	(1 804 180)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала	**90 434 484**	**53 558 358**	**(373 226)**	**143 619 616**
Увеличение авансов выданных	(663 651)	(778 577)	–	(1 442 228)
Увеличение запасов	(23 424 016)	–	373 226	(23 050 790)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности	10 247 625	(152 449)	–	10 095 176
Поступление денежных средств от операционной деятельности	**78 830 792**	**52 627 332**	**–**	**131 458 124**
Проценты уплаченные	(9 860 959)	(30 405 545)	–	(40 266 504)
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности	**64 737 318**	**22 221 787**	**–**	**86 959 105**
Приобретение основных средств	(51 603 538)	1 104 873	–	(50 498 665)
Приобретение нематериальных активов	(2 154 557)	1 196 960	–	(957 597)
Приобретение прав аренды земельных участков	(847)	847	–	–
Чистые денежные средства, используемые в инвестиционной деятельности	**(53 208 292)**	**2 302 680**	**–**	**(50 905 612)**
Погашение обязательств по финансовой аренде	(3 345)	(24 524 467)	–	(24 527 812)
Чистое (использование)/поступление денежных средств от финансовой деятельности	**(3 118 689)**	**(24 524 467)**	**–**	**(27 643 156)**

Реклассификации
Группа изменила представление некоторых статей в консолидированном отчете о совокупном доходе за 2019 и 2018 годы, выделив доходы от аренды и субаренды в отдельной строке «Доход от аренды и субаренды», а также реклассифицировала часть складских затрат и затрат на собственное производство в строку «Себестоимость реализации» из строки «Общехозяйственные и административные расходы». Сравнительные суммы 2018 года, были приведены в соответствие с представлением формата информации, принятом в отчетном периоде.

Функциональная валюта
Функциональной валютой всех компаний Группы и валютой представления консолидированной финансовой отчетности является российский рубль.

Непрерывность деятельности
При рассмотрении допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем руководство основывалось на прогнозе движения денежных средств на 2020 год, с учетом текущей экономической ситуации в Российской Федерации, финансового положения Группы, доступных неиспользованных кредитных линий, а также планируемых расходов на открытие новых магазинов и поддержание существующих.

Руководство полагает, что денежные потоки от операционной деятельности и доступные источники кредитования являются достаточными для финансирования обязательств в течение следующего года. Соответственно, данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена на основе допущения о непрерывной деятельности Группы в обозримом будущем.

3. Существенные положения учетной политики

Основа консолидации
Консолидированная финансовая отчетность включает в себя финансовую отчетность Компании и других предприятий, контролируемых Компанией (ее дочерних компаний). 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 не обладает большинством голосов или имеет права, аналогичные правам 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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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 компании начинается в момент приобретения Группой контроля над дочерней компанией и прекращается в момент утраты Группой такого контроля. Активы, обязательства, доходы и расходы дочерней компании, 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 компанией.

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 компаний составляется за отчетный период, аналогичный отчетному периоду холдинговой компании. При необходимости в финансовую отчетность дочерних компаний 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.

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 и неконтрольной доли участия над чистыми идентифицируемыми приобретенными активами и принятыми обязательствами. Если данное вознаграждение меньше справедливой стоимости чистых активов приобретенной дочерней компании, 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 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 получат 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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Оценка справедливой стоимости
Группа оценивает такие нефинансовые активы, как инвестиционную собственность, по справедливой стоимости на каждую отчетную дату. Справедливая стоимость финансовых инструментов, отражаемых по амортизированной стоимости, раскрыта в Примечании 33.

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

- на рынке, который является основным для данного актива или обязательства; или
- при отсутствии основного рынка на рынке, наиболее выгодном для данного актива или обязательства.

Группа должна иметь доступ к основному или наиболее выгодному рынку.

Справедливая стоимость актива или обязательства оценивается с допущениями, которые участники рынка используют при ценообразовании в отношении актива или обязательства при условии, что участники рынка действуют в собственных экономических интересах.

При оценке справедливой стоимости нефинансового актива учитывается способность участника рынка генерировать экономические выгоды посредством использования актива наилучшим и наиболее эффективным образом, либо посредством продажи актива другому участнику рынка, который будет использовать его наилучшим и наиболее эффективным образом.

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).

Для оценки инвестиционной собственности привлекаются независимые оценщики. Критериями для выбора в пользу того или иного оценщика служат его репутация, знание рынка, независимость и соблюдение профессиональных стандартов.

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 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 течении 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 товары основного ассортимента либо специально приобретаемые для проведения акций.

Программа лояльности приводит к возникновению отдельной обязанности к исполнению, поскольку она предоставляет покупателю существенное право. При предоставлении бонусных баллов покупателям часть цены сделки распределяется на них, основываясь на относительной цене их обособленной продажи, и признается в качестве обязательства по договору до тех пор, пока данные баллы не будут погашены покупателем. Выручка признается в момент погашения баллов покупателем путем обмена на товары. При определении цены обособленной продажи бонусных баллов Группа принимает во внимание вероятность того, что покупатель погасит бонусные баллы. Группа обновляет свою оценку количества бонусных баллов, которые будут погашены, ежеквартально, и сумма корректировки остатков обязательств по договору относится на выручку.

Расходы на проведение программ лояльности в части товаров, специально приобретаемых для проведения акций, признаются в составе коммерческих расходов и классифицируются в качестве расходов на рекламу.

Выручка от продажи рекламных услуг
Выручка от продажи рекламных услуг признается в том отчетном периоде, в котором данные услуги были оказаны. Группа классифицирует данную выручку в качестве прочих операционных доходов и признает в течение периода, поскольку покупатель одновременно получает и потребляет выгоды, предоставляемые Группой. Группа признает выручку исходя из объема предоставленных услуг относительно общего объема услуг.

Основные средства
Основные средства учитываются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения. Такая стоимость включает стоимость замены 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 Компании определило справедливую стоимость на дату перехода на МСФО на основании оценки, проведенной независимыми оценщиками, и приняло данную стоимость в качестве первоначальной.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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	3-14
Прочие основные средства	3-10

Прочие основные средства включают в себя транспортные средства и прочие относительно небольшие группы основных средств.

Незавершенное строительство включает расходы, связанные со строительством объектов основных средств, а также соответствующие накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства. Амортизация данных активов начинается с момента ввода в эксплуатацию, т.е. когда объект приведен в состояние, позволяющее использовать его по назначению в соответствии с намерением руководства. Группа регулярно осуществляет оценку балансовой стоимости незавершенного строительства с тем, чтобы определить, является ли она возмещаемой и начислен ли соответствующий резерв.

Прибыль или убыток, возникающие при выбытии актива, определяется как разница между поступлениями от продажи и балансовой стоимостью актива и учитывается в консолидированном отчете о совокупном доходе.

Государственные субсидии
Государственные субсидии признаются, если имеется обоснованная уверенность в том, что они будут получены и все связанные с ними условия будут выполнены.

Если субсидия выдана с целью финансирования определенных расходов, она признается в качестве дохода на систематической основе в тех же периодах, в которых списываются на расходы соответствующие затраты, которые она должна компенсировать. Если субсидия выдана с целью финансирования актива, то она признается в качестве дохода равными долями в течение ожидаемого срока полезного использования соответствующего актива.

Выгода, получаемая от займа, предоставленного государством по ставке процента ниже рыночной, учитывается как государственная субсидия. Займ признается по справедливой стоимости. Выгода от использования ставки процента ниже рыночной оценивается как разница между первоначальной балансовой стоимостью займа и поступившими средствами.

Инвестиционная собственность
Инвестиционная собственность изначально оценивается по первоначальной стоимости, включая затраты по сделке. После первоначального признания инвестиционная собственность отражается по справедливой стоимости, определяющей рыночные условия на отчетную дату. Прибыли или убытки, возникающие в результате изменения справедливой стоимости инвестиционной собственности, включаются в отчет о консолидированном совокупном доходе в том периоде, когда они возникли. Оценка справедливой стоимости проводится ежегодно с привлечением аккредитованного независимого оценщика, на основе модели оценки, рекомендованной Международным комитетом по стандартам оценки.

Инвестиционная собственность списывается с учета при выбытии, либо в случае, если она изъята из использования, и от ее выбытия не ожидается экономических выгод в будущем. Разница между чистыми поступлениями от выбытия и балансовой стоимостью актива признается в консолидированном отчете о совокупном доходе в том отчетном периоде, в котором было прекращено его признание.

Переводы в категорию инвестиционной собственности либо из нее осуществляются только тогда, когда имеет место изменение в характере использования собственности. При переводе из инвестиционной собственности в собственность, занимаемую владельцем, в качестве предполагаемой первоначальной стоимости принимается ее справедливая стоимость на дату изменения характера ее использования. В случае, когда занимаемый собственником объект собственности становится объектом инвестиционной собственности, Группа учитывает такую собственность в соответствии с политикой учета основных средств до даты изменения характера использования.

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 продуктов, 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

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Срок и метод амортизации для нематериального актива с ограниченным сроком полезного использования пересматриваются как минимум в конце каждого отчетного периода. Изменение ожидаемого срока полезного использования или предполагаемой структуры потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, изменяют срок или метод амортизации соответственно и учитываются как изменение бухгалтерских оценок. Расходы по амортизации нематериальных активов с ограниченным сроком полезного использования признаются в консолидированном отчете о совокупном доходе в той категории расходов, которая соответствует функции нематериальных активов.

Нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования не амортизируются, а тестируются на обесценение ежегодно либо по отдельности, либо на уровне единиц, генерирующих денежные средства. Срок полезного использования нематериального актива с неопределенным сроком использования пересматривается ежегодно с целью определения того, насколько приемлемо продолжать относить данный актив в категорию активов с неопределенным сроком полезного использования. Если это неприемлемо, изменение оценки срока полезного использования – с неопределенного на ограниченный срок – осуществляется на перспективной основе.

Прибыль или убыток, возникающие в результате прекращения признания актива (рассчитанные как разница между чистыми поступлениями от выбытия актива и балансовой стоимостью данного актива), включаются в консолидированный отчет о совокупном доходе.

Аренда

Группа в качестве арендатора
Договоры аренды Группы в основном представлены договорами аренды земельных участков и зданий магазинов розничной сети.

Группа использовала единый подход к признанию и оценке всех договоров аренды, по которым она является арендатором, кроме краткосрочной аренды и аренды активов с низкой стоимостью. Группа признала обязательства по аренде в отношении осуществления арендных платежей и активы в форме права пользования, которые представляют собой право на использование базовых активов.

Ниже представлены основные положения учетной политики Группы по аренде:

Активы в форме права пользования
Группа признает активы в форме права пользования на дату начала аренды (т.е. дату, на которую базовый актив становится доступным для использования). Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения, с корректировкой на переоценку обязательств по аренде. Первоначальная стоимость актива в форме права пользования включает величину признанных обязательств по аренде, понесенные первоначальные прямые затраты и арендные платежи, произведенные на дату начала аренды или до такой даты за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде. Если у Группы отсутствует достаточная уверенность в том, что она получит право собственности на арендованный актив в конце срока аренды, признанный актив в форме права пользования амортизируется линейным методом на протяжении более короткого из следующих периодов: предполагаемый срок полезного использования актива или срок аренды.

Группа определила следующие сроки полезного использования:

Здания	от 1 до 34 лет
Земля	от 1 до 65 лет

Амортизация активов в форме права пользования относится на прибыли и убытки за исключением амортизации по активам в форме прав на аренду земельных участков в течении периода строительства магазинов на данных участках и зданий в течении периода проведения капитального ремонта, необходимого для приведения объекта в состояние пригодное для использования в соответствии с целями Группы, которая капитализируется в состав первоначальной стоимости здания. Активы в форме права пользования проверяются на предмет обесценения.

Обязательства по аренде
На дату начала аренды Группа признает обязательства по аренде, которые оцениваются по приведенной стоимости арендных платежей, которые должны быть осуществлены в течение срока аренды. Арендные платежи включают фиксированные платежи (в том числе по существу фиксированные платежи) за вычетом любых стимулирующих платежей по аренде к получению, переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, и суммы, которые, как ожидается, будут уплачены по гарантиям ликвидационной стоимости. Арендные платежи также включают 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
Группа применяет освобождение от признания в отношении краткосрочной аренды к своим краткосрочным договорам аренды техники и оборудования (т.е. к договорам, по которым на дату начала аренды предусмотренный срок аренды составляет не более 12 месяцев и которые не содержат опциона на покупку). Арендные платежи по краткосрочной аренде признаются в качестве расхода линейным методом в течение срока аренды.

Группа в качестве арендодателя
Доходы по аренде активов, по которым у Группы остаются практически все риски и выгоды, связанные с владением, классифицируется 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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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, в отношении которого оценка будущих денежных потоков не корректировалась.

Если текущая стоимость актива или единицы, генерирующей денежные потоки, превышает его возмещаемую стоимость, текущая стоимость такого актива (единицы) должна быть уменьшена до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения отражается непосредственно в консолидированном отчете о совокупном доходе.
В случае последующего восстановления убытков от обесценения, балансовая стоимость актива (единицы, генерирующей денежные потоки) увеличивается до суммы, полученной в результате новой оценки его возмещаемой стоимости таким образом, чтобы такая увеличенная сумма не превышала балансовую стоимость, которая была бы определена, если бы в предыдущие годы не был признан убыток от обесценения актива (единицы, генерирующей денежные потоки). Любое восстановление убытка от обесценения отражается непосредственно в составе консолидированного отчета о совокупном доходе.

При тестировании на предмет обесценения в отношении следующего актива соблюдаются особые условия:

Гудвил
Гудвил тестируется на предмет обесценения ежегодно по состоянию на 31 декабря, а также в случаях, когда обстоятельства указывают на то, что его балансовая стоимость может быть обесценена.

Обесценение гудвила определяется путем оценки возмещаемой суммы каждого подразделения (или группы подразделений), генерирующего денежные потоки, на которые отнесен гудвил. Если возмещаемая стоимость единицы, генерирующей денежные потоки, меньше его балансовой стоимости, то признается убыток от обесценения. Убытки от обесценения гудвила не могут быть восстановлены в будущих периодах.

Запасы
Запасы отражаются по наименьшей из двух величин: себестоимости и чистой стоимости реализации. Себестоимость включает в себя непосредственную стоимость товара, расходы по его транспортировке, стоимость погрузочно-разгрузочных работ и уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов от поставщиков, относящихся к данным товарам. Себестоимость товаров для перепродажи рассчитывается по методу средневзвешенной стоимости, себестоимость материалов рассчитывается по стоимости единицы, себестоимость горюче-смазочных материалов рассчитывается по средней стоимости. Чистая стоимость реализации определяется как предполагаемая цена продажи, за вычетом предполагаемых затрат, необходимых для реализации товара.

Резервы
Резервы признаются, когда у Группы существует текущее обязательство (определяемое нормами права или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлого события, есть достаточная вероятность, что потребуется погашение этого обязательства, 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 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 компании, 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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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 компании, 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). Активы и обязательства по отложенному налогу на прибыль рассчитываются по налоговым ставкам, применение которых ожидается Группой в период реализации налогового требования или погашения обязательства, и которые отражают предполагаемый по состоянию на отчетную дату метод реализации активов и погашения обязательств.

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.

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, руководитель Группы, принимающий операционные решения, анализирует операции Группы и распределяет ресурсы в разрезе отдельных магазинов. Группа оценила экономические характеристики отдельных магазинов, включая магазины формата «у дома», магазины косметики, гипермаркеты и прочие, и определила, что магазины имеют схожую маржу, 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 займам, непосредственно связанные с приобретением, строительством или созданием квалифицируемых активов, капитализируются как часть первоначальной стоимости такого актива, прочие затраты по 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.

Остатки по договору

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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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 долевых инструментов, 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 долевых инструментов, 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 или контрагентом, оставшийся элемент справедливой стоимости вознаграждения незамедлительно относится на расход через прибыль или убыток.

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло для Программы предоставления опционов на акции сотрудникам.

Финансовые активы

Первоначальная оценка
При первоначальном признании Группа классифицирует все свои финансовые активы на основании бизнес-модели, используемой для управления активами, и договорных условий активов как оцениваемые по: амортизированной стоимости; ССПСД (справедливая стоимость через прочий совокупный доход); и ССПУ (справедливая стоимость через прибыль или убыток).

За исключением дебиторской задолженности, которая не содержит значительного компонента финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, Группа первоначально оценивает финансовые активы по справедливой стоимости, увеличенной в случае финансовых активов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток, на сумму затрат по сделке. Дебиторская задолженность, которая не содержит значительный компонент финансирования или в отношении которой Группа применила упрощение практического характера, оценивается по цене сделки.

Группа оценивает займы выданные и дебиторскую задолженность по амортизированной стоимости, только если выполняются оба следующих условия:

- финансовый актив удерживается в рамках бизнес-модели, целью которой является удержание финансовых активов для получения предусмотренных договором денежных потоков;
- договорные условия финансового актива обусловливают 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
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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

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.

В то же время договорные условия, которые оказывают более чем пренебрежимо малое влияние на подверженность рискам или волатильность предусмотренных договором денежных потоков, не связанных с базовым кредитным соглашением, не обусловливают возникновения предусмотренных договором денежных потоков, которые являются исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга. В таких случаях финансовый актив необходимо оценивать по ССПУ.

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 инвестиционного дохода в консолидированном отчете о совокупном доходе.

Обесценение финансовых активов
Группа признает оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки (ОКУ) для всех видов долговых инструментов, оцениваемых не по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

ОКУ рассчитываются на основе разницы между денежными потоками, причитающимися в соответствии с договором, и всеми денежными потоками, которые Группа ожидает получить, дисконтированной с использованием первоначальной эффективной процентной ставки или ее приблизительного значения. Ожидаемые денежные потоки включают денежные потоки от продажи удерживаемого обеспечения или от других механизмов повышения кредитного качества, которые являются неотъемлемой частью договорных условий.

ОКУ признаются в два этапа. В случае финансовых инструментов, по которым с момента их первоначального признания кредитный риск значительно не увеличился, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, которые могут возникнуть вследствие дефолтов, возможных в течение следующих 12 месяцев (12-месячные ожидаемые кредитные убытки). Для финансовых инструментов, по которым с момента первоначального признания кредитный риск увеличился значительно, создается оценочный резерв под убытки в отношении кредитных убытков, ожидаемых в течение оставшегося срока действия этого финансового инструмента, независимо от сроков наступления дефолта (ожидаемые кредитные убытки за весь срок).

В отношении торговой и прочей дебиторской задолженности, и активов по договору Группа применяет упрощенный подход при расчете ОКУ. Следовательно, Группа не отслеживает изменения кредитного риска, а вместо этого на каждую отчетную дату признает оценочный резерв под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок.

Группа использовала матрицу оценочных резервов, опираясь на свой прошлый опыт возникновения кредитных убытков, скорректированных с учетом прогнозных факторов, специфичных для заемщиков, и общих экономических условий.

Кредитный риск по денежным средствам и денежным эквивалентам Группы был оценен в качестве низкого на основании данных внешних кредитных рейтингов кредитных институтов и крупнейших банков.

Прекращение признания финансовых активов и обязательств
Финансовый актив прекращает признаваться в консолидированном отчете о финансовом положении, если:

- срок действия прав на получение денежных потоков от актива истек;
- Группа передала право на получение денежных потоков от актива или приняла обязательство перечислить полученные денежные потоки полностью без существенной задержки третьей стороне на условиях «транзитного» соглашения; а также
- Группа либо (а) передала практически все риски и выгоды от актива, либо (б) не передала, но и не сохраняет за собой все риски и выгоды от актива, но передала контроль над данным активом.

В случае если Группа передала свои права на получение денежных потоков от актива, при этом ни передав, ни сохранив за собой практически всех рисков и выгод, связанных с ним, а также не передав контроль над активом, такой актив отражается в учете в пределах продолжающегося участия Группы в этом активе. Продолжение участия в активе, имеющее форму гарантии по переданному активу, оценивается по наименьшему из значений первоначальной балансовой стоимости актива и максимального размера возмещения, которое может быть предъявлено к оплате Группе.

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 компаниями Группы. Разница между балансовой стоимостью собственных акций, выкупленные 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.

3. Существенные положения учетной политики (продолжение)

Прибыль на акцию
Прибыль на акцию рассчитана на основе средневзвешенного количества акций Группы в обращении в течение 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2019 и 2018 гг. Группа не имеет каких-либо долевых инструментов с возможным существенным 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.

4.1 Изменение методологии распределения скидок от поставщиков

В рамках изменений стратегии, направленных на повышение операционной эффективности в 2019 году, Группа усовершенствовала систему управления запасами и соответствующие бизнес-процессы, что позволило ей, помимо прочего, осуществлять управление запасами и их анализ на более детальной основе в соответствии с новыми операционными и стратегическими целями Группы. В рамках данных изменений Группа также изменила методологию распределения скидок от поставщиков, поскольку руководство считает, что новый подход обеспечивает более релевантную информацию по категориям товаров, соответствует отраслевой практике и способствует большей сопоставимости финансовой отчетности.

Изменение методологии распределения скидок от поставщиков между запасами на конец периода и себестоимостью реализации Группа применила ретроспективно.

В таблицах ниже представлено влияние применения нового подхода на сравнительную информацию в консолидированной финансовой отчетности за год по 31 декабря 2019 г.:

Влияние на консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на: (увеличение/(уменьшение) каждой строки):

	31 декабря 2018 г.	1 января 2018 г.
Оборотные активы		
Запасы	(5 868 454)	(5 495 227)
Итого оборотные активы	**(5 868 454)**	**(5 495 227)**
Итого активы	**(5 868 454)**	**(5 495 227)**
Капитал и обязательства		
Нераспределенная прибыль	(4 694 763)	(4 396 182)
Итого капитал	**(4 694 763)**	**(4 396 182)**
Долгосрочные обязательства		
Отложенные налоговые обязательства	(1 173 691)	(1 099 045)
Итого долгосрочные обязательства	**(1 173 691)**	**(1 099 045)**
Итого капитал и обязательства	**(5 868 454)**	**(5 495 227)**

4.1 Изменение методологии распределения скидок от поставщиков (продолжение)

Влияние на консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (увеличение/(уменьшение) дохода / (уменьшение/(увеличение) расхода):

	2018 г.
Себестоимость реализации	(373 226)
Валовая прибыль	**(373 226)**
Прибыль до налогообложения	**(373 226)**
Расходы по налогу на прибыль	74 645
Прибыль за год	**(298 581)**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога	**(298 581)**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога, приходящийся на акционеров материнской компании	**(298 581)**
Базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	**(2,96)**

Влияние на консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.:

	2018 г.
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности	
Прибыль до налогообложения	(373 226)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала	**(373 226)**
Увеличение запасов	373 226
Поступление денежных средств от операционной деятельности	**–**

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 2019 г., учетная политика, принятая при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности за 2019 год, соответствует политике, применявшейся при составлении годовой консолидированной финансовой отчетности Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.

Группа не применяла досрочно какие-либо другие стандарты, разъяснения или поправки, которые были выпущены, но еще не вступили в силу.

МСФО (IFRS) 16 «Аренда»
МСФО (IFRS) 16 был выпущен в январе 2016 года и заменяет собой МСФО (IAS) 17 *«Аренда»*, Разъяснение КРМФО (IFRIC) 4 *«Определение наличия в соглашении признаков аренды»*, Разъяснение ПКР (SIC) 15 *«Операционная аренда – стимулы»* и Разъяснение ПКР (SIC) 27 *«Определение сущности операций, имеющих юридическую форму аренды»*. МСФО (IFRS) 16 устанавливает принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации об аренде и требует, чтобы арендаторы отражали все договоры аренды с использованием единой модели учета в балансе, аналогично порядку учета, предусмотренному в МСФО (IAS) 17 для финансовой аренды.

Группа впервые применила МСФО (IFRS) 16 с использованием полного ретроспективного подхода. Согласно указанному подходу, данные на начало периода каждого затронутого изменением компонента капитала для самого раннего из представленных предыдущих периодов, а также другие сравнительные данные, раскрытые за каждый из представленных предыдущих периодов, подлежат ретроспективной корректировке, как если бы стандарт применялся всегда.

Группа решила применить следующие упрощения практического характера, предусмотренные стандартом:

- для всех видов базовых активов каждый компонент аренды и любые соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, будут учитываться в качестве одного компонента аренды;
- арендные платежи по договорам со сроком действия не более 12 месяцев в отношении всех видов базовых активов, за исключением земельных участков и зданий магазинов, будут как и раньше признаваться в качестве расходов в отчете о прибылях и убытках линейным методом в течение срока аренды.

4.2 Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам (продолжение)

Ниже представлено влияние применения МСФО (IFRS) 16 на консолидированный отчет о финансовом положении на 31 декабря 2018 г. (увеличение/(уменьшение)) каждой строки:

	31 декабря 2018 г.	1 января 2018 г.
Внеоборотные активы		
Основные средства	(4 317 977)	(3 165 693)
Активы в форме права пользования	285 969 493	266 737 158
Права аренды земельных участков	(2 196 180)	(2 373 022)
Нематериальные активы	(1 765 290)	(751 504)
Оборотные активы		
Авансы выданные	(207 178)	(985 755)
Итого активы	**277 482 868**	**259 461 184**
Капитал, приходящийся на акционеров		
Материнской компании		
Нераспределенная прибыль	**(36 167 118)**	**(26 771 443)**
Итого капитал	**(36 167 118)**	**(36 167 118)**
Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные обязательства по аренде	290 581 189	266 335 407
Отложенные налоговые обязательства	(9 046 636)	(6 692 862)
Краткосрочные обязательства		
Торговая и прочая кредиторская задолженность	(44 624)	–
Краткосрочные обязательства по аренде	32 160 057	26 590 082
Итого обязательства	**313 649 986**	**286 232 627**
Итого капитал и обязательства	**277 482 868**	**259 461 184**

Ниже представлено влияние применения МСФО (IFRS) 16 на консолидированный отчет о совокупном доходе за 2018 год:

	2018 г.
Общехозяйственные и административные расходы (уменьшение)	16 964 596
Финансовые расходы (увеличение)	(30 405 545)
Доходы от прекращения аренды	1 804 180
Прибыль по курсовым разницам (уменьшение)	(107 825)
Прибыль до налогообложения (уменьшение)	**(11 744 594)**
Расходы по налогу на прибыль (уменьшение)	2 348 919
Прибыль за год (уменьшение)	**(9 395 675)**
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога, приходящийся на акционеров материнской компании (уменьшение)	**(9 395 675)**
Базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании (уменьшение)	**(92,89)**

4.2 Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам (продолжение)

Ниже представлено влияние применения МСФО (IFRS) 16 на консолидированный отчет движение денежных средств за 2018 год:

	2018 г.
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности	
Прибыль до налогообложения (уменьшение)	**(11 744 594)**
Корректировки на:	
Амортизацию основных средств и активов в форме права пользования (увеличение)	36 833 265
Амортизацию нематериальных активов (уменьшение)	(197 190)
Убыток от выбытия прав аренды земли (уменьшение)	(25 789)
Убыток от выбытия нематериальных активов (уменьшение)	(16 524)
Убыток по курсовым разницам (увеличение)	107 825
Финансовые расходы (увеличение)	30 405 545
Доход от прекращения аренды (увеличение)	(1 804 180)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала (увеличение)	**53 558 358**
Уменьшение авансов выданных (уменьшение)	(778 577)
Увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности (увеличение)	(152 449)
Поступление денежных средств от операционной деятельности (увеличение)	**52 627 332**
Проценты уплаченные (увеличение)	(30 405 545)
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности (увеличение)	**22 221 787**
Приобретение основных средств (уменьшение)	1 104 873
Приобретение нематериальных активов (уменьшение)	1 196 960
Приобретение прав аренды земельных участков (уменьшение)	847
Чистые денежные средства, используемые в инвестиционной деятельности (уменьшение)	**2 302 680**
Погашение обязательств по финансовой аренде (увеличение)	(24 524 467)
Чистое использование денежных средств от финансовой деятельности (увеличение)	**(24 524 467)**

Группа пересмотрела представление отложенных налоговых активов, образованных в результате первого применения МСФО (IFRS) 16 на 31 декабря 2018 г. по сравнению с выпущенной ранее промежуточной сокращенной финансовой отчетностью за шесть месяцев, закончившихся 30 июня 2019 г., и показала отложенный налоговый актив в сумме 9 046 636 тыс. руб. свернуто с отложенным налоговым обязательством на 31 декабря 2018 г.

Характер влияния первого применения МСФО (IFRS) 16
Договоры аренды Группы в основном представлены договорами аренды зданий магазинов розничной сети. До применения МСФО (IFRS) 16 Группа классифицировала каждый договор аренды (в котором она являлась арендатором) на дату начала арендных отношений как операционную аренду. В случае операционной аренды арендные платежи капитализировались до момента открытия торгового объекта, а далее признавались в качестве расходов по аренде в консолидированном отчете о совокупном доходе линейным методом на протяжении срока аренды. Все авансовые арендные платежи и начисленные арендные платежи признавались в составе «Авансов выданных» и «Торговой и прочей кредиторской задолженности» соответственно.

В результате применения МСФО (IFRS) 16 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.

В соответствии с полным ретроспективным методом Группа применила МСФО (IFRS) 16 на дату первоначального применения, как если бы он применялся на дату начала аренды действующих договоров аренды. Следовательно, сравнительная информация, представленная в настоящей консолидированной финансовой отчетности, была пересчитана.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. (1 января 2018 г.):

- были признаны и представлены отдельно «Активы в форме права пользования» в размере 285 969 493 тыс. руб. (266 737 158 тыс. руб.);
- были признаны обязательства по аренде в размере 322 741 246 тыс. руб. (292 925 489 тыс. руб.), которые были включены в состав «Долгосрочных обязательств по аренде» и «Краткосрочных обязательств по аренде»;
- признание авансовых платежей в размере 207 178 тыс. руб. (985 755 тыс. руб.) и торговой и прочей кредиторской задолженности в размере 44 624 тыс. руб. (0 тыс. руб.), связанных с ранее признанными авансами и начислениями по операционной арендой, было прекращено;
- сумма отложенных налоговых обязательств была уменьшена на 9 046 636 тыс. руб. (6 692 862 тыс. руб.) в связи с влиянием изменений в активах и обязательствах на отложенные налоги;
- чистое влияние данных корректировок было отражено в составе «Нераспределенной прибыли» в сумме 36 167 118 тыс. руб. (26 771 443 тыс. руб.).

4.2 Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам (продолжение)

За год, закончившийся 31 декабря 2018 г.:

- «Расходы по амортизации» увеличились в совокупности на 36 636 075 тыс. руб. в связи с амортизацией признанных дополнительных активов в форме права пользования, за вычетом уменьшения балансовой стоимости «Основных средств» и «Нематериальных активов»;
- «Расходы по аренде и коммунальным платежам» в составе общехозяйственных и административных расходов, относящиеся к аренде, которая ранее классифицировалась в качестве операционной, уменьшились на 53 600 671 тыс. руб.;
- «Финансовые расходы» увеличились на 30 405 545 тыс. руб. в связи с процентными расходами по признанным дополнительным обязательствам по аренде;
- «Прочие доходы» увеличились на 1 804 180 тыс. руб. в связи с выбытием ранее признанных обязательств по операционной аренде;
- «Расход по налогу на прибыль» уменьшился на 2 348 919 тыс. руб. в связи с налоговым эффектом данных изменений в расходах и доходах;
- Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности увеличилось на 22 221 787 тыс. руб., чистое использование денежных средств в инвестиционной деятельности уменьшилось на 2 302 680 тыс. руб., а чистое использование денежных средств в финансовой деятельности увеличилось на 24 524 467 тыс. руб., отражая платежи в отношении основной суммы, признанных обязательств по аренде, а также платежи по процентам за аренду.

Разъяснение КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность в отношении правил исчисления налога на прибыль»
Разъяснение рассматривает порядок учета налогов на прибыль в условиях существования неопределенности в отношении налоговых трактовок, что влияет на применение МСФО (IAS) 12 *«Налоги на прибыль»*. Разъяснение не применяется к налогам или сборам, которые не относятся к сфере применения МСФО (IAS) 12, а также не содержит особых требований, касающихся процентов и штрафов, связанных с неопределенными налоговыми трактовками. В частности, разъяснение рассматривает следующие вопросы:

- рассматривает ли организация неопределенные налоговые трактовки отдельно;
- допущения, которые организация делает в отношении проверки налоговых трактовок налоговыми органами;
- как организация определяет налогооблагаемую прибыль (налоговый убыток), налоговую базу, неиспользованные налоговые убытки, неиспользованные налоговые льготы и ставки налога;
- как организация рассматривает изменения фактов и обстоятельств.

Организация должна решить, рассматривать ли каждую неопределенную налоговую трактовку по отдельности или вместе с одной или несколькими другими неопределенными налоговыми трактовками. Необходимо использовать подход, который позволит с большей точностью предсказать результат разрешения неопределенности.

Группа применяет значительное суждение при выявлении неопределенности в отношении правил исчисления налога на прибыль.

При применении разъяснения Группа проанализировала, имеются ли у нее какие-либо неопределенные налоговые трактовки, особенно касающиеся трансфертного ценообразования. Налоговые декларации Компании и ее дочерних организаций в различных юрисдикциях включают вычеты, связанные с трансфертным ценообразованием, и налоговые органы могут подвергнуть данные налоговые трактовки проверке. Учитывая то, что Группа выполняет требования налогового законодательства, и исходя из проведенного ею анализа применяемой практики трансфертного ценообразования, Группа пришла к выводу, что принятие применяемых ею налоговых трактовок (в том числе трактовок, применяемых ее дочерними организациями) налоговыми органами является вероятным.

Данное разъяснение не оказало влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Поправки МСФО (IFRS) 9 «Условия о досрочном погашении с потенциальным отрицательным возмещением»
Согласно МСФО (IFRS) 9 долговой инструмент может оцениваться по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход при условии, что предусмотренные договором денежные потоки являются «исключительно платежами в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга» (критерий «денежных потоков») и инструмент удерживается в рамках соответствующей бизнес-модели, позволяющей такую классификацию. Поправки к МСФО (IFRS) 9 разъясняют, что финансовый актив удовлетворяет критерию «денежных потоков» независимо от того, какое событие или обстоятельство приводит к досрочному расторжению договора, а также независимо от того, какая сторона выплачивает или получает обоснованное возмещение за досрочное расторжение договора. Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Поправки к МСФО (IAS) 19 «Внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе»
Поправки к МСФО (IAS) 19 рассматривают порядок учета в случаях, когда внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе происходит в течение отчетного периода. Поправки разъясняют, что если внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе происходит в течение годового отчетного периода, организация должна определить стоимость услуг текущего периода применительно к оставшейся части периода после внесения изменений в программу, ее сокращения или полного погашения обязательств по программе, исходя из актуарных допущений, использованных для переоценки чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами, отражающих вознаграждения, предлагаемые по программе, и активы программы после данного события.

Организация также должна определить чистую величину процентов применительно к оставшейся части периода после внесения изменений в программу, ее сокращения или полного погашения обязательств по программе, с использованием чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами, отражающих вознаграждения, предлагаемые по программе, и активы программы после данного события, а также ставки дисконтирования, использованной для переоценки этого чистого обязательства (актива) программы с установленными выплатами.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, поскольку Группа не применяет данную программу.

4.2 Новые стандарты, разъяснения и поправки к действующим стандартам (продолжение)

Поправки к МСФО (IAS) 28 «Долгосрочные вложения в ассоциированные организации и совместные предприятия»
Поправки разъясняют, что организация должна применять МСФО (IFRS) 9 к долгосрочным вложениям в ассоциированную организацию или совместное предприятие, к которым не применяется метод долевого участия, но которые, в сущности, составляют часть чистой инвестиции в ассоциированную организацию или совместное предприятие (долгосрочные вложения). Данное разъяснение является важным, поскольку оно подразумевает, что к таким долгосрочным вложениям применяется модель ожидаемых кредитных убытков в МСФО (IFRS) 9.

В поправках также разъясняется, что при применении МСФО (IFRS) 9 организация не принимает во внимание убытки, понесенные ассоциированной организацией или совместным предприятием, либо убытки от обесценения чистой инвестиции, признанные в качестве корректировок чистой инвестиции в ассоциированную организацию или совместное предприятие, возникающих вследствие применения МСФО (IAS) 28 *«Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия»*.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы, поскольку у Группы отсутствуют рассматриваемые в них долгосрочные вложения в ассоциированную организацию или совместное предприятие.

Ежегодные усовершенствования МСФО, период 2015-2017 годов

МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов»
В поправках разъясняется, что если организация получает контроль над бизнесом, который является совместной операцией, то она должна применять требования в отношении объединения бизнесов, осуществляемого поэтапно, включая переоценку ранее имевшихся долей участия в активах и обязательствах совместной операции по справедливой стоимости. При этом приобретатель должен переоценить всю имевшуюся ранее долю участия в совместных операциях.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы ввиду отсутствия у нее подобных операций в представленных периодах.

МСФО (IFRS) 11 «Совместное предпринимательство»
Сторона, которая является участником совместных операций, но не имеет совместного контроля, может получить совместный контроль над совместными операциями, деятельность в рамках которых представляет собой бизнес, как этот термин определен в МСФО (IFRS) 3. В поправках разъясняется, что в таких случаях ранее имевшиеся доли участия в данной совместной операции не переоцениваются.

Данные поправки не оказали влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы ввиду отсутствия у нее операций, в рамках которых она получает совместный контроль.

МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль»
Поправки разъясняют, что налоговые последствия в отношении дивидендов в большей степени связаны с прошлыми операциями или событиями, которые генерировали распределяемую прибыль, чем с распределениями между собственниками. Следовательно, организация должна признавать налоговые последствия в отношении дивидендов в составе прибыли или убытка, прочего совокупного дохода или капитала в зависимости от того, где организация первоначально признала такие прошлые операции или события.

При первом применении данных поправок организация должна применять их к налоговым последствиям в отношении дивидендов, признанных на дату начала самого раннего сравнительного периода или после этой даты.

Поскольку действующая политика Группы соответствует требованиям поправок, их применение не оказало влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

МСФО (IAS) 23 «Затраты по заимствованиям»
Поправки разъясняют, что организация должна учитывать займы, полученные специально для приобретения квалифицируемого актива, в составе займов на общие цели, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки этого актива к использованию по назначению или продаже.

Организация должна применять данные поправки в отношении затрат по заимствованиям, понесенных на дату начала годового отчетного периода, в котором организация впервые применяет данные поправки, или после этой даты.

Поскольку действующая политика Группы соответствует требованиям поправок, их применение не оказало влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

4.3 Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу

Ниже приводятся новые стандарты, поправки и разъяснения, которые были выпущены, но еще не вступили в силу на дату выпуска консолидированной 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 должен применяться в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты с представлением сопоставимой информации. Допускается досрочное применение при условии, что организация одновременно или ранее даты первого применения МСФО (IFRS) 17 применяет МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15. Данный стандарт не применим к Группе.

Поправки к МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» – «Определение бизнеса»
Совет по МСФО внес изменения в определение термина «бизнес» в МСФО (IFRS) 3 *«Объединения бизнесов»*, чтобы помочь организациям определять, является ли приобретенная совокупность видов деятельности и активов бизнесом. Поправки разъясняют минимальные требования в части определения бизнеса, отменяют необходимость проведения оценки на предмет способности участников рынка заменить какие-либо недостающие элементы, содержат указания, которые помогут организациям определять, является ли приобретенный процесс принципиально значимым, уточняют определения терминов «бизнес» и «отдача» и вводят необязательный тест на наличие концентрации справедливой стоимости.

Поправки должны применяться в отношении сделок по объединению бизнеса и приобретению активов, даты осуществления которых совпадают с началом или наступают после начала первого годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2020 г. или после этой даты. Соответственно, организации не должна пересматривать подобные операции, произошедшие в предыдущие периоды. Допускается досрочное применение при условии раскрытия этого факта.

Поскольку данные поправки применяются на перспективной основе в отношении операций или иных событий, которые происходят на дату их первоначального применения или после нее, данные поправки не окажут влияния на Группу на дату перехода.

Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 – «Определение существенности»
В октябре 2018 года Совет по МСФО внес поправки к МСФО (IAS) 1 *«Представление финансовой отчетности»* и МСФО (IAS) 8 *«Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки»*, чтобы унифицировать определение «существенности» во всех стандартах и уточнить некоторые аспекты этого определения. Новое определение устанавливает, что «пропуски или искажения статей считаются существенными, если они по отдельности или в совокупности могли бы повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основании финансовой отчетности.».

Поправки разъясняют, что существенность будет зависеть от характера или объема информации либо от того и другого. Организации необходимо определить, является ли информация существенной (сама по себе или в совокупности с другой информацией) для целей финансовой отчетности.

Поправки должны применяться на перспективной основе и вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты. Допускается досрочное применение при условии раскрытия этого факта. Ожидается, что поправки к определению существенности не окажут значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Реформа базовой процентной ставки – Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и (IFRS) 7
Поправки повлияют на организации, которые применяют требования МСФО (IFRS) 9 или МСФО (IAS) 39 к хеджированию процентного риска, которое затрагивает Реформа базовой процентной ставки.

- Поправки изменяют некоторые требования к учету хеджирования так, чтобы компании применяли эти требования, предполагая, что базовая процентная ставка не изменилась в результате реформы.
- Изменения будут обязательно применяться ко всем отношениям хеджирования, связанным с риском изменения процентных ставок, на которые влияет Реформа.
- Поправки не предназначены для облегчения любых последствий, возникающих в результате реформы. Если отношение хеджирования больше не соответствует требованиям для учета хеджирования по причинам, отличным от указанных в измененнных стандартах, то прекращение учета хеджирования по-прежнему требуется.

Поправки должны применяться на перспективной основе и вступают в силу в отношении годовых отчетных периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты, с возможностью досрочного применения. Поправки применяются ретропективно к тем отношениям хеджирования, которые существуют на начало отчетного периода, в котором организация впервые применила данные поправки или которые возникли впоследствии, и к прибылям или убыткам, признанным в прочем совокупном доходе на начало отчетного периода, в котором организация впервые применила данные поправки. Специальные раскрытия требуются в отношении эффектов влияния поправок на отношения хеджирования организации. Группа находится в процессе оценки влияния на консолидированную финансовую отчетность.

4.3 Стандарты, которые были выпущены, но еще не вступили в силу (продолжение)

Поправки к МСФО (IAS) 1, классификация обязательств как текущих или долгосрочных
Совет по МСФО (IASB) выпустил поправки к МСФО (IAS) 1, которые уточняют требования к классификации обязательств как текущих или долгосрочных. Поправки скорее проясняют требования МСФО (IAS) 1, а не изменяют принципы, лежащие в основе этого стандарта.

Уточнения касаются следующих моментов:

- что означает право отложить погашение обязательства;
- право отложить погашение обязательства должно существовать на конец отчетного периода;
- вероятность использования компанией права отложить погашение обязательства не влияет на классификацию;
- как право на конвертацию в долевой инструмент, встроенное в конвертируемый долговой инструмент, влияет на классификацию обязательства.

Эти поправки вступают в силу для обязательного применения 1 января 2022 г. (с возможностью досрочного применения). Ожидается, что поправки к определению существенности не окажут значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

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).

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.

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 инвентаризация.

Обесценение 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.

5. Существенные учетные суждения и оценки (продолжение)

Сроки полезного использования основных средств
Амортизация основных средств 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 операционной 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 операционной 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. В результате такого анализа руководство Компании приняло решение об изменении сроков полезного использования отдельных групп основных средств.

Таким образом, срок полезного использования для собственных зданий увеличился с 30 до 50 лет. Сроки полезного использования для большинства видов внесенных Группой улучшений в арендованные магазины изменился с 30 до 10 лет, тем самым Группа привела сроки полезного использования в соответствие со сроками и периодичностью пересмотра опционов на продление договоров аренды, а также с планируемыми сроками ребрендинга и капитальных ремонтов магазинов в соответствии с изменениями в стратегии развития Группы. В результате изменения вышеуказанных сроков полезного использования, амортизация по группе Здания за 12 месяцев 2019 года увеличилась на 3 335 129 тыс. руб. Также это изменение затронет последующие периоды.

Налогообложение
Группа несет обязательства по уплате налога на прибыль и других налогов. Определение суммы обязательств по налогу на прибыль и прочим налогам в значительной мере является предметом субъективного суждения в связи со сложностью налогового законодательства Российской Федерации. Существует большое число сделок и расчетов, по которым определение окончательного налогового обязательства не может быть сделано с достаточной степенью уверенности. Группа признает обязательства по налогам, которые могут возникнуть по результатам налоговых проверок, на основе оценки потенциальных дополнительных налоговых обязательств. В случае если итоговый результат по этим налоговым обязательствам будет отличаться от изначально отраженных сумм, данная разница окажет влияние на сумму налога и резерва по налогу в том периоде, в котором она выявляется.

Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки 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 (т.е. по географическому региону, типу продукта, типу и рейтингу покупателей, обеспечению посредством аккредитивов и других форм страхования кредитных рисков).

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.

6. Расчеты и операции со связанными сторонами

В ходе своей деятельности Группа осуществляет различные операции со связанными сторонами.

Группа приобретает у связанных сторон материалы и оборудование, получает от них займы, размещает депозиты, получает доходы от аренды помещений. Связанные стороны Группы представлены акционерами, оказывающими существенное влияние на Группу, и компаниями, входящими в общую с акционерами Группу, а также контрагентами, связанными через ключевой управленческий персонал (прочие связанные стороны).

В качестве связанных сторон, являющихся акционерами Группы и оказывающими существенное влияние на Группу, представлены ПАО Банк ВТБ и АО ВТБ Капитал.

Операции со связанными сторонами могут осуществляться на условиях отличных от операций с третьими лицами.

Расчеты со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 гг. представлены следующим образом:

	Акционеры		Прочие связанные стороны	
	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Займы полученные (Прим. 21)	33 200 000	28 200 000	–	–
Прочая кредиторская задолженность (Прим. 18)	94 502	2 633	58	93 288
Авансы полученные	3 585	1 967	–	298
Прочая дебиторская задолженность	1 834	190	–	24 933
Краткосрочные займы выданные	–	–	247 761	181 196
Долгосрочные финансовые активы	–	–	–	50 000
Авансы выданные (Прим. 14)	–	–	–	24 364

6. Расчеты и операции со связанными сторонами (продолжение)

Сделки Группы со связанными сторонами за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., представлены следующим образом:

	Акционеры		Прочие связанные стороны	
	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.
Займы полученные	5 218 552	28 200 000	–	1 333 881
Погашение полученных займов, в т.ч. процентных расходов	2 784 279	898 389	–	1 169 174
Процентные расходы	2 565 727	898 389	–	71 473
Прочие расходы	42 995	45 599	–	109 053
Инвестиционные доходы	14 611	17 117	30 228	9 024
Погашение выданных займов	15 202	16 542	278 721	67 595
Доходы от аренды и предоставления коммунальных услуг	26 632	15 931	73	30 909
Прочие доходы	19 809	8 052	–	819 223
Приобретение запасов	–	–	911 273	3 608 331
Займы выданные	–	–	236 780	125 857
Приобретение основных средств	–	–	171 232	117 922
Приобретение нематериальных активов	–	–	45 248	38 777
Расходы по аренде	27 368	–	2 683	16 709
Оптовая торговля	–	–	–	68

Гарантии не выдавались и не получались.

В отчетном периоде не было признано каких-либо существенных расходов на покрытие ожидаемых кредитных убытков связанных сторон.

Группа заключила ряд соглашений со связанными сторонами о получении долгосрочных займов с лимитом до 60 000 000 тыс. руб. с датами погашения до мая 2023 года.

Краткосрочное вознаграждение руководства Группы и членов Совета директоров Группы за 2019 год составило 2 067 900 тыс. руб. (2018 год: 908 822 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 2019 год были также произведены начисления, основанные на акциях, информация о данных начислениях раскрыта в примечании 31.

7. Объединение бизнеса

Приобретение ООО «МФ-СИА»
27 ноября 2018 г. Группа приобрела 100% долей участия в ООО «МФ-СИА», тем самым обеспечив себе контроль над группой компаний СИА (далее – «Группа СИА»). Все юридические лица, входящие в состав Группы СИА расположены в Российской Федерации, акции компаний Группы СИА не зарегистрированы на бирже.

Группа СИА является одним из крупнейших дистрибьюторов лекарственных средств и продукции медицинского назначения. Группа располагает лицензиями, необходимыми для осуществления фармацевтической деятельности, а также контрактами с множеством крупнейших производителей лекарственных средств и продукции медицинского назначения в России и в мире.

Группа приобрела Группу СИА с целью развития логистических мощностей и повышения эффективности работы форматов магазинов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека» за счет наличия углубленной экспертизы в аптечном бизнесе, существующей базы прямых контрактов с производителями лекарств, лицензированной и автоматизированной складской логистики.

Приобретенные активы и принятые обязательства
Активы и обязательства Группы СИА, признанные в финансовой отчетности на 31 декабря 2018 г., основывались на предварительной оценке их справедливой стоимости, т.к. Группа не завершила оценку и распределение цены приобретения к моменту выпуска финансовой отчетности за 2018 год. Кроме того, Группа не завершила оценку справедливой стоимости ряда активов (в том числе отложенных налоговых активов,) и обязательств (в части условных обязательств и резервов), так как не была получена вся исчерпывающая информация о фактах и обстоятельствах на дату оценки.

В октябре 2019 года Группа завершила независимую оценку имущества и нематериальных активов, находящихся в собственности Группы СИА, а также справедливой стоимости дебиторской задолженности и запасов, отложенных налоговых активов, условных обязательств и резервов. Группа пришла к выводу о невозмещаемости отложенного налогового актива в сумме 2 649 636 тыс. руб., ранее признанного в предварительной оценке справедливой стоимости активов и обязательств Группы СИА в финансовой отчетности за 2018 год. Также, справедливая стоимость основных средств на дату приобретения составляла 4 766 411 тыс. руб., что превысило предварительную оценку на 1 175 996 тыс. руб.

Сравнительная информация за 2018 год была пересчитана с целью отражения вышеуказанных корректировок предварительной оценки. В результате, признанный гудвил был увеличен на 2 787 809 тыс. руб. Таким образом, уточненная сумма гудвила, возникшего при приобретении, составила 25 511 824 тыс. руб.

7. Объединение бизнеса (продолжение)

Справедливая стоимость активов и обязательств Группы СИА на дату приобретения изменилась следующим образом:

	Финальная оценка справедливой стоимости, признанная при приобретении	Предварительная оценка справедливой стоимости, признанная при приобретении	Корректировка консолидированного отчета о финансовом положении на 31 декабря 2018 г.
Активы			
Основные средства (Прим.8)	4 766 411	5 942 408	(1 175 997)
Активы в форме права пользования (Прим. 9)	208 199	–	208 199
Нематериальные активы (Прим. 10)	12 776	12 776	–
Долгосрочная дебиторская задолженность	800 468	–	800 468
Отложенные налоговые активы (Прим. 28)	–	2 649 636	(2 649 636)
Запасы	2 380 439	2 150 364	230 075
Торговая и прочая дебиторская задолженность	4 101 778	4 251 463	(149 685)
Денежные средства и их эквиваленты	187 758	187 758	–
Налоги к возмещению	712 732	712 732	–
Авансы выданные	886	886	–
	13 171 447	**15 908 023**	**(2 736 576)**
Обязательства			
Краткосрочные кредиты и займы	11 691 781	11 691 781	–
Торговая и прочая кредиторская задолженность	20 359 795	20 387 412	(27 617)
Начисленные расходы	999 045	920 195	78 850
Налоги к уплате	335 045	335 045	–
	33 385 666	**33 334 433**	**51 233**
Итого идентифицируемые чистые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости	**(20 214 220)**	**(17 426 411)**	**(2 787 809)**
Гудвил, возникший при приобретении (Прим. 11)	25 511 824	22 724 015	2 787 809
Возмещение, переданное при приобретении	**5 297 604**	**5 297 604**	**–**

Общая сумма краткосрочной и долгосрочной торговой и прочей дебиторской задолженности составляет 4 902 246 тыс. руб. Справедливая стоимость торговой и прочей дебиторской задолженности приблизительно равна общей сумме торговой и прочей дебиторской задолженности. Торговая и прочая дебиторская задолженность не является обесцененной, и ожидается, что предусмотренные договорами суммы будут получены в полном объеме.

Сумма гудвила, равная 25 511 824 тыс. руб. включает стоимость ожидаемого синергического эффекта от приобретения. Вся сумма гудвила отнесена на деятельность Группы в рамках группы единиц, генерирующей денежные потоки по форматам «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека», 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 до 31 декабря 2018 г. включительно вклад Группы СИА в выручку Группы составил 2 009 308 тыс. руб., в прибыль Группы – до налогообложения 150 723 тыс. руб.

До объединения компаний Группы СИА они не осуществляли подготовку финансовой отчетности в соответствии с требованиями учетной политики Группы по МСФО, поэтому проведение оценки влияния на прибыль до налогообложения и выручку Группы за 2018 год, как если бы объединение произошло в начале года, не представляется возможным.

В 2018 году Группа выкупила 1 513 601 собственных обыкновенных акций с целью предоставления в качестве возмещения за 100% долей участия в Группе СИА. Справедливая стоимость данных акций рассчитывается на основе рыночной котировки цены. В рамках сделки по приобретению бизнеса, справедливая стоимость возмещения рассчитывалась, как произведение количества долевых инструментов, подлежащих передаче согласно договору и цены акции, определенной как стоимость одной голосующей бездокументарной именной акции в уставном капитале ПАО «Магнит» согласно рыночным котировкам на дату приобретения ООО «МФ-СИА». Стоимость одной акции на дату приобретения составила 3 500 рублей. Таким образом, справедливая стоимость переданного возмещения составила 5 297 604 тыс. руб. Оплата по сделке в рамках приобретения ООО «МФ-СИА» производилась акциями Группы.

Затраты по сделке в сумме 259 504 тыс. руб. были включены в состав административных расходов в Консолидированном отчете о совокупном доходе за 2018 год.

Сумма денежных средств и их эквивалентов Группы СИА на дату приобретения включена в инвестиционный денежный поток в консолидированном отчете о движении денежных средств за год, завершившийся 31 декабря 2018 г.

8. Основные средства

На 31 декабря 2019 г. основные средства представлены следующим образом:

	Земля	Здания	Машины и оборудование	Прочие активы	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**14 004 240**	**294 355 010**	**114 262 265**	**43 165 668**	**23 156 927**	**488 944 110**
Приобретения	19 019	–	22 869 304	1 723 433	30 024 652	54 636 408
Ввод в эксплуатацию	–	40 690 438	–	–	(40 690 438)	–
Выбытия	(9 683)	(7 967 388)	(5 886 738)	(2 623 593)	(162 049)	(16 649 451)
На 31 декабря 2019 г.	**14 013 576**	**327 078 060**	**131 244 831**	**42 265 508**	**12 329 092**	**526 931 067**
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2019 г.	–	(50 803 350)	(71 203 070)	(22 100 208)	–	(144 106 628)
Амортизация за год	–	(21 212 009)	(17 760 147)	(4 934 458)	–	(43 906 614)
Обесценение за год	–	(1 264 805)	(21 144)	(947)	(264 200)	(1 551 096)
Выбытия	–	7 820 139	5 230 515	2 568 604	–	15 619 258
На 31 декабря 2019 г.	**–**	**(65 460 025)**	**(83 753 846)**	**(24 467 009)**	**(264 200)**	**(173 945 080)**
Остаточная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**14 004 240**	**243 551 660**	**43 059 195**	**21 065 460**	**23 156 927**	**344 837 482**
На 31 декабря 2019 г.	**14 013 576**	**261 618 035**	**47 490 985**	**17 798 499**	**12 064 892**	**352 985 987**

На 31 декабря 2018 г. основные средства представлены следующим образом:

	Земля	Здания	Машины и оборудование	Прочие активы	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2018 г. (до корректировки)	**16 040 282**	**267 229 195**	**104 253 052**	**40 221 686**	**21 650 557**	**449 394 772**
Корректировка МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2)	(1 991 026)	(1 201 622)	–	–	(5 166)	(3 197 814)
Первоначальная стоимость (после корректировки)	**14 049 256**	**266 027 573**	**104 253 052**	**40 221 686**	**21 645 391**	**446 196 958**
Приобретения	49 661	153 250	14 693 139	5 446 876	30 155 739	50 498 665
Объединение бизнеса (Прим. 7)	412 694	3 967 287	217 909	67 108	101 413	4 766 411
Ввод в эксплуатацию	–	28 419 534	–	–	(28 419 534)	–
Выбытия	(507 371)	(4 212 634)	(4 901 835)	(2 570 002)	(326 082)	(12 517 924)
На 31 декабря 2018г.	**14 004 240**	**294 355 010**	**114 262 265**	**43 165 668**	**23 156 927**	**488 944 110**
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2018 г. (до корректировки)	**–**	**(40 344 375)**	**(60 350 243)**	**(18 873 251)**	**–**	**(119 567 869)**
Корректировка МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2)	–	32 121	–	–	–	32 121
Накопленная амортизация (после корректировки	**–**	**(40 312 254)**	**(60 350 243)**	**(18 873 251)**	**–**	**(119 535 748)**
Амортизация за год	–	(14 965 758)	(15 176 110)	(5 318 282)	–	(35 460 150)
Обесценение за год	–	–	–	–	–	–
Выбытия	–	4 474 662	4 323 283	2 091 325	–	10 889 270
На 31 декабря 2018 г.	**–**	**(50 803 350)**	**(71 203 070)**	**(22 100 208)**	**–**	**(144 106 628)**
Остаточная стоимость						
На 1 января 2018 г.	**14 049 256**	**225 715 319**	**43 902 809**	**21 348 435**	**21 645 391**	**326 661 210**
На 31 декабря 2018 г.	**14 004 240**	**243 551 660**	**43 059 195**	**21 065 460**	**23 156 927**	**344 847 482**

В 2019 году средневзвешенная ставка капитализации на заемные средства составляла 8,10% годовых (2018 год: 7,81%), информация о сумме процентов, включенных в стоимость квалифицируемых активов, отражена в Примечании 27.

8. Основные средства (продолжение)

Обесценение основных средств и активов в форме права пользования
В результате мониторинга внешних признаков обесценения внеоборотных активов, кроме гудвила, по состоянию на 31 декабря 2019 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, продемонстрировавших такие признаки, в т.ч. основных средств и активов в форме права пользования. В результате теста на обесценение Группа признала убытки от обесценения в консолидированном отчете о совокупном доходе в отношении тестируемых активов за 2019 год в сумме 1 458 360 тыс. руб., в т.ч. обесценение основных средств в сумме 1 038 962 тыс. руб., активов в форме права пользования в сумме 419 399 тыс. руб.

Дополнительно Группа признала убытки от обесценения основных средств в консолидированном отчете о совокупном доходе за 2019 год, возникшие в результате пожара на распределительном центре Воронеж и сельскохозяйственных активах Группы в сумме 512 134 тыс. руб.

Подход Группы к проведению теста на обесценение
Тест на обесценение проводился в разрезе единиц, генерирующих независимые денежные потоки (ЕГДП). Такими единицами для Группы, в основном, являются каждые индивидуальные магазины.

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 10 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, который составляет среднее значение 3,7%.

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 текущей ситуации.

Ставка дисконтирования до налогообложения, представляющая собой средневзвешенную стоимость капитала Группы, скорректированного с учетом рисков, характерных для соответствующих активов, применяемая к прогнозным денежным потокам, составила 10,74%.

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
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 163 704 тыс. руб. При снижении применяемой ставки дисконтирования на 0,5% убыток от обесценения уменьшился бы на 189 785 тыс. руб. При снижении применяемого темпа роста выручки на 0,5% убыток от обесценения увеличился бы на 84 645 тыс. руб.

9. Аренда

Группа в качестве арендатора

Активы в форме права пользования и обязательства по аренде
Ниже представлена балансовая стоимость активов в форме права пользования, имеющихся у Группы и ее изменения в течение периода:

	Здания	Земля	Итого
На 1 января 2019 г.	**281 326 403**	**4 851 289**	**286 177 692**
Прирост	77 216 535	472 138	77 688 673
Прекращение признания	(7 772 693)	(142 391)	(7 915 084)
Начислено амортизации	(41 740 978)	(224 692)	(41 965 670)
Начислено обесценение (Прим. 8)	(419 399)	-	(419 399)
На 31 декабря 2019 г.	**308 609 868**	**4 956 344**	**313 566 212**

	Здания	Земля	Итого
На 1 января 2018 г.	**262 039 719**	**4 697 439**	**266 737 158**
Прирост	61 915 266	175 752	62 091 018
Объединение бизнеса (Прим. 7)		208 199	208 199
Прекращение признания	(5 906 506)	(57 740)	(5 964 246)
Начислено амортизации	(36 722 076)	(172 361)	(36 894 437)
Начислено обесценение (Прим. 8)	-	-	-
На 31 декабря 2018 г.	**281 326 403**	**4 851 289**	**286 177 692**

9. Аренда (продолжение)

В 2019 году отчисления на амортизацию по активам в форме права пользования на сумму 724 932 тыс. руб. были капитализированы в стоимость основных средств.

Ниже представлена балансовая стоимость обязательств по аренде, имеющихся у Группы и ее изменения в течение периода:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г. (Пересчитано)
На 1 января	**322 741 247**	**292 925 489**
Прирост обязательств по аренде	77 703 737	62 004 170
Погашение обязательств по аренде	(33 242 289)	(24 527 812)
Начислено процентов	32 414 202	30 405 545
Уплаченные проценты	(32 414 202)	(30 405 545)
Прекращение признания	(9 900 264)	(7 768 426)
(Доход)/расход по курсовым разницам	(92 272)	107 825
На 31 декабря	**357 210 159**	**322 741 246**

	Год погашения	Средневзвешенная процентная ставка, %	31 декабря 2019 г.
Краткосрочные обязательства	2020	9,08	36 609 206
Долгосрочные обязательства	2021-2069	8,94	320 600 953
Итого			**357 210 159**

	Год погашения	Средневзвешенная процентная ставка, %	31 декабря 2018 г.
Краткосрочные обязательства	2019	9,54	32 160 057
Долгосрочные обязательства	2020-2069	9,41	290 581 189
Итого			**322 741 246**

Ниже представлены суммы, признанные в составе прибыли или убытка:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г. (Пересчитано)
Амортизация и обесценение активов в форме права пользования	41 660 136	36 894 437
Процентные расходы по аренде	32 414 202	30 405 545
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам	(92 271)	107 825
Доход от прекращения аренды	(1 985 180)	(1 804 180)
Расходы по аренде, относящиеся к краткосрочной аренде (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	249 969	335 792
Расходы по аренде, относящиеся к аренде активов с низкой стоимостью (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	103 472	33 401
Переменные арендные платежи (включенные в «Общехозяйственные и административные расходы»)	628 765	215 162
	72 979 093	**66 187 982**

10. Нематериальные активы

На 31 декабря 2019 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

	Лицензии	Права аренды	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**282 546**	**–**	**2 636 596**	**31 721**	**122 017**	**3 072 880**
Приобретения	300 305	–	2 890 995	871	45 110	3 237 281
Выбытия	(78 970)	–	(905 579)	–	(67 754)	(1 052 303)
На 31 декабря 2019 г.	**503 881**	**–**	**4 622 012**	**32 592**	**99 373**	**5 257 858**
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2019 г.	**(138 561)**	**–**	**(1 197 228)**	**(5 938)**	**(54 004)**	**(1 395 731)**
Начислено за год	(88 854)	–	(825 120)	(3 252)	(59 363)	(976 589)
Выбытия	66 469	–	896 514	–	66 156	1 029 139
На 31 декабря 2019 г.	**(160 946)**	**–**	**(1 125 834)**	**(9 190)**	**(47 211)**	**(1 343 181)**
Остаточная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**143 985**	**–**	**1 439 368**	**25 783**	**68 013**	**1 677 149**
На 31 декабря 2019 г.	**342 935**	**–**	**3 496 178**	**23 402**	**52 162**	**3 914 677**

10. Нематериальные активы (продолжение)

На 31 декабря 2018 г. нематериальные активы представлены следующим образом:

	Лицензии	Права аренды	Программное обеспечение	Товарные знаки	Прочее	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2018 г. (до корректировки)	**266 432**	**838 516**	**2 383 011**	**29 706**	**113 238**	**3 630 903**
Корректировка МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2)	–	(838 516)	–	–	–	(838 516)
Первоначальная стоимость после корректировки	**266 432**	**–**	**2 383 011**	**29 706**	**113 238**	**2 792 387**
Объединение бизнеса (Прим. 7)	–	–	12 776	–	–	12 776
Приобретения	83 765	–	792 353	2 130	79 349	957 597
Выбытия	(67 651)	–	(551 544)	(115)	(70 570)	(689 880)
На 31 декабря 2018 г.	**282 546**	**–**	**2 636 596**	**31 721**	**122 017**	**3 072 880**
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2018 г. (до корректировки)	**(134 425)**	**(87 012)**	**(1 081 804)**	**(2 963)**	**(56 739)**	**(1 362 943)**
Корректировка МСФО (IFRS) 16 (Прим. 4.2)	–	87 012	–	–	–	87 012
Накопленная амортизация после корректировки	**(134 425)**	**–**	**(1 081 804)**	**(2 963)**	**(56 739)**	**(1 275 931)**
Начислено за год	(62 161)	–	(666 968)	(3 090)	(66 707)	(798 926)
Выбытия	58 025	–	551 544	115	69 442	679 126
На 31 декабря 2018 г.	**(138 561)**	**–**	**(1 197 228)**	**(5 938)**	**(54 004)**	**(1 395 731)**
Остаточная стоимость						
На 1 января 2018 г.	**132 007**	**–**	**1 301 207**	**26 743**	**56 499**	**1 516 456**
На 31 декабря 2018 г.	**143 985**	**–**	**1 439 368**	**25 783**	**68 013**	**1 677 149**

Расходы на амортизацию включены в состав общехозяйственных и административных расходов (Примечание 27).

11. Гудвил

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. гудвил представлен следующим образом:

	2019 г.
Гудвил на 1 января	26 879 317
Обесценение гудвила	–
Гудвил на 31 декабря	**26 879 317**

	2018 г.
Гудвил на 1 января	1 367 493
Гудвил, возникающий при приобретении, на дату приобретения (Прим. 7)	22 724 015
Корректировка приобретения СИА (Прим. 7)	2 787 809
Обесценение гудвила	–
Гудвил на 31 декабря	**26 879 317**

Балансовая стоимость гудвила, распределенная на каждую единицу, генерирующую денежные средства:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Магазины форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»	25 511 824	25 511 824
Производственная компания ООО «ТД-холдинг»	1 367 493	1 367 493
Итого	**26 879 317**	**26 879 317**

Группа ЕГДП магазинов форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека»
Компанией был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении Группы СИА, по состоянию на 31 декабря каждого года. Для тестирования на обесценения данный гудвил был распределен на группу ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и Магнит «Аптека». При оценке обесценения гудвила текущая стоимость группы ЕГДП, объединяющей форматы «Магнит Косметик» и Магнит «Аптека», на которые была отнесена вся сумма гудвила, была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

При проведении теста на обесценение гудвила, возникшего при приобретении Группы СИА на дату приобретения, стоимость от использования была определена при помощи модели дисконтированных денежных потоков, утвержденных руководством Группы, с учетом инфляции 2,8-3,2% (2018 год: 5%), ожидаемого синергетического эффекта от приобретения, имеющихся долгосрочных контрактов с поставщиками фармацевтической продукции и товаров медицинского назначения, а также других макроэкономических предпосылок.

Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза свободных денежных потоков на шесть лет, также учтен эффект терминальной стоимости потоков.

11. Гудвил (продолжение)

Ставка дисконтирования до налогообложения определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Группы и составила 10,74% (2018 год: 16%).

В результате проведенного анализа было установлено наличие операционных резервов, и руководство не выявило признаков обесценения данной группы ЕГДП.

Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов, и чувствительность к изменениям в допущениях
При расчете ценности использования в отношении приобретенного бизнеса Группы СИА 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» находится в пределах от 43,8% до 44,6% (2018 год: от 33,2% до 40,6%) в соответствии с утвержденным стратегическим планом развития и ожидаемым повышением эффективности 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
Расчет ставки дисконтирования основывается на конкретных условиях, присущих деятельности Группы, и определяется исходя из средневзвешенной стоимости ее капитала. Средневзвешенная стоимость капитала учитывает как заемный, так и собственный капитал. Стоимость собственного капитала определяется на основе ожидаемой доходности по инвестициям акционеров Группы. Стоимость заемного капитала основывается на процентных займах, которые Группа обязана обслуживать.

Рост ставки дисконтирования до налогообложения до 13,74% (т.е. +3%) приведет к уменьшению прогнозируемого свободного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

Рост выручки
Рост выручки в прогнозном периоде варьируется от 11,1% до 28%. Прогноз базируется на деятельности Группы в рамках форматов «Магнит Косметик» и «Магнит Аптека». Для прогноза ожидаемого объема выручки от продаж Группа использует утвержденный план стратегического развития на прогнозный период, а также показатели ожидаемого индекса потребительских цен. Ожидаемый индекс потребительских цен составляет 2,8-3,2% (2018 год: 5%). Руководство Группы полагает, что использованные оценки являются разумными и соответствуют данным внутренней отчетности, а также являются наилучшей оценкой информации, имеющейся в распоряжении руководства. Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж и коммерческой маржи.

Уменьшение спроса покупателей может привести к снижению выручки от продаж. Снижение показателя выручки на 5% приведет к уменьшению прогнозируемого операционного денежного потока, но не станет причиной возникновения убытков от обесценения.

Производственная компания ООО «ТД-холдинг»
Компанией был проведен годовой тест на обесценение гудвила, возникшего при приобретении ООО «ТД-холдинг», по состоянию на 31 декабря каждого года. При оценке обесценения гудвила текущая стоимость генерирующей единицы была сопоставлена с ее расчетной стоимостью от использования.

При проведении теста на обесценение гудвила, отраженного на балансе Группы на начало финансового года, стоимость от использования была определена при помощи модели дисконтированных денежных потоков. Будущие денежные потоки рассчитывались, исходя из прогноза операционных денежных потоков на десять лет, утвержденных руководством Группы, с учетом инфляции 3,3% (2018 год; 5%), 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 10,74% (2018 год: 16%).

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.

12. Запасы

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. запасы представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Товары для перепродажи (по наименьшей из себестоимости и чистой возможной цены продажи)	208 653 823	172 454 333
Сырье и материалы	10 219 763	9 686 170
	218 873 586	**182 140 503**

Статья «Сырье и материалы» представляет собой комплектующие, упаковочные и прочие материалы, используемые в гипермаркетах, магазинах и на складах, а также полуфабрикаты собственного производства.

В течение 2019 года 358 375 тыс. руб. (2018 год: 1 287 546 тыс. руб.) были отражены как расходы в отношении запасов, отраженных по чистой возможной цены продажи. Данная сумма отражена по статье «Себестоимость реализации».

13. Торговая и прочая дебиторская задолженность

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. торговая и прочая дебиторская задолженность представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Торговая дебиторская задолженность – третьих сторон	8 782 045	4 093 128
Прочая дебиторская задолженность – третьих сторон	6 272 129	3 349 862
Прочая дебиторская задолженность – связанных сторон (Прим. 6)	1 834	25 123
Ожидаемые кредитные убытки	(1 062 568)	(656 795)
	13 993 440	**6 811 318**

Прочая дебиторская задолженность в основном представлена расчетами с поставщиками за причитающиеся бонусы к получению.

На торговую дебиторскую задолженность проценты не начисляются, и она, как правило погашается в краткосрочном периоде до 90 дней.

Торговая дебиторская задолженность в основном представлена дебиторской задолженностью по расчетам с покупателями Группы СИА, которая была приобретена в ноябре 2018 года. На дату сделки Группа оценила справедливую стоимость дебиторской задолженности, которая была отражена в составе идентифицируемых активов (Примечание 7).

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 (т.е. по географическому региону, типу продукта, типу и рейтингу покупателей).

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.

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.

Ниже представлена информация о ожидаемых кредитных убытках в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности Группы на 31 декабря 2019 г.:

2019 год	Текущая	Просрочена <90 дней	Просрочена от 90-180 дней	Просрочена от 180-360 дней	Просрочена >360 дней	Итого
Процент ОКУ	0,1-1,5%	3-5%	10-20%	50%	100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	12 482 031	1 251 200	168 101	376 577	778 099	**15 056 008**
ОКУ	25 024	37 536	33 620	188 289	778 099	**1 062 568**

Ниже представлен анализ торговой и прочей дебиторской задолженности по срокам возникновения на 31 декабря 2018 г.:

2018 год	Текущая	Просрочена <90 дней	Просрочена от 90-180 дней	Просрочена от 180-360 дней	Просрочена >360 дней	Итого
Процент ОКУ	0,1-1,5%	3-5%	10-20%	50%	100%	
Расчетная общая валовая балансовая стоимость при дефолте	5 950 478	662 920	216 945	115 020	522 750	**7 468 113**
ОКУ	12 200	20 946	43 389	57 510	522 750	**656 795**

Изменения в оценочном резерве под ожидаемые кредитные убытки по дебиторской задолженности приведены ниже:

	2019 г.	2018 г.
На 1 января	(656 795)	(753 913)
Начисление оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки за год	(505 958)	(177 508)
Восстановление	100 185	274 626
На 31 декабря	**(1 062 568)**	**(656 795)**

14. Авансы выданные

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. авансы выданные представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Авансы поставщикам – третьим сторонам	4 904 086	4 666 315
Авансы на уплату таможенных платежей	751 668	710 629
Прочие авансы	114 204	46 495
Авансы поставщикам – связанным сторонам (Прим. 6)	–	24 364
	5 769 958	**5 447 803**

15. Денежные средства и их эквиваленты

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Денежные средства в кассе, в рублях	2 262 150	2 255 279
Денежные средства в банках, в рублях	452 565	4 795 522
Денежные средства в банках, в иностранной валюте	5 456	20 765
Денежные средства в пути, в рублях	4 981 127	8 746 776
Денежные средства на счетах неснижаемого остатка, в рублях	1 200 000	9 540 000
Денежные средства на депозитах, в валюте	–	1 389 412
	8 901 298	**26 747 754**

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 2019 и 2018 гг., а также платежи по банковским картам в процессе обработки.

На 31 декабря 2019 г. денежные средства были размещены на счетах неснижаемого остатка в сумме 1 200 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2020 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2019 г. несущественна.

На 31 декабря 2018 г. денежные средства были размещены на депозитах в долл. США в общей сумме 1 389 412 тыс. руб., а также на счетах неснижаемого остатка в сумме 9 540 000 тыс. руб. со сроком погашения в январе 2019 года. Сумма начисленных процентов на 31 декабря 2018 г. несущественна.

16. Акционерный капитал, эмиссионный доход и собственные акции, выкупленные у акционеров

	2019 г. (в тысячах штук)	2018 г. (в тысячах штук)
Разрешенный к выпуску акционерный капитал (обыкновенные акции номинальной стоимостью 0,01 руб.)	200 850	200 850
Выпущенный и полностью оплаченный акционерный капитал (каждая акция номинальной стоимостью 0,01 руб.)	101 911	101 911

	2019 г.	2018 г.
Эмиссионный доход на 1 января	**87 257 340**	**87 635 960**
Продажа собственных акций, выкупленных у акционеров	–	(378 620)
Передача прав на долевые инструменты по программе выплат на основе акций (Прим. 31)	122 073	–
Эмиссионный доход на 31 декабря	**87 379 413**	**87 257 340**

	2019 г. (в тысячах штук)	2018 г. (в тысячах штук)
Остаток акций в обращении на начало финансового года	**98 665**	**101 911**
Продажа собственных акций, выкупленных у акционеров	–	1 514
Приобретение собственных акций	(1 302)	(4 760)
Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по программе выплат на основе акций (Прим. 31)	105	–
Передача собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора с президентом Группы (Прим. 31)	82	–
Остаток акций в обращении на конец финансового года	**97 550**	**98 665**

В 2018 году Группа передала 1 513 601 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения за приобретение бизнеса (Прим. 7). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 5 297 604 тыс. руб. Разница между справедливой стоимостью переданных акций и их балансовой стоимостью была отражена как уменьшение эмиссионного дохода на сумму 378 620 тыс. руб.

В 2018 году Группа приобрела 4 760 089 собственных обыкновенных акций на открытом рынке, стоимость приобретения указанных акций составила 17 727 687 тыс. руб.

16. Акционерный капитал, эмиссионный доход и собственные акции, выкупленные у акционеров (продолжение)

В 2019 году Группа приобрела 1 302 397 собственных обыкновенных акций на открытом рынке, стоимость приобретения указанных акций составила 5 109 648 тыс. руб.

В 2019 году Группа передала 105 258 собственных акций, выкупленных у акционеров в счет вознаграждения руководящему персоналу в рамках Программы долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы (Прим. 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 432 634 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения программы в сумме 35 979 тыс. руб. отражена в составе эмиссионного дохода.

В 2019 году Группа передала 82 355 собственных акций, выкупленных у акционеров по условиям трудового договора, заключенного с Президентом Группы (Прим. 31). Справедливая стоимость переданного возмещения составила 396 440 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения программы в сумме 86 094 тыс. руб. отражена в составе эмиссионного дохода.

17. Дивиденды объявленные

В 2019 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2018 год, а также за 9 месяцев 2019 года.

	2019 г.
Дивиденды, объявленные за 2018 год (166,78 руб. на акцию)	16 370 754
Дивиденды, объявленные за 9 месяцев 2019 года (147,19 руб. на акцию)	14 445 374

В 2018 году Группа объявила о выплате акционерам дивидендов за 2017 год, а также за 9 месяцев 2018 года.

	2018 г.
Дивиденды, объявленные за 2017 год (135,5 руб. на акцию)	13 808 989
Дивиденды, объявленные за 9 месяцев 2018 года (137,38 руб. на акцию)	13 628 984

В течение 2019 года Группа произвела выплату дивидендов на сумму 29 993 007 тыс. руб. (2018 год: 13 808 982 тыс. руб.).

На 31 декабря 2019 г. сумма обязательств по невыплаченным дивидендам составляла 14 452 943 тыс. руб. (на 31 декабря 2018 г.: 13 629 822 тыс. руб.). Дивиденды к уплате на 31 декабря 2019 г. выплачены в январе 2020 г.

18. Торговая и прочая кредиторская задолженность

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. торговая и прочая кредиторская задолженность представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Торговая кредиторская задолженность перед третьими сторонами	140 630 829	122 585 005
Прочая кредиторская задолженность перед третьими сторонами	20 905 617	8 420 259
Прочая кредиторская задолженность перед связанными сторонами (Прим. 6)	94 560	95 921
	161 631 006	**131 101 185**

Период оборачиваемости торговой кредиторской задолженности в среднем составил 45 дней в 2019 году и 41 день в 2018 году. На сумму непогашенного остатка могут быть начислены проценты на основе рыночных ставок в соответствии с отдельными соглашениями с поставщиками. Однако за отчетный период не было начислено существенных сумм процентов. Группа установила политику управления финансовыми рисками, обеспечивающую погашение всей кредиторской задолженности в установленные сроки.

Торговая и прочая кредиторская задолженность деноминированная в иностранной валюте (преимущественно в американских долларах и евро) составляет 7 258 346 тыс. руб. на 31 декабря 2019 г., в т.ч. доллары США 5 785 691 тыс. руб., евро 1 472 655 тыс. руб. (31 декабря 2018 г.: 6 659 643 тыс. руб., в т.ч. доллары США 5 041 053 тыс. руб., евро 1 618 590 тыс. руб.)

19. Начисленные расходы

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. начисленные расходы представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Начисленная заработная плата	8 124 514	7 235 456
Прочие начисленные расходы (доплаты, премии)	8 895 591	5 849 429
	17 020 105	**13 084 885**

20. Налоги к уплате

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. налоги к уплате представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Налог на добавленную стоимость	–	763 424
Социальные страховые взносы	2 378 411	2 105 510
Налог на доходы физических лиц	1 171 380	1 100 611
Налог на имущество	631 732	822 291
Прочие налоги	109 484	–
	4 291 007	**4 791 836**

21. Кредиты и займы

На 31 декабря 2019 и 2018гг. долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы представлены следующим образом:

	Год погашения	Эффективная процентная ставка	31 декабря 2019 г.	Эффективная процентная ставка	31 декабря 2018 г.
Долгосрочные кредиты и займы					
Необеспеченные облигации	2021-2022	7,72%	40 737 574	–	–
Необеспеченные банковские кредиты	2021-2027	8,11%	47 817 777	8,57%	65 837 515
Необеспеченные банковские кредиты от связанных сторон	2021-2022	8,09%	33 200 000	8,25%	28 200 000
За вычетом краткосрочной части долгосрочных займов			(2 122 989)		(301 375)
Всего долгосрочные кредиты и займы			**119 632 362**		**93 736 140**
Краткосрочные кредиты и займы					
Необеспеченные банковские кредиты	2019	–	–	7,7%	70 535 826
Необеспеченные облигации	2020	7,96%	10 001 047	–	–
Необеспеченные банковские кредиты	2020	6,75%	52 454 420	–	–
Краткосрочная часть долгосрочных займов			2 122 989		301 375
Всего краткосрочные кредиты и займы			**64 578 456**		**70 837 201**

Все кредиты, займы и облигации номинированы в российских рублях. Кредиты и займы Группы привлечены по фиксированной процентной ставке.

22. Государственные субсидии

	2019 г.	2018 г.
На 1 января	**3 037 701**	**1 155 991**
Получено за год	614 318	1 967 114
Отражено в составе прибыли или убытке	(383 086)	(85 404)
На 31 декабря	**3 268 933**	**3 037 701**
Краткосрочные	62 857	62 340
Долгосрочные	3 206 076	2 975 361

Государственные субсидии были получены на возмещение части прямых понесенных затрат на создание и модернизацию объектов основных средств. Государственные субсидии были получены в виде денежных средств, а также в виде выгоды от получения займа по ставке ниже рыночной.

23. Выручка

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., выручка представлена следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Розничная торговля	1 332 928 824	1 216 851 273
Оптовая торговля	35 776 570	20 164 184
	1 368 705 394	**1 237 015 457**

Выручка по договорам с покупателями представлена суммами, указанными в таблице выше и доходом по рекламе и доходом от реализации упаковочных материалов (Прим. 28) и за 2019 год составила 1 378 925 154 тыс. руб. (2018 год: 1 243 118 248 тыс. руб.)

24. Себестоимость реализации

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., себестоимость реализации представлена следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Себестоимость проданных товаров	1 022 098 438	906 730 547
Транспортные расходы	34 607 615	34 210 972
	1 056 706 053	**940 941 519**

Себестоимость реализации уменьшается на сумму скидок и поощрительных бонусов, полученных от поставщиков.

Себестоимость реализации включает сумму убытков от недостачи товаров.

В 2019 году расходы на оплату труда в размере 22 108 828 тыс. руб. (2018 год: 22 015 986 тыс. руб.) были включены в состав себестоимости реализации.

25. Коммерческие расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., коммерческие расходы представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Расходы на рекламу	7 715 200	8 601 093
Расходы на упаковку и материалы	3 215 294	3 531 063
Амортизация основных средств	4 755 885	3 937 790
	15 686 379	**16 069 946**

26. Общехозяйственные и административные расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., общехозяйственные и административные расходы представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Оплата труда	95 517 926	83 622 350
Амортизация и обесценение активов в форме права пользования (Прим. 9)	41 660 137	36 894 437
Амортизация и обесценение основных средств (Прим. 8)	40 701 825	31 522 360
Налоги, связанные с оплатой труда	26 159 360	24 210 938
Коммунальные платежи и аренда	25 719 454	21 824 472
Услуги банков	6 516 095	6 058 852
Ремонт и техническое обслуживание	5 747 572	4 420 757
Налоги, кроме налога на прибыль	3 240 165	3 804 346
Расходы на охрану	1 797 235	1 551 342
Амортизация нематериальных активов	976 589	798 926
Резерв по неиспользованным отпускам	681 018	600 813
Начисление/(восстановление) ожидаемых кредитных убытков (Прим. 13)	400 437	(97 118)
Прочие расходы	5 843 860	5 532 323
	254 961 673	**220 744 798**

27. Финансовые расходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., финансовые расходы представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Проценты по кредитам и займам	13 359 504	8 955 433
Проценты по облигациям	2 037 062	469 054
Проценты по аренде	32 414 202	30 405 545
Итого процентные расходы по финансовым обязательствам	**47 810 768**	**39 830 032**
За вычетом сумм, включенных в стоимость квалифицируемых активов	(29 119)	(288 225)
	47 781 649	**39 541 807**

28. Прочие доходы

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., прочие доходы представлены следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Реализация упаковочных материалов	3 840 142	3 702 421
Штрафы и пени	3 341 220	1 759 906
Доходы от рекламы	6 379 618	2 400 370
Доход от прекращения аренды (Прим. 9)	1 985 180	1 804 180
Прочие доходы	850 307	847 658
	16 396 467	**10 514 535**

29. Налог на прибыль

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., расходы Группы по налогу на прибыль составили:

	2019 г.	2018 г.
Консолидированный отчет о совокупном доходе		
Текущий налог	3 302 256	5 300 659
Корректировки в отношении текущего налога на прибыль предыдущего года	(1 068 227)	(79 397)
Отложенный налог	781 221	1 562 645
Расходы по налогу на прибыль, отраженные в консолидированном отчете о совокупном доходе	**3 015 250**	**6 783 907**

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2019 г., представлен следующим образом:

	На 1 января 2019 г.	Отражено в консолидированном отчете о совокупном доходе, 2019 г.	На 31 декабря 2019 г.
Отложенные налоговые активы			
Активы в форме права пользования/ обязательства по аренде	(9 041 780)	(1 873 756)	(10 915 536)
Начисленные расходы	(338 284)	(496 146)	(834 430)
Запасы	(831 505)	(131 334)	(962 839)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(128 665)	128 665	–
Авансы выданные	(254 167)	122 283	(131 884)
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	(163 988)	163 988	–
Прочее	(544 185)	285 448	(258 737)
Итого отложенные налоговые активы	(11 302 574)	(1 800 852)	(13 103 426)
В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами	11 302 574	1 800 852	13 103 426
Чистые отложенные налоговые активы	–	–	–
Отложенные налоговые обязательства			
Основные средства	25 701 441	2 907 220	28 608 661
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	–	319 556	319 556
Торговая и прочая дебиторская задолженность	–	173 278	173 278
Прочее	893 591	(817 981)	75 610
Итого отложенные налоговые обязательства	**26 595 032**	**2 582 073**	**29 177 105**
В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами	(11 302 574)	(1 800 852)	(13 103 426)
Чистые отложенные налоговые обязательства	**15 292 458**	**781 221**	**16 073 679**

29. Налог на прибыль (продолжение)

Налоговый эффект от основных временных разниц, по которым возникают отложенные налоговые активы и обязательства по состоянию на 31 декабря 2018 г., представлен следующим образом:

	На 31 декабря 2017 г.	Отражено в консолидированном отчете о совокупном доходе, 2018 г.	На 31 декабря 2018 г.
Отложенные налоговые активы			
Активы в форме права пользования / обязательства по аренде	(6 692 861)	(2 348 919)	(9 041 780)
Начисленные расходы	(149 449)	(188 835)	(338 284)
Запасы	(1 053 737)	222 232	(831 505)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	(147 479)	18 814	(128 665)
Авансы выданные	(103 410)	(150 757)	(254 167)
Расходы будущих периодов и нематериальные активы	(57 140)	(106 848)	(163 988)
Прочее	(308 865)	(235 320)	(544 185)
Итого отложенные налоговые активы	**(8 512 941)**	**(2 789 633)**	**(11 302 574)**
В том числе свернуто с отложенными налоговыми обязательствами	**8 512 941**	**2 789 633**	**11 302 574**
Чистые отложенные налоговые активы	**–**	**–**	**–**
Отложенные налоговые обязательства			
Основные средства	21 427 892	4 273 549	25 701 441
Прочее	814 862	78 729	893 591
Итого отложенные налоговые обязательства	**22 242 754**	**4 352 278**	**26 595 032**
В том числе свернуто с отложенными налоговыми активами	(8 512 941)	(2 789 633)	(11 302 574)
Чистые отложенные налоговые обязательства	**13 729 813**	**1 562 645**	**15 292 458**

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:

	2019 г.	2018 г.
Прибыль до налогообложения	**12 579 472**	**30 954 175**
Условный расход по налогу на прибыль по ставке 20%	**(2 515 894)**	**(6 190 835)**
Поправки на:		
Налоговый эффект от статей, необлагаемых или невычитаемых для налоговых целей	(663 373)	(599 018)
Непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков, полученных компаниями Группы	(904 209)	(73 451)
Восстановление налога на прибыль по результатам подачи уточненных налоговых деклараций	1 068 226	79 397
Расходы по налогу на прибыль	**(3 015 250)**	**(6 783 907)**
Эффективная ставка по налогу на прибыль	**23,97%**	**21,92%**

На 31 декабря 2019 г. непризнанные отложенные налоговые активы в отношении убытков прошлых лет, полученных компаниями Группы, составили 3 627 296 тыс. руб. (на 31 декабря 2018 г.: 2 723 087 тыс. руб.).

В соответствии с действующим законодательством, на 31 декабря 2019 г. Группа не отразила отложенное налоговое обязательство по инвестициям в дочерние компании, поскольку намеревается применять к соответствующему дивидендному доходу нулевую ставку налога согласно действующему законодательству, так как участие в капитале дочерних компаний составляет более 50% и они находятся в собственности Группы более одного года.

30. Прибыль в расчете на одну акцию

Прибыль, приходящаяся на одну акцию за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг. рассчитывалась на основе чистой прибыли за год и средневзвешенного количества обыкновенных акций в обращении в течение года.

Расчет прибыли на обыкновенную акцию за годы, завершившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг., представлен следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Прибыль за год, относящаяся к акционерам материнской компании	9 564 222	24 170 268
Средневзвешенное количество акций (в тысячах)	97 615	101 146
Базовая и разводненная прибыль на акцию (в рублях)	**97,98**	**238,96**

В 2019 году Группа предоставила право на получение долевых инструментов ключевому управленческому персоналу Группы (Прим. 31), которые могут потенциально иметь разводняющий эффект на показатель прибыли на акцию в будущем. Данные инструменты не приводят к существенному эффекту на показатели разводненной прибыли на акцию за 2019 год.

31. Выплаты на основе акций

Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы

В течение 2018 года Группа утвердила Программу долгосрочного вознаграждения ключевых работников Группы. Договоры с участниками Программы выплаты на основе акций были заключены 29 декабря 2018 г., указанная дата является датой предоставления прав участникам программы. Период оказания услуг по программе в 2018 году составлял 1 день, в связи с чем расходы по программе не являлись существенными для раскрытия. В соответствии с программой Группа предоставит ключевому управленческому персоналу право на получение долевых инструментов по результатам работы за 2018 год, 2019 год, 2020 год, 2021 год, 2022 год.

Для целей проведения программы долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы была утверждена Программа обратного выкупа собственных акций Группы.

Программа долгосрочного вознаграждения ключевого управленческого персонала Группы состоит из опционной части и акционерной части.

Опционная часть
Опционы, предусматривающие передачу переменного количества акций в зависимости от превышения рыночной стоимости акции Группы над ценой исполнения.

Дата предоставления опционов соответствует дате заключения договора с участником программы. Цена исполнения опционов составляет 4 700 рублей за 1 акцию. Максимальное количество акций, которые могут приобрести все участники программы в рамках опционной части, – 1 755 319 шт.

Участник программы получает бонус на покупку акций в рамках плана в размере цены исполнения, который не предусматривает денежные выплаты, а зачитывается в момент передачи акций. План предусматривает пять траншей (по итогам деятельности за пять последовательных лет, начиная с 2018 года.

Участник программы получает право на исполнение опционов при выполнении в совокупности следующих условий:

- превышение рыночной стоимости акции Группы на дату расчета стоимости цены исполнения опционов;
- рост консолидированного показателя EBITDA (Прибыль до выплаты процентов налогов и амортизации) Группы в размере 10% CAGR (совокупный среднегодовой темп роста для подсчета процентов по формуле сложного процента) по сравнению с показателем EBITDA (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (показатель определяется на основании проаудированной опубликованной консолидированной финансовой отчетности Группы за 2019 год);
- участник программы продолжает работать в Группе на дату исполнения опциона.

По каждому траншу предусмотрено отложенное исполнение (передача акций) в течение трех лет при условии продолжения оказания услуг со стороны работников. Каждый работник в рамках данного плана получает 15 опционов, каждый из которых дает право на расчетное количество акций в течение трех лет по пяти траншам.

Общее количество акций, которые могут приобрести работники зависит от превышения рыночной цены акции над ценой исполнения. Чем выше рыночная цена, тем больше акций получает работник по опциону. Если рыночная цена опускается ниже цены исполнения, то право на акции сгорает.

Акционерная часть
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. Максимальное количество акций, которые могут приобрести все участники программы в рамках акционерной части не может превышать 1 755 319 шт.

Порядок расчетов участника за полученные права аналогичен порядку расчетов в рамках опционной части. План предусматривает пять траншей (по итогам деятельности за пять последовательных лет, начиная с 2018 года).

31. Выплаты на основе акций (продолжение)

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.

По каждому траншу предусмотрено отложенное исполнение (передача акций) в течение трех лет при условии продолжения оказания услуг со стороны работников. Каждый работник в рамках данного плана получает 15 опционов, каждый из которых дает право на расчетное количество акций в течение трех лет по пяти траншам.

Допущения, использованные при определении справедливой стоимости:

Для оценки справедливой стоимости операций с работниками с расчетами долевыми инструментами Группа использует имитационное моделирование методом Монте-Карло. При определении справедливой стоимости Группа использовала следующие допущения:

Дивидендный доход (%)	6
Ожидаемая волатильность в среднем за период (%)	28,78
Безрисковая процентная ставка в среднем за период (%)	7,84
Предполагаемый срок исполнения опционов на акции (кол-во лет)	7
Средневзвешенная цена акции (руб.)	3 920

Движения за период
В отношении транша за 2018 год датами перехода прав являются 27 мая 2019 г., 2020 г. и 2021 г. В отношении транша за 2019 год датами перехода прав являются 27 мая 2020 г., 2021 г. и 2022 г. Финальная дата перехода 100% прав по программе в отношении оставшихся траншей является 27 мая 2025 г.

За 2019 год в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 1 892 833 тыс. руб.

На отчетную дату руководство Группы ожидает, что в отношении всех траншей целевые показатели программы будут достигнуты и количество акций к передаче зафиксировано в объеме не более 3 510 638 акций Группы.

В течение 2019 года, Группа передала 105 258 собственных акций, выкупленных у акционеров в рамках исполнения программы. Справедливая стоимость переданного возмещения составила 432 634 тыс. руб.

Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного в рамках исполнения программы отражена в составе эмиссионного дохода 35 979 тыс. руб. Средневзвешенная цена за акцию на момент исполнения составила 4 110 руб.

Выплаты на основе акций по трудовому договору, заключенному с президентом Группы
Согласно условиям трудового договора, заключенного с президентом Группы, президент получает право на долевые инструменты Группы при условии продолжения работы в Группе на дату исполнения опциона. Количество акций Группы, на которые будут переданы права, является фиксированным и составляет 164 710 обыкновенных акции Группы.

Платеж, основанный на расчете долевыми инструментами Группы, является отсроченным и предполагает передачу акций в течение 3 лет, в том числе: 50% от фиксированного количества долевых инструментов не позднее 31 мая 2019 г., 25% не позднее 31 марта 2020 г., 25% не позднее 31 марта 2021 г. при условии продолжения работы в Группе.

Датой предоставления прав считается дата заключения трудового договора с президентом. Справедливая стоимость, передаваемых долевых инструментов, определяется на дату предоставления и не меняется до полного исполнения опциона.

В течение 2019 года, Группа передала 82 355 собственных акций, выкупленных у акционеров в рамках исполнения обязательств по трудовому договору, заключенному с генеральным директором Группы. Справедливая стоимость долевых инструментов, предоставленных в течение периода, составила 396 440 тыс. руб. Разница между балансовой стоимостью выкупленных акций и справедливой стоимостью возмещения переданного генеральному директору отражена в составе эмиссионного дохода в сумме 86 094 тыс. руб. Средневзвешенная цена за акцию на момент исполнения составила 4 134 руб.

За 2019 год в консолидированном отчете о совокупном доходе Группой были признаны расходы в отношении выплат на основе акций в размере 559 509 тыс. руб.

32. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски

Условия ведения деятельности
Группа продает продукцию, подверженную влиянию со стороны изменений общеэкономических условий, которые оказывают воздействие на расходы потребителей. Потенциальные экономические условия и факторы, включая введение санкций, ожидания потребителей, уровень занятости, уровень процентных ставок, уровень закредитованности населения и доступность потребительских кредитов, могут повлиять на снижение размера потребительских расходов или изменить предпочтения потребителей.

В России продолжаются экономические реформы и развитие правовой, налоговой и административной инфраструктуры, которая отвечала бы требованиям рыночной экономики.

Стабильность российской экономики будет во многом зависеть от хода этих реформ, а также от эффективности принимаемых 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. Процентные ставки в рублях остаются высокими. Совокупность этих факторов привела к снижению доступности капитала и увеличению его стоимости, а также к неопределенности относительно экономического роста, что может в будущем негативно сказаться на финансовом положении, результатах операционной деятельности и перспективах развития бизнеса Группы. Руководство считает, что оно принимает все необходимые меры по поддержанию экономической устойчивости Группы в данных условиях.

32. Условные обязательства, договорные обязательства и операционные риски (продолжение)

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.

В 2019 году имело место дальнейшее внедрение механизмов, направленных против уклонения от уплаты налогов с использованием низконалоговых юрисдикций и агрессивных структур налогового планирования. В частности, эти изменения включали определение понятия бенефициарного владения, налогового резидентства юридических лиц по месту осуществления фактической деятельности, а также подход к налогообложению контролируемых иностранных компаний в Российской Федерации.

Кроме этого была законодательно установлена концепция налоговой выгоды в отношении всех налогов, взимаемых на территории Российской Федерации, с фокусом на присутствие деловой цели при осуществлении хозяйственных операций, а также подтверждение исполнения обязательств по заключенным договорам сторонами договора, либо лицом, на которого эти обязательства были переданы по договору или закону. Данное изменение существенно меняет концепцию признания факта получения налогоплательщиками необоснованной налоговой выгоды, что окажет существенное влияние на сложившуюся ранее судебную практику. При этом практический механизм применения данной нормы еще не до конца урегулирован, а судебная практика по внесенным изменениям – не сформирована.

Указанные изменения, а также последние тенденции в применении и интерпретации отдельных положений российского налогового законодательства указывают на то, что налоговые органы могут занять более жесткую позицию при интерпретации законодательства и проверке налоговых расчетов. Как следствие, налоговые органы могут предъявить претензии по тем сделкам и методам учета, по которым раньше они претензий не предъявляли. В результате, могут быть начислены значительные налоги, пени и штрафы.

Определение сумм претензий по возможным, но не предъявленным искам, а также оценка вероятности неблагоприятного исхода, не представляются возможными. Налоговые проверки могут охватывать три календарных года деятельности, непосредственно предшествовавшие году проверки.

По мнению руководства, по состоянию на 31 декабря 2019 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 2019 и 2018 гг. Группа не имела резервов по налоговым позициям.

Судебные разбирательства
Группа периодически являлась и продолжает являться участником судебных разбирательств и решений, ни одно из которых как по отдельности, так и в совокупности не оказало существенного негативного влияния на Группу. Руководство полагает, что исход всех хозяйственных споров не окажет существенного влияния на финансовое положение, результаты деятельности и денежные потоки Группы.

Обязательства по капитальным затратам и по договорам аренды
На 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. Группа заключила ряд договоров по капитальным затратам, обязательства по капитальным затратам представлены без НДС:

	2019 г.	2018 г.
В течение одного года	3 793 382	10 211 095
В период от двух до пяти лет (включительно)	6 968	6 705
	3 800 350	**10 217 800**

33. 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 15, а также собственный капитал акционеров материнской компании, включающий выпущенные акции, резервные фонды и нераспределенную прибыль, информация по которым раскрыта в Примечании 16.

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 2019 году составляет 2,82 (2018 год: 2,17).

Коэффициент отношения заемных средств к собственному капиталу на 31 декабря 2019 и 2018 гг. представлен следующим образом:

	2019 г.	2018 г.
Задолженность по кредитам и займам	184 210 818	164 573 341
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде	357 210 159	322 741 246
Денежные средства и их эквиваленты	(8 901 298)	(26 747 754)
Чистая задолженность	**532 519 679**	**460 566 833**
Капитал	**188 532 813**	**212 442 026**
Отношение чистой задолженности к собственному капиталу	**2,82**	**2,17**

33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

Задолженность определяется как долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы. Собственный капитал включает весь капитал и резервы Группы.

Изменение целевого коэффициента отношения чистой задолженности к собственному капиталу обусловлено изменениями в структуре собственного капитала в 2019 году.

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	
	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.
Долгосрочные кредиты и займы	79 653 488	93 736 140	81 873 746	94 010 140
Облигации	39 978 874	–	40 094 910	–

Справедливая стоимость банковских кредитов определяется путем дисконтирования будущих денежных потоков с использованием ставок процента по кредитам и займам с аналогичными условиями, кредитным риском и сроками погашения, доступным в настоящий момент. Долгосрочные кредиты и займы классифицируются в составе Уровня 2 иерархии справедливой стоимости. Для котируемых облигаций (Уровень 1) справедливая стоимость определялась на основании рыночных котировок. В отчетном периоде переводов между уровнями иерархии не осуществлялось.

На 31 декабря 2019 и 2018 гг. справедливая стоимость финансовых инструментов Группы, за исключением описанных выше, приблизительно равна их балансовой стоимости.

Ниже приводятся данные по изменению обязательств, обусловленных финансовой деятельностью:

	На 1 января	Получение кредитов и займов	Погашение кредитов и займов	Поступление кредитов в рамках объединения бизнеса	Финансовые расходы	Проценты уплаченные	На 31 декабря
2019 г.							
Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	164 573 341	695 756 324	(677 163 335)	–	15 362 852	(14 318 365)	184 210 818
2018 г.							
Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	126 460 055	600 693 859	(572 272 534)	10 416 658	9 136 262	(9 860 959)	164 573 341

Информация по изменению обязательства по аренде представлена в Примечании 9.

	На 1 января	Дивиденды начисленные	Дивиденды выплаченные	На 31 декабря
2019 г.				
Дивиденды к выплате	13 629 822	30 816 128	(29 993 007)	14 452 943
2018 г.				
Дивиденды к выплате	831	27 437 973	(13 808 982)	13 629 822

33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

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 2019 г. основная валютная позиция представлена торговой и прочей кредиторской задолженностью, раскрытой в примечании18 (на 31 декабря 2018 г. основные валютные позиции представлены денежными средствами (Прим. 15) и торговой и прочей кредиторской задолженностью (Прим. 18)).

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 несущественной.

Группа осуществляет управление валютным риском посредством установления сроков платежей иностранным поставщикам, близких к дате перехода права собственности на товары к Группе.

	Изменение обменного курса долл. США	Влияние на прибыль до налогообложения	Изменение обменного курса евро	Влияние на прибыль до налогообложения
2019 г.	+13,00%	783 588	+13,00%	220 460
	-11,00%	(663 036)	-11,00%	(186 543)
2018 г.	+14,00%	708 705	+14,00%	227 075
	-14,00%	(703 516)	-14,00%	(226 246)

Управление риском изменения процентных ставок
Деятельность Группы подвержена несущественному 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 рисков 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. Группа определяет контрагентов как имеющих аналогичные характеристики, если они являются связанными сторонами. Концентрация кредитного риска не превышала 5% от общей суммы оборотных активов за представленные в отчетности годы.

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. Ниже представлен эффект от произведенного взаимозачета:

	Общая сумма			Чистая сумма	
	Торговая и прочая дебиторская задолженность	Торговая и прочая кредиторская задолженность	Сумма взаимозачета	Торговая и прочая дебиторская задолженность	Торговая и прочая кредиторская задолженность
2019 г.	28 340 288	(175 977 854)	14 346 848	13 993 440	(161 631 006)
2018 г.	19 470 056	(143 759 923)	12 658 738	6 811 318	(131 101 185)

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.

33. Цели и политика управления финансовыми рисками (продолжение)

	Средне-взвешенная эффективная процентная ставка, %	Менее 1 месяца	От 1 до 3 месяцев	От 3 месяцев до 1 года	От 1 года до 5 лет	Свыше 5 лет	Итого
2019 г.							
Торговая и прочая кредиторская задолженность		127 097 996	34 533 010	–	–	–	161 631 006
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде		5 558 534	11 065 328	50 541 221	254 023 784	195 440 197	516 629 064
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	7,60	9 376 666	2 474 305	63 637 393	129 767 356	1 186 754	206 442 474
		142 033 196	**48 072 643**	**114 178 614**	**383 791 140**	**196 626 951**	**884 702 544**
2018 г.							
Торговая и прочая кредиторская задолженность		105 452 122	25 649 063	–	–	–	131 101 185
Долгосрочные и краткосрочные обязательства по аренде		5 187 013	10 247 757	46 946 613	238 616 951	182 899 536	483 897 870
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	8,14	5 123 937	24 953 099	50 813 588	105 104 729	2 471 011	188 466 364
		115 763 072	**60 849 919**	**97 760 201**	**343 721 680**	**185 370 547**	**803 465 419**

Группа имеет доступ к заемным средствам на сумму 399 561 000 тыс. руб., из которых 263 940 663 тыс. руб. остаются неиспользованными на 31 декабря 2019 г. Группа рассчитывает погасить свои прочие обязательства за счет денежных потоков по основной деятельности и поступлений от финансовых активов, по которым наступает срок погашения.

34. События после отчетной даты

5 марта 2020 г. ПАО Магнит разместило биржевые процентные неконвертируемые бездокументарные облигации на сумму 15 млрд. руб. со сроком погашения 1 092 дня с даты размещения.

На китайскую экономику и перспективы ее развития негативно повлияла глобальная торговая напряженность и Появление коронавируса Covid-19. Меры по сдерживанию распространения вируса могут повлиять на бизнес операции по всему миру. Ограничения на движение товаров и услуг могут повлиять на цепочки поставок товара Группы.

Заявление менеджмента об ответственности

Настоящим я подтверждаю, что:

- финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, представляет достоверное и справедливое отражение активов, пассивов, финансового положения и прибылей и убытков Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом; и
- отчет руководства включает в себя справедливое описание развития и ведения хозяйственной деятельности и положения Общества, а также его консолидированных дочерних обществ в целом, вместе с описанием основных рисков и неопределенностей, с которыми они сталкиваются.

Председатель Правления,
Президент и Генральный директор ПАО «Магнит»

Ян Гезинюс Дюннинг

Годовой Отчет предварительно утвержден Советом директоров 9 апреля 2020 г. (протокол б/н от 10 апреля 2020 г.) и утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Магнит», проведенным 4 июня 2020 г. (протокол б/н от 5 июня 2020 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, хозтоварами, 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 долговременного хранения.
«Платон»	российская электронная система взимания платы за проезд, которая собирает плату с грузовиков массой свыше 12 тонн, собранные средства передаются в Федеральный фонд технического обслуживания дорог.
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.

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).
FMCG (быстро оборачиваемые потребительские товары)	регулярно приобретаемая продукция, например продукты питания, напитки, туалетные принадлежности, безрецептурные лекарства и другие расходные материалы.
HACCP (система анализа рисков и критических контрольных точек)	системный предупредительный подход, обеспечивающий безопасность пищевых продуктов в контексте биологических, химических и физических рисков, которые возникают в ходе производственных процессов и могут привести к опасности готового продукта. Данный метод предусматривает разработку мер, направленных на снижение подобных рисков до безопасного уровня.
LFL продажи (сопоставимые продажи)	метод сравнения показателей продаж за текущий год с показателями продаж за предыдущий год без учета эффекта расширения.
WACC (weighted average cost of capital)	средняя процентная ставка по всем источникам финансирования компании.

Глоссарий
(продолжение)

АББРЕВИАТУРЫ	
АКРА	Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство
АО	акционерное общество
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
РСБУ	российские стандарты бухгалтерского учета и отчетности
руб.	российский рубль
РЦ	распределительный центр
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

Об Отчете

Годовой отчет ПАО «Магнит» за 2019 г. (также «Магнит», Компания, Общество) подготовлен на основе информации, доступной ПАО «Магнит» и его дочерним обществам («Магнит») на 31 декабря 2019 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 2019 г. в области стратегического и корпоративного управления, финансовой и операционной деятельности.

Отчет составлен в соответствии с нормативными требованиями действующего законодательства. При его подготовке использованы принципы и учтены требования, кроме прочего:

- законодательства Российской Федерации, в том числе Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, утвержденного Банком России 30 декабря 2014 г. № 454-П;
- ПАО Московская биржа;
- Письма Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»;
- Лондонской фондовой биржи;
- Управления по финансовому регулированию и надзору Великобритании (Financial Conduct Authority (FCA);
- Положения об информационной политике Компании.

Ограничение ответственности

Данный Годовой отчет содержит заявления прогнозного характера, которые отражают ожидания руководства Компании. Прогнозные заявления не основываются на фактических обстоятельствах и включают все заявления, касающиеся намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли промышленности, в которой работает ПАО «Магнит». По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти в будущем.

Такие термины, как «предполагать», «считать», «ожидать», «прогнозировать», «намереваться», «планировать», «проект», «рассматривать», «могло бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также использованные с отрицанием, обычно указывают на прогнозный характер заявления. Данные предположения содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией. Таким образом, будущие результаты деятельности могут отличаться от текущих ожиданий, поэтому получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней.

Помимо официальной информации о деятельности ПАО «Магнит», в настоящем Годовом отчете содержится информация, полученная от третьих лиц и из источников, которые, по мнению ПАО «Магнит», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной. ПАО «Магнит» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели его деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. ПАО «Магнит» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера. За исключением случаев, прямо предусмотренных применимым законодательством, Компания не принимает на себя обязательств по распространению или публикации любых обновлений или изменений в заявлениях прогнозного характера, отражающих любые изменения в ожиданиях или новую информацию, а также последующие события, условия или обстоятельства.

Контактная информация

Адрес

350072, Россия, г. Краснодар, ул. Солнечная, 15/5

Департамент по связям с инвесторами

Альберт Аветиков
Директор департамента
по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 46200)

E-mail: avetikov_am@magnit.ru

Дина Чистяк
Руководитель управления
по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-98-10 (доб. 15101)

E-mail: dina_chistyak@magnit.ru

Дмитрий Коваленко
Руководитель управления
по связям с инвесторами

Тел.: +7 (861) 210-48-80

E-mail: dmitry_kovalenko@magnit.ru