

Кратко о «Магните»

О нас

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

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

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

26 077 магазинов
в 67 регионах России

~ 360 тыс. сотрудников

15 млн покупателей
ежедневно посещают наши магазины

17 производственных комплексов

45 распределительных центров

> 5 тыс. грузовых автомобилей

Наша миссия, культура и ценности

№ 1

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

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

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

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

Наши ценности

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



Забота о покупателях

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



Сила в сотрудничестве

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



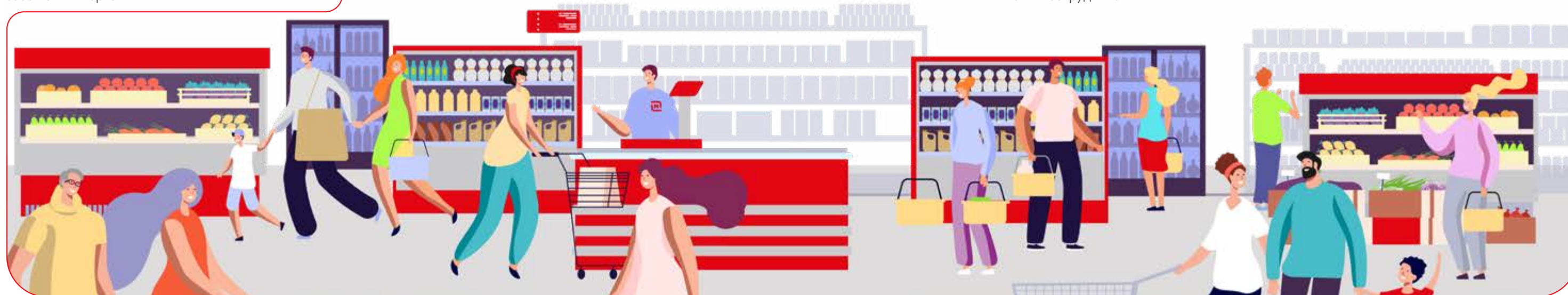
Ориентированность на результат

Мы всегда достигаем целей и стремимся работать с максимальной эффективностью.



Ответственное отношение к работе

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



Обращение

Председателя Совета директоров

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

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

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

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

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

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

Обращение Председателя Совета директоров (продолжение)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Чарльз Райан

Председатель Совета директоров

Обращение

Президента и Генерального директора

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

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

Операционные показатели

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

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

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

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

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

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

Достижение стратегических целей

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

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

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

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



Обращение Президента и Генерального директора (продолжение)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Перспективы

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

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

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

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

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

Ян Дюннинг

Президент и Генеральный директор

Ключевые показатели года

Стратегические приоритеты

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

Стратегические приоритеты на 2021 г. – Мы выполняем свои обещания

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

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

Корпоративное управление

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

Ценные бумаги

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

Операционная деятельность

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



Достижения в 2021 г.

Оборачиваемость рабочего капитала ускорила на > 7 дней

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

Рентабельность по EBITDA выросла до

7,2%

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

Новых магазинов
было открыто (gross)

2 281

в 2021 г.
против 1 292 в 2020 г.

3 сделки M&A

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

11,2 млрд руб.

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

Сопоставимые продажи LFL выросли на

7,0%

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

ROIC¹ достиг
16,5%

в 2021 г. против 13,8% в 2020 г. и 7,9% в 2019 г. Объем выплаченных дивидендов вырос на 20% год к году²

¹ ROIC (возврат на инвестированный капитал) = (Операционная прибыль - Расходы по налогу на прибыль) / (Средняя величина чистого долга + средний собственный капитал).
² На основе первого транша по выплате дивидендов – 30 млрд руб. за 9М 2021 г. по сравнению с 25 млрд руб. за 9М 2020 г.

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

Устойчивое развитие

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

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

Обзор рынка

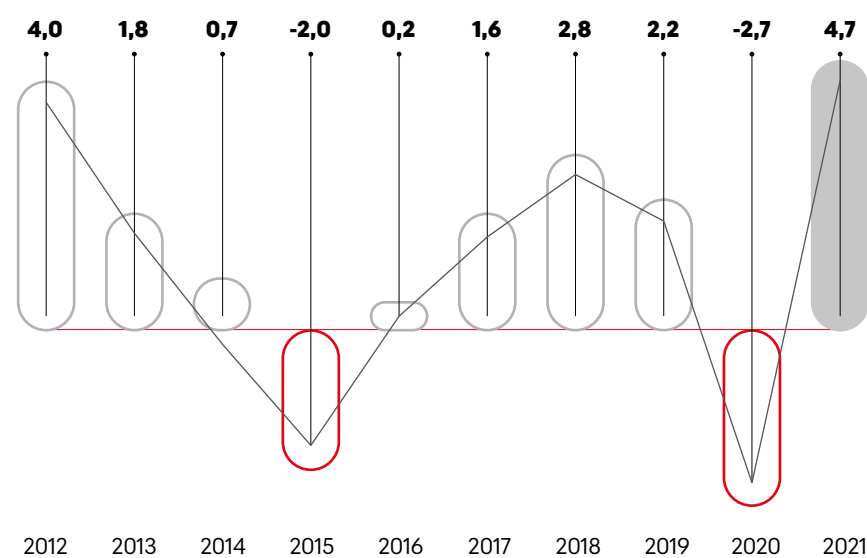
В апреле 2021 г., после снятия ограничений, был зафиксирован резкий рост потребительских расходов, который продолжился до конца года, но более медленными темпами. Сектор розничной торговли вернулся на траекторию роста, а лидеры рынка, в том числе «Магнит», нарастили долю в результате консолидации, а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

Макроэкономическая среда

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

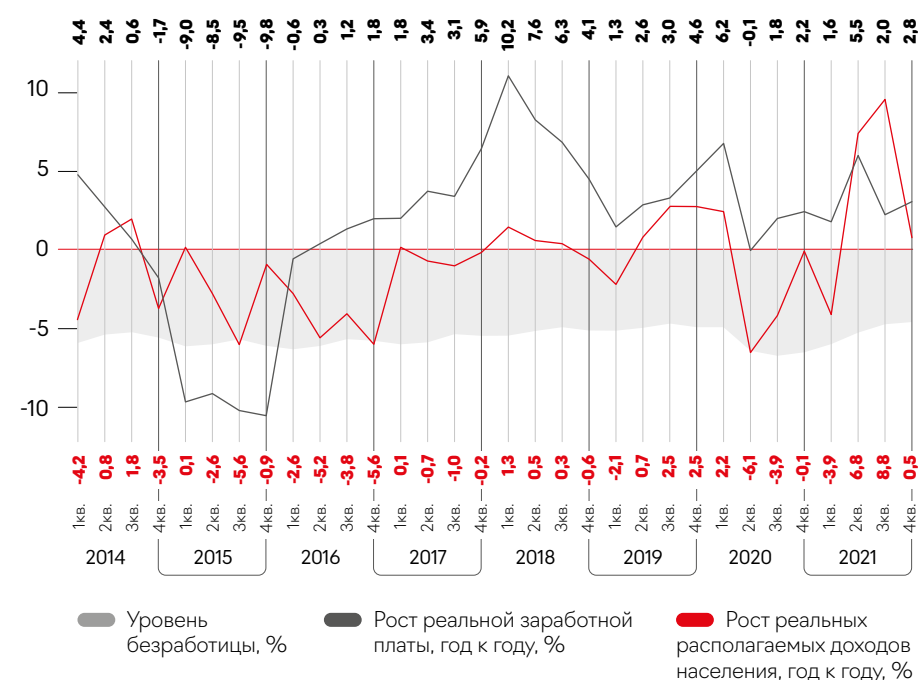
После резкого увеличения потребительских расходов во II квартале 2021 г. темпы роста выручки в сфере розничной торговли и торговли продовольственными товарами в последующих кварталах снизились. Для стимулирования восстановления экономики правительство объявило о мерах дополнительной финансовой поддержки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

Динамика реального ВВП России, %



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

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



Источник: Федеральная служба государственной статистики

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

По данным «Сбербанк КИБ», в 2021–2024 гг. правительство планирует дополнительно выделить 500 млрд руб. на социальные нужды, строительство и меры государственного контроля в сфере экологии, цифровизации и развития клиентоориентированности. Это стало возможным благодаря росту экономики и увеличению бюджетных поступлений от несырьевого сектора¹.

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

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

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

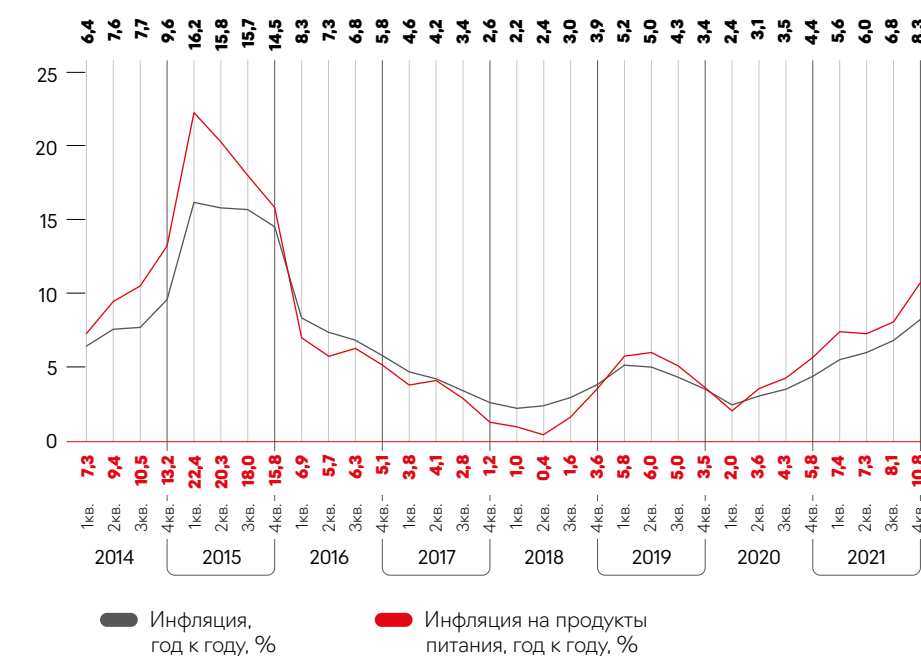
Среднее общее число безработных в декабре 2021 г. составило 3,2 млн человек, при этом уровень безработицы упал до рекордно низкой отметки – 4,3% по сравнению с 5,9% в предыдущем году. В то же время на рынке наблюдалось рекордно высокое число вакансий.

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

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

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

Потребительская и продовольственная инфляция, %



Источник: Федеральная служба государственной статистики

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

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

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

Обзор рынка

(продолжение)

№ 1

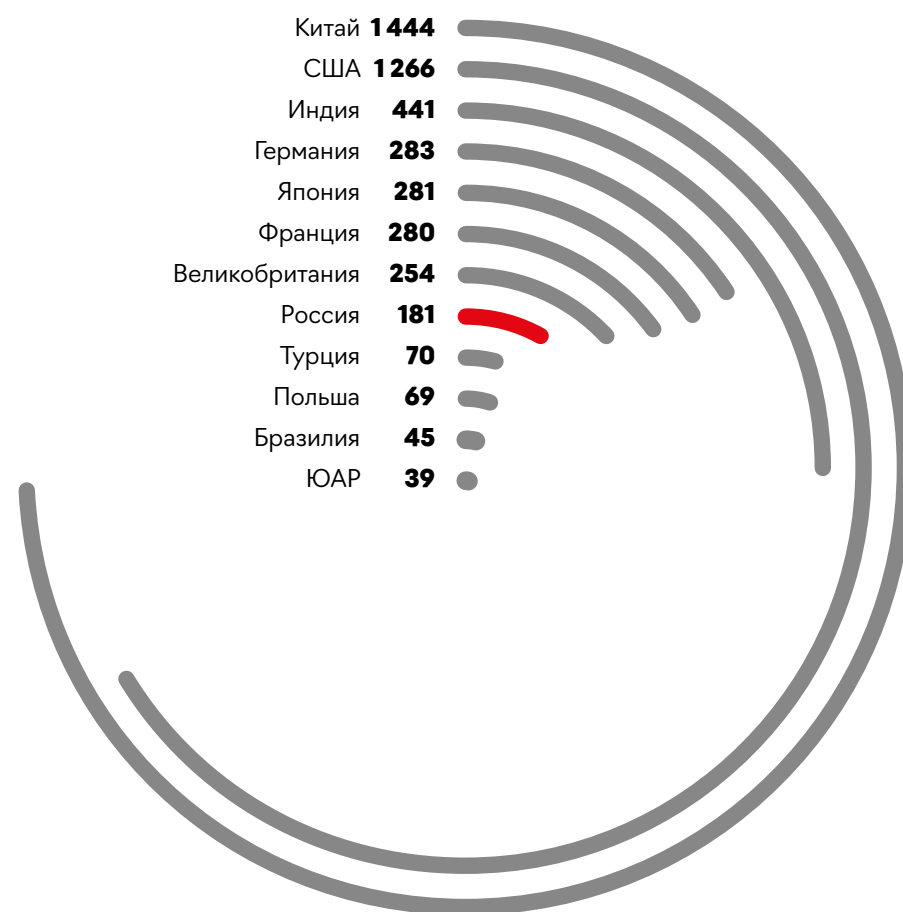
в России по количеству магазинов и географическому покрытию

Российский рынок розничной торговли

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

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

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



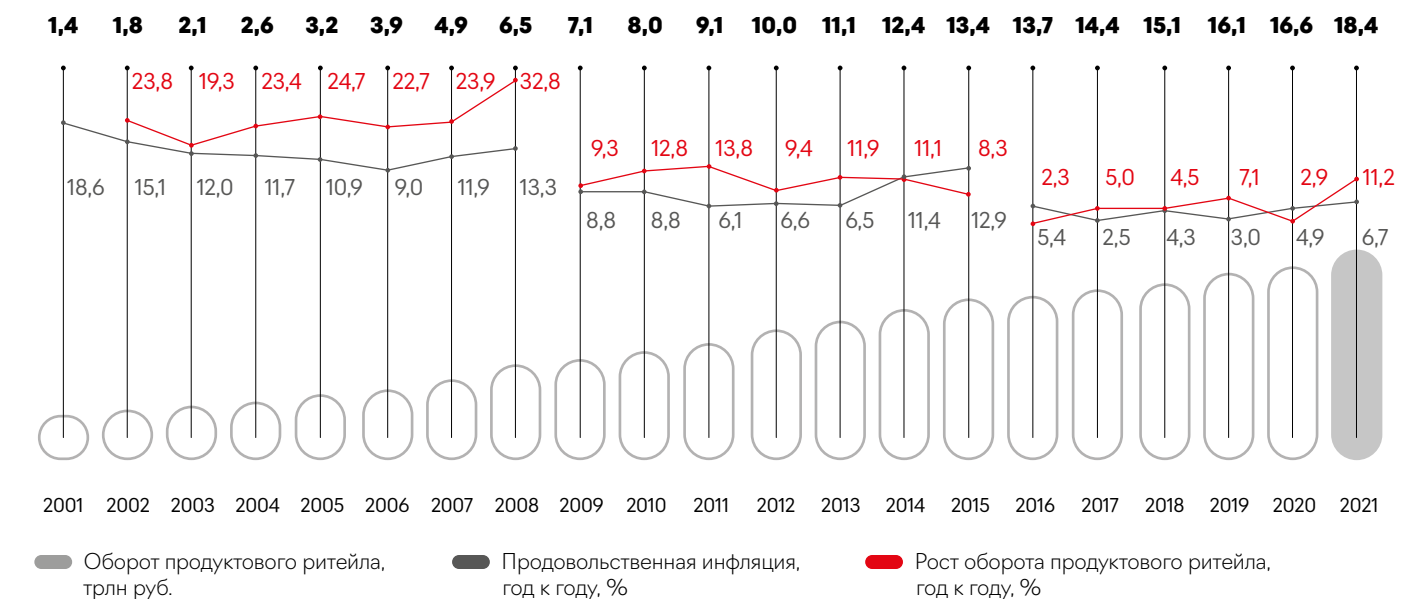
Источник: Euromonitor, 2021 г.

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

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

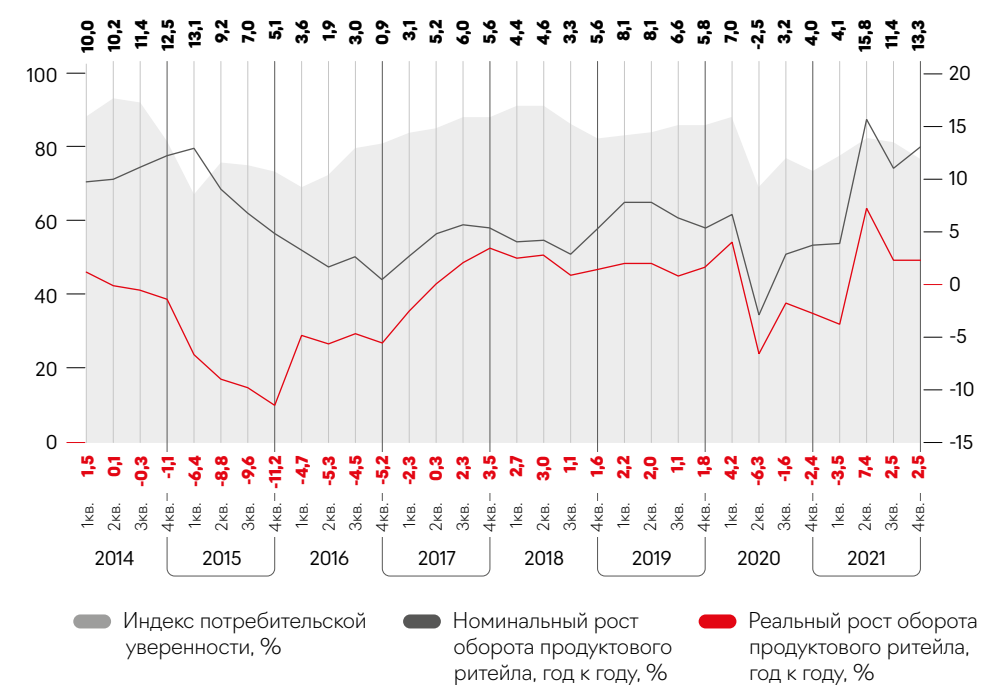
¹ SBER CIB INVESTMENT RESEARCH, ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР ПО ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СУЩЕСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ БЮДЖЕТА ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НАРАСТИТЬ РАСХОДЫ, 10 СЕНТЯБРЯ 2021 г.

Оборот продуктового ритейла в России в 2001–2021 гг.



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

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



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

Обзор рынка

(продолжение)

№ 2

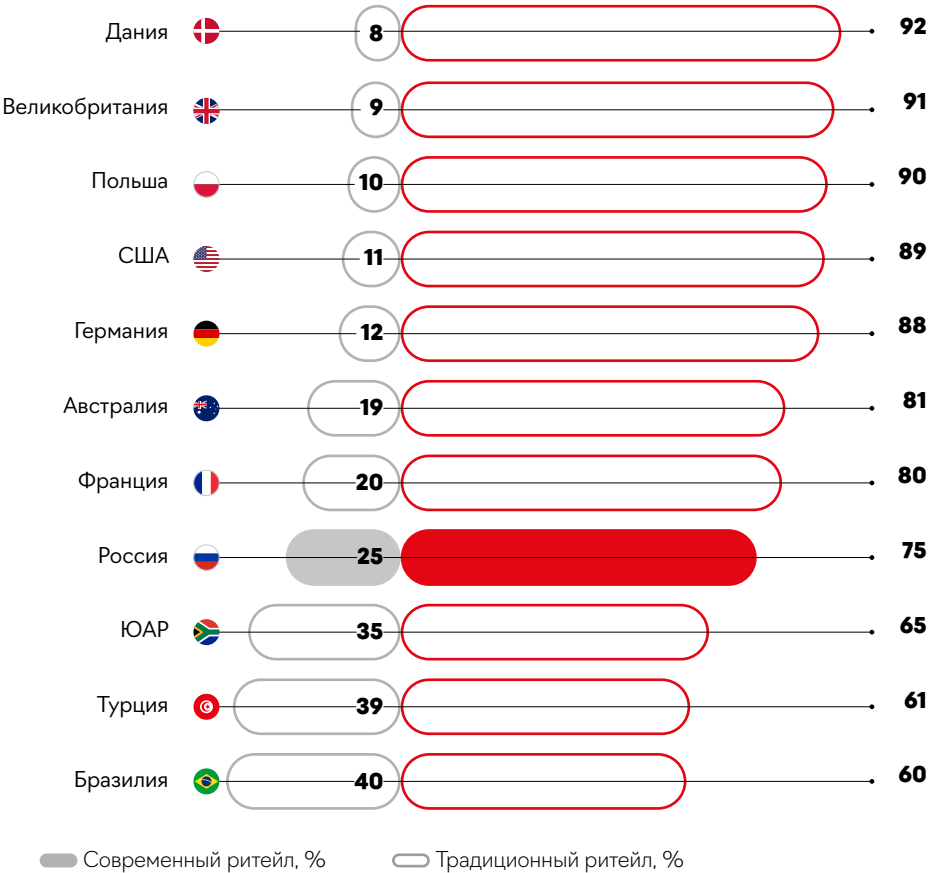
в России по объему
выручки

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

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

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

Доля современного и традиционного ритейла в 2021 г., %



Источник: Euromonitor, 2021 г.

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

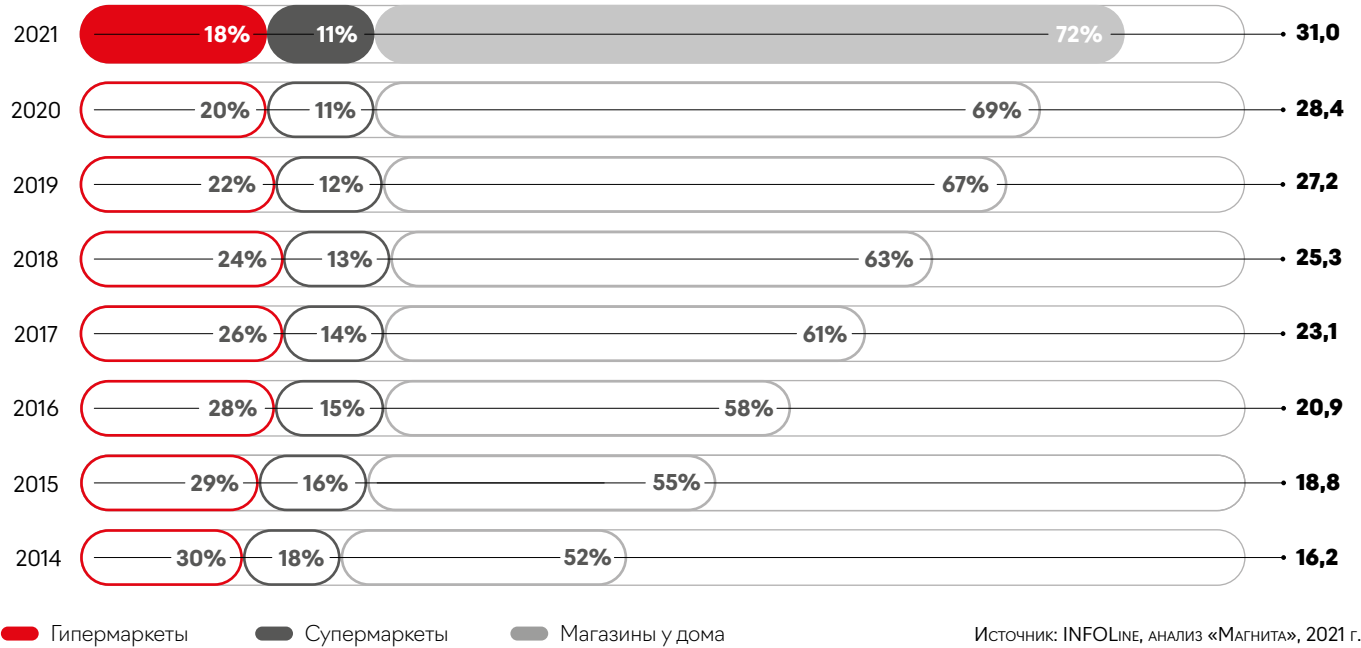
В 2022 г. мы продолжим реализацию стратегии «умного» расширения, уделяя особое внимание повышению плотности продаж, открытию новых магазинов и совершенствованию ценностного предложения для покупателей. Мы также видим

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

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

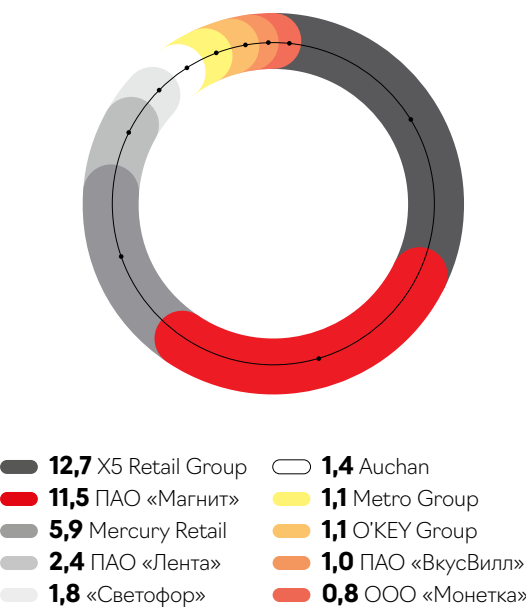
¹ SBER CIB INVESTMENT RESEARCH, ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОБЗОР ПО ЭКОНОМИКЕ РОССИИ: СУЩЕСТВЕННЫЕ ДОХОДЫ БЮДЖЕТА ПОЗВОЛЯТ ПРАВИТЕЛЬСТВУ НАРАСТИТЬ РАСХОДЫ, 10 СЕНТЯБРЯ 2021 г.

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



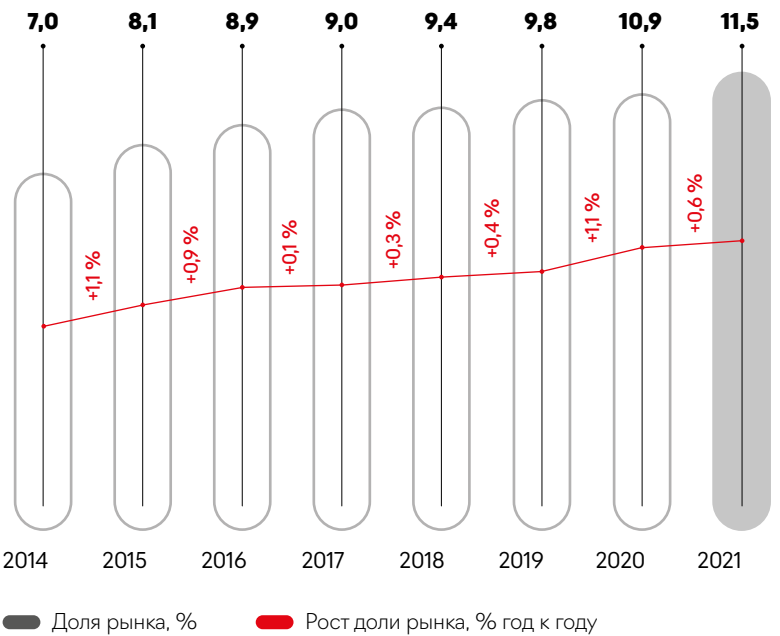
Источник: INFOline, анализ «Магнита», 2021 г.

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



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

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



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

Обзор рынка

(продолжение)

Основные тенденции поведения и предпочтений потребителей в 2021 г.

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

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



★ Цифровизация потребителей

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



★ Удобство по-прежнему важнее, чем цена

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



★ Предпочтения покупателей смещаются в сторону здоровых продуктов и ответственного потребления

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



Основные тенденции российского рынка розничной торговли

★ Ускорение инфляции

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

★ Дальнейшая консолидация

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

★ Рост онлайн-продаж продуктов питания

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

★ Увеличение числа жестких дискаунтеров

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

★ Появление новых цифровых систем

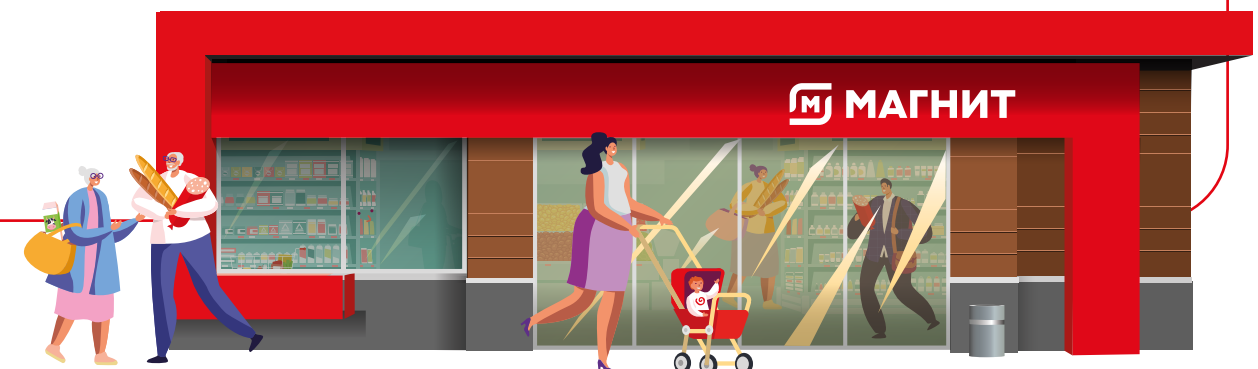
Технологии, обеспечивающие более индивидуализированный подход за счет средств аналитики.

★ Государственная поддержка

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

★ Устойчивое развитие во главе угла

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



Стратегия

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

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

Краткий обзор стратегии

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



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

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

+4,7% повышение плотности продаж в 2021 году

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

Наша стратегия основана на четырех главных принципах:

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

Устойчивое развитие

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

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



Стратегия

(продолжение)

Стратегические приоритеты

Приоритеты	Стратегические приоритеты на 2021 г.	Стратегические приоритеты на 2025 г.
 Совершенствование CVP	Продолжение работы по совершенствованию CVP – ключевого фактора, способствующего существенному повышению плотности продаж и рентабельности за счет отлаженных процессов и методов работы	Эффективные CVP-инициативы , направленные на улучшение покупательского восприятия и опыта Очевидный потенциал повышения плотности продаж, в том числе за счет ускорения программы редизайна , создающего дополнительную акционерную стоимость
 Повышение эффективности	Постоянное внимание к вопросам повышения эффективности с целью увеличения рентабельности и наращивания денежного потока	Продуманный стратегический план , позволяющий раскрыть огромный потенциал для развития бизнеса
 «Умная» экспансия	Курс на «умное» расширение, подразумевающее высокие требования к доходности при открытии новых магазинов	Ускорение «умной» органической экспансии (gross, в год) — ок. 1 тыс. магазинов у дома — 700–800 дрогерии — 300–600 дискаунтеров — 5–10 супермаркетов и суперсторов
 Укрепление позиционирования	Принимая во внимание общую динамику рынка и высокий потенциал консолидации, мы ожидаем появления новых возможностей в области M&A, которые могут выборочно (с учетом применения стратегического подхода, направленного на повышение акционерной стоимости) использоваться нами в целях укрепления своих позиций в целом	Проактивная стратегия точечных M&A, обеспечивающая привлекательный уровень возврата инвестиций
 Расширение предложения для покупателей	Расширение предложения для покупателей, дополняющего наше профильное направление (в т. ч. за счет партнерств, проектов в области электронной коммерции, выхода на новые рынки, внедрения специализированных форматов в рамках важных смежных покупательских миссий и т. д.), для лучшего удовлетворения потребностей клиентов	Создание e-grocery платформы , интегрированной в многоканальный покупательский опыт, способной поддерживать 5%+ оборота «Магнита» Активное изучение и тестирование новых рыночных ниш Высокие требования к доходности при запуске новых проектов

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

- Стабильное улучшение рентабельности по EBITDA (МСБУ 17) в диапазоне до уровня **8,0% в период 2021–2024 гг. и последующий рост 8%+ с 2025 г. несмотря на развитие канала электронной коммерции и формата дискаунтеров**
- Улучшение оборотного капитала с фокусом на сокращение товарных запасов **на 4–7 дней, в том числе:**
 - 3–5 дней для продовольственного бизнеса
 - 10–15 дней для дрогерии
- **Продолжение строгого контроля за доходностью всех проектов. Капитальные затраты на уровне < 4,0% от выручки**
- Комфортная долговая нагрузка на уровне ~1,5х (Чистый долг / EBITDA) с предельным значением долга в размере 2,0х (МСБУ 17) и высокой вероятностью фактического снижения **до уровня 1,0х в последующие годы в зависимости от реализации M&A-сделок**
- **Фокус на постоянном увеличении доходности и создании дополнительной стоимости для акционеров – двузначный рост ROIC¹ в 2025 г. по сравнению с 2021 г.**
- **Потенциал для ежегодного увеличения дивидендных выплат** в зависимости от финансового положения и в соответствии с решением Совета директоров и Собрания акционеров

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



Интеграция «Дикси»

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

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

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

Направления синергии:

Коммерческие условия



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

Оптимизация расходов



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

Операционная деятельность



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

Кросс-синергетический эффект



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

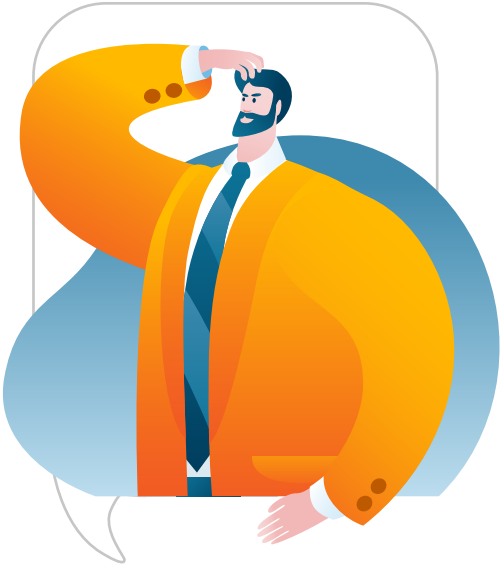


Более подробная информация об интеграции «Дикси» представлена на с. 42.

Факторы инвестиционной привлекательности

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

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



5 причин инвестировать в «Магнит»

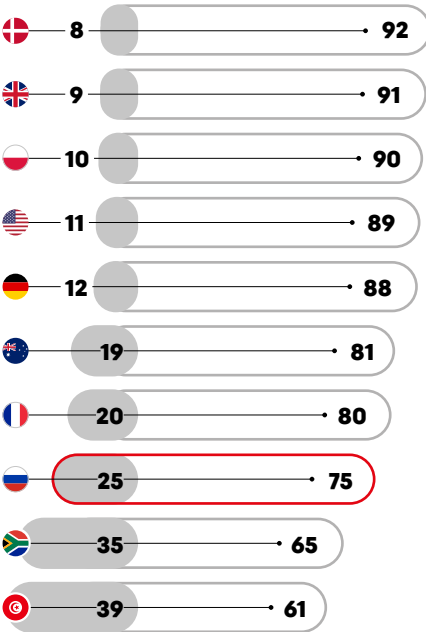
Потенциал рынка

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

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

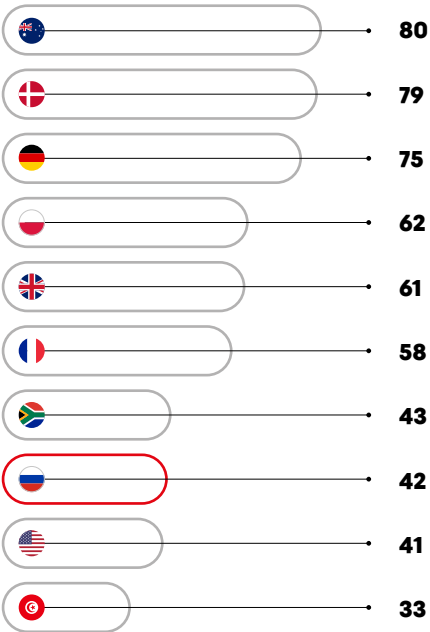
Российский рынок предлагает дополнительные возможности для роста

Доля современного ритейла, 2021, %



Возможности консолидации рынка

Доля топ-5 ритейлеров, 2021, %



— Традиционный ритейл
— Современный ритейл

Источник: Euromonitor, 2021

Ведущий игрок в секторе

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

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

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

Амбиции роста

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

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

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

Повышение эффективности

Мы обладаем огромным потенциалом для развития бизнеса

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

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

Дивиденды

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

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

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



— Продуктовый ритейл, год к году*
— Сеть магазинов «Магнит», год к году*
* с учетом НДС

— Проактивное изучение новых смежных сегментов, создающих дополнительную акционерную стоимость

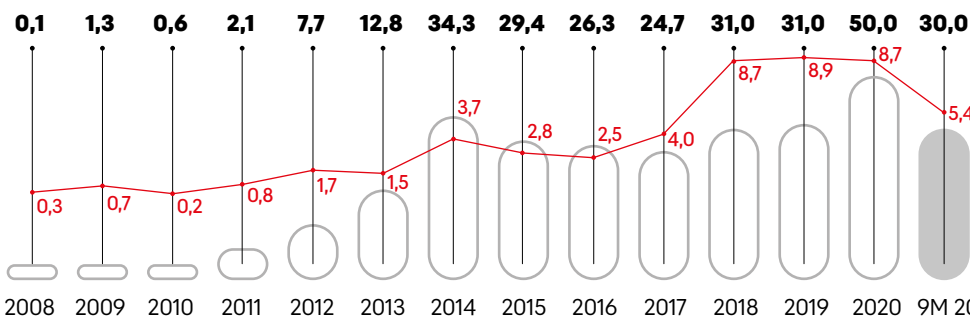
+13 б.п.
рост рентабельности по EBITDA в 2021 г. (МСБУ 17)

+4,7%
рост плотности продаж в 2021 г.

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

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

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



— Дивидендная доходность на конец периода, %
— Всего выплачено дивидендов, млрд руб.

64,2* млрд руб.

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

1,5x

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

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

Бизнес-модель

Мы заботимся о своих покупателях

Исходные данные: ресурсы и взаимоотношения

Покупатели
15 млн

покупателей обслуживается ежедневно

Поставщики
> 6 тыс.

Государственные и регулирующие органы

В Компании действует эффективная система корпоративного управления

Сотрудники
~ 360 тыс.

один из крупнейших частных работодателей в России

Акционеры
> 150 тыс.

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

Окружающая среда и местные сообщества

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

Особенности нашей бизнес-модели

Качество и широкий ассортимент

100 наград за качество в 2021 г.

12 лабораторий

по контролю за качеством

> 2,8 тыс. тестов в день

> 4 тыс. позиций СТМ

16% доля СТМ в продажах

Крупнейшая логистическая сеть в России

45 распредел. центров в 7 федеральных округах

> 5 тыс. грузовиков

1,9 млн кв. м складских площадей

Мультиформатная и омниканальная розничная сеть

> 4 490 офлайн-магазинов и 20 дарксторов

в 64 регионах страны

8 997 тыс. кв. м торговых площадей

3 898 населенных пунктов

Собственные производственные площадки и торговые марки

4 агропромышленных производства

13 производственных площадок

168 производственных линий

Ценность для заинтересованных лиц

Забота о покупателях

Взаимодействие с поставщиками

Вклад в экономику

Поощрение сотрудников

Обеспечение доходности для акционеров

Охрана окружающей среды и поддержка сообществ



Бизнес-модель

(продолжение)

Мы заботимся о своих покупателях

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

Исходные данные: ресурсы и взаимоотношения

Наши покупатели

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

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

Сотрудники

«Магнит» входит в число крупнейших работодателей России. Поддержание статуса привлекательного работодателя является важнейшим стратегическим приоритетом для Компании.
~ 360 тыс. сотрудников – один из крупнейших частных работодателей в России
Опытная и талантливая команда менеджмента

Поставщики

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

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

Акционеры

Строгая дисциплина в вопросах управления капиталом с акцентом на доходность при принятии всех инвестиционных решений
Поддержание показателя Чистый долг / EBITDA на оптимальном уровне
1,5x (МСБУ 17)
64,2¹ млрд руб. свободный денежный поток

¹ Без учета покупки «Дикси»

Государственные и регулирующие органы

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

Окружающая среда и местные сообщества

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

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

Особенности нашей бизнес-модели

Признанное качество и широкий ассортимент

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

100 наград за качество в 2021 г.
12 лабораторий по контролю за качеством на всех этапах цепочки поставок «с грядки до тарелки»
> 2,8 тыс. тестов ежедневно
> 4 тыс. позиций в ассортименте СТМ
16% доля СТМ в продажах

Мультиформатная и омниканальная розничная сеть

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

8 997 тыс. кв. м торговых площадей
3 898 населенных пунктов
Охват более 4 490 магазинов и 20 дарксторов в 64 регионах страны

Крупнейшая логистическая сеть в России

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

45 распределительных центров в семи федеральных округах
> 5 тыс. грузовых автомобилей
1,9 млн кв. м складских площадей

Собственные производственные площадки и торговые марки

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

4 агропромышленных производства
13 производственных площадок
168 производственных линий

Ценность для заинтересованных лиц

Забота о покупателях

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

Поощрение сотрудников

200 тыс. сотрудников зачислены в Корпоративную академию «Магнита»
83% уровень вовлеченности сотрудников
72% уровень удовлетворенности сотрудников

Взаимодействие с поставщиками

52% ассортимента представлено товарами, закупемыми у 4,2 тыс. местных поставщиков
Повышение доступности товаров за счет использования технологий, инноваций и коммуникаций
Работа по определению новых трендов и будущих проектов
Представители поставщиков работают в офисах «Магнита»

Обеспечение доходности для акционеров

Стабильно высокие дивидендные выплаты
~ 48 млрд руб. дивиденды, выплаченные в 2021 г.
Окупаемость новых открытий с ROI² > 40%

Вклад в экономику

94 млрд руб. налоги, уплаченные в 2021 г.
44 торгово-закупочные сессии в 38 регионах

² ROI = OCF по году с полной раскруткой / CAPEX

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

Цели Компании:

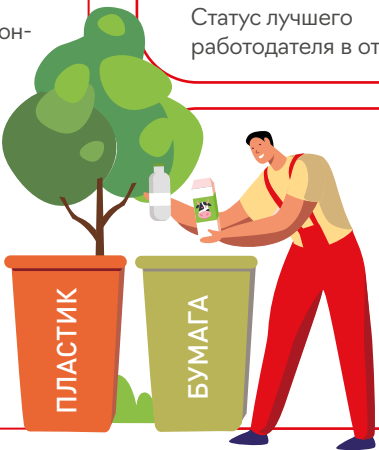
Лидерство в отрасли по снижению воздействия на окружающую среду
№ 1 Статус лучшего работодателя в отрасли

Лучшая система корпоративного управления среди сопоставимых компаний
100% ответственная цепочка поставок

Влияние Положительное влияние на качество жизни населения России

Охрана окружающей среды и поддержка сообществ

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



Операционный обзор



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

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

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



- 1 309 682 Магазины у дома «Магнит»¹
- 120 552 Магазины у дома «Дикси»
- 214 988 Супермаркеты²
- 152 215 Магазины косметики
- 10 314 Прочие форматы³

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



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

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

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

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

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

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



Операционный обзор

(продолжение)

Магазины у дома «Магнит»

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

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

1 310 млрд руб.

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

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

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

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

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

5 635 тыс. кв. м

торговая площадь

8,2%

рост LFL-продаж

16 190

магазинов

+8,6% рост год к году



208 млрд руб.

чистая розничная выручка

937 тыс. кв. м

торговая площадь

1,9%

рост LFL-продаж

470 магазинов

Супермаркеты и суперсторы «Магнит»

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

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

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

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

Магазины косметики

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

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

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

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

152 млрд руб.

чистая розничная выручка

1 604

тыс. кв. м

торговая площадь

4,4%

рост LFL-продаж

6 966

магазинов



Пример из практики:

«Дикси» – Информация о сделке

2 477
магазинов

5 распределительных
центров

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

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

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

Значительные синергии:

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



- Центральный
- Северо-Западный
- Уральский
- Приволжский

> 25% EBITDA

рост в 2022 г.



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

По состоянию на 31 декабря 2021 г.

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

★ Основные достижения на сегодня

- Бесшовная интеграция, позволившая не сбавлять темп и достичь целей по выручке, плотности продаж и EBITDA
- Своевременное выполнение требований ФАС с точки зрения оптимизации базы магазинов
- 95 магазинов «Дикси» в Уральском регионе¹ в процессе перевода в формат «Магнит»
- > 150 б. п. составил рост коммерческой маржи за счет синхронизации закупочных условий
- Эффект масштаба в SG&A
- Тарифы «Магнита» на банковские гарантии, эквайринг, инкассацию, банковские услуги, некоммерческие закупки, маркетинг и т. д.
- Снижение текучести кадров на 39,3% за три месяца по показателю ТММА²

Дальнейшие шаги

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

Пример из практики:

Дискаунтеры «Моя цена»

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

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

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

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

Конъюнктура рынка

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

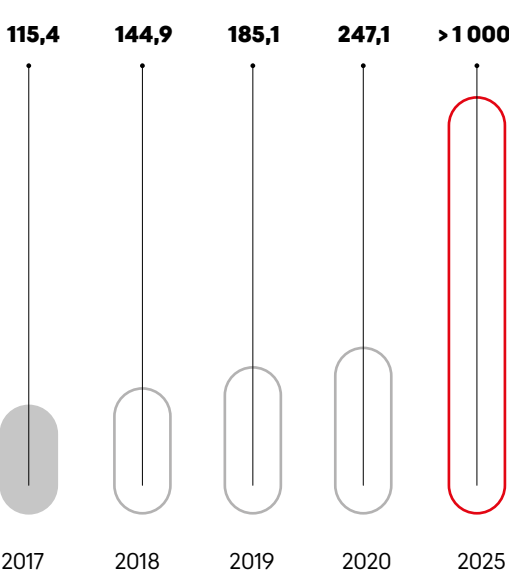
¹ GOLDMAN SACHS, РОССИЙСКИЙ РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ, ДЕКАБРЬ 2021 Г.

Уровень проникновения дискаунтеров, %



Источник: EUROMONITOR

Российский рынок дискаунтеров, млрд руб.



Источник: EUROMONITOR, Инфолайн

Формат магазина

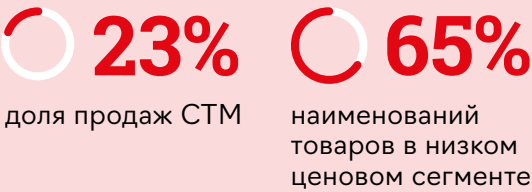
Торговая площадь дискаунтеров «Моя цена» составляет менее 250 кв. м, а их постоянный ограниченный ассортимент насчитывает порядка 2 тыс. быстрооборачиваемых и наиболее востребованных товарных позиций. При этом 65% наименований товаров представлены в низком ценовом сегменте и около 23% продаж приходится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

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

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

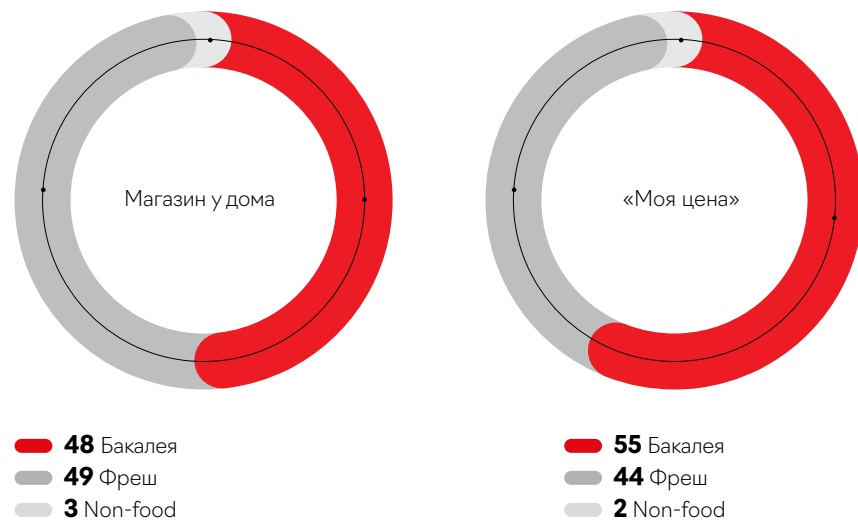
Данный формат соответствует ценовой политике «Магнита» (EDLP – низкие цены каждый день), предусматривающей реализацию товаров по низким ценам без промоакций. Дискаунтеры ориентированы скорее на привлечение клиентов других сетей, нежели на покупателей магазинов «Магнит у дома».

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



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

Структура продаж, %



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

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

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

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

Результаты 2021 г.

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

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

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

Потенциал дискаунтеров «Моя цена»

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

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

Дальнейшее развитие

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

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

«Магнит» продолжает развивать данный формат, в том числе за счет разработки уникального и узнаваемого дизайна дискаунтеров. Компания развивает продуктовую линейку, повышая долю товаров СТМ, и корректирует ассортимент, добавляя больше непродовольственных и сезонных товаров. Также ведется работа с поставщиками для разработки SRP¹-упаковки и оптимизации выкладки.

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

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

¹ SPR (SHELF-READY PACKAGING) – ГОТОВАЯ К ВЫКЛАДКЕ
УПАКОВКА.

Пример из практики:

СТМ и собственное производство

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

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

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

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

Портфель СТМ 2022–2025

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

— продовольственные товары
— непродовольственные товары

Ключевые показатели 2021 г.

23,8%

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

16%

доля товаров СТМ от общих продаж

> 4 тыс. позиций

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

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

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

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

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

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

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



Пример из практики: СТМ и собственное производство (продолжение)

Собственное производство

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

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

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

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

Интересные факты

25%

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

85%

грибов в магазинах «Магнита» – собственного производства

25%

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

21%

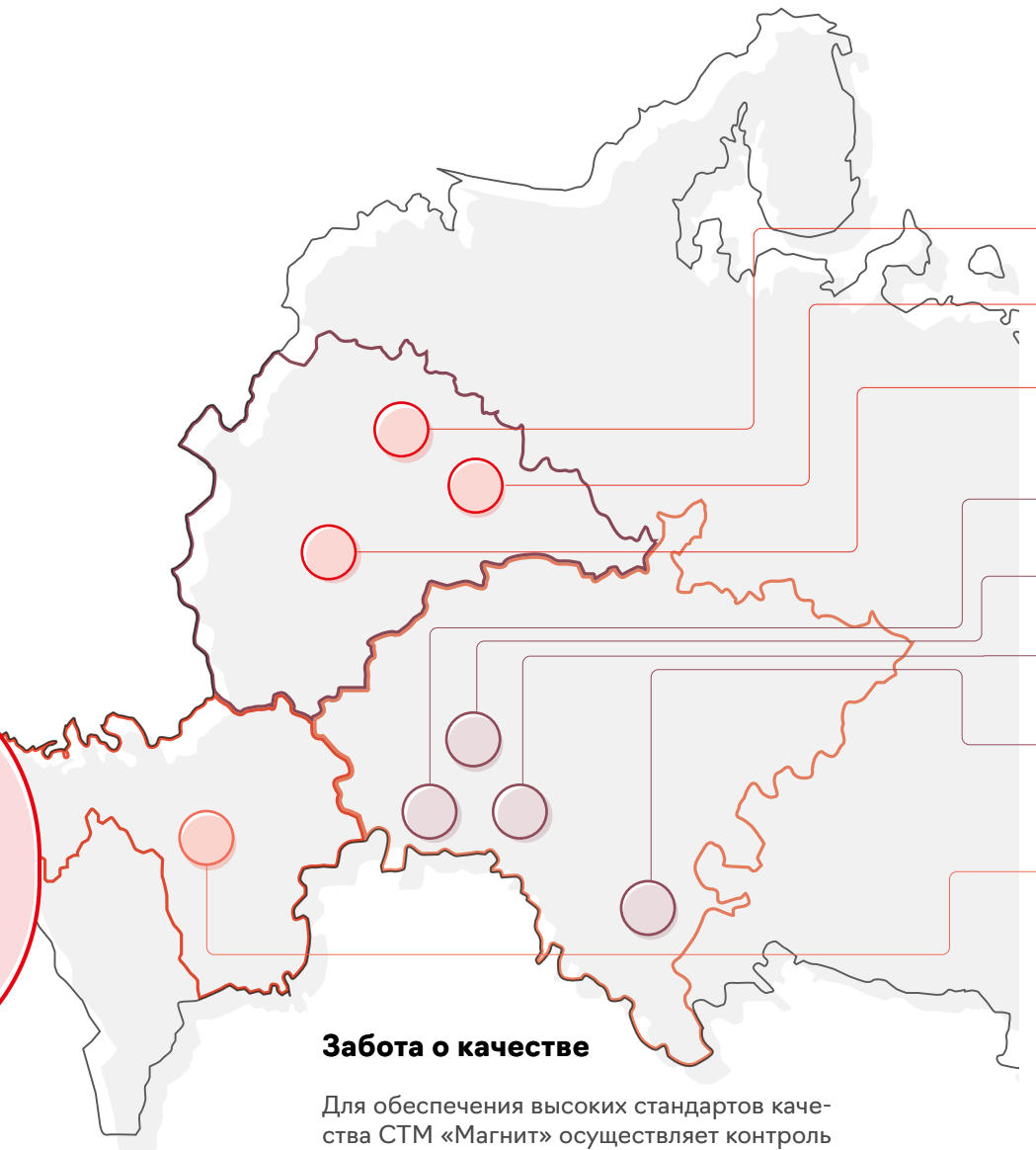
макаронных изделий в магазинах сети выпускается под собственной торговой маркой Gusto Di Roma



Доля собственного производства свежих продуктов¹, %



¹ Доля общего объема продаж, кг



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

Забота о качестве

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

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

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

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

Устойчивое развитие

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

Пример из практики:

Электронная коммерция

Результаты 2021 г.

62 274

среднее количество заказов в день*

11,2 млрд руб.

общий онлайн-оборот товаров за 2021 г.

4 490

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

* в IV квартале 2021 г.

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

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

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

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

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

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

Результаты

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

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

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

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



Основные события

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

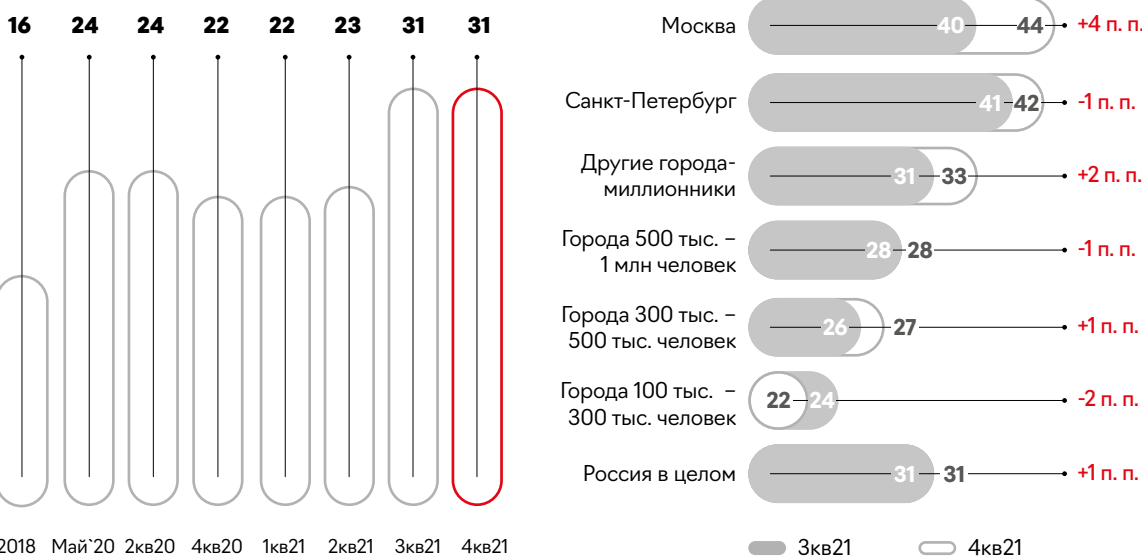
В 2021 г. Компания начала открывать дарксторы по всей стране для дальнейшего повышения операционной эффективности своего онлайн-сегмента. В частности, был запущен первый аптечный даркстор.

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

Рост онлайн-торговли продуктами питания в России, %

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

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



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

ИСТОЧНИК: ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ ИНДЕКС ИВАНОВА ОТ SBERBANK CIB

Мультиканальная модель розничной торговли как основа будущей экосистемы «Магнита»

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

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

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

Финансовый обзор¹



Дмитрий Иванов,
Финансовый директор

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

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

Ключевые финансовые показатели за 2021 г.

**Общая
выручка**
выросла на

19,5%

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

Расходы SG&A²
увеличились на

25 б. п.

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

По состоянию на 31 декабря 2021 г.

чистый долг составил

197,0 млрд руб.

Соотношение чистый долг / EBITDA составило 1,5х.

**Чистая розничная
выручка**
составила

**1 808
млрд руб.**

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

Чистая прибыль
увеличилась на

36,8%

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

**Валовая
прибыль**
увеличилась на

20,1%

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

EBITDA
составила

133,1 млрд руб.

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

Влияние МСФО 16

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

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

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

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

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

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

центров, компенсирующему негативное влияние роста тарифов на контейнерные перевозки.

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

Финансовые показатели за 2021 г.

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

¹ Компания комментирует финансовые показатели по методике МСБУ 17 в данном разделе Отчета.

² Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы за вычетом расходов на амортизацию.

³ LTI – программа долгосрочной мотивации менеджмента через участие в капитале.

Финансовый обзор

(продолжение)

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы (SG&A)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Финансовый обзор

(продолжение)

Баланс и денежные потоки

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

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

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

Структура долга и долговая нагрузка

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

Ключевые показатели баланса (МСФО 16)

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

Структура долга и долговая нагрузка

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹ Без учета внутригрупповых расчетов между ПАО «Магнит» и АО «Тандер».

Ключевые показатели эффективности

Сопоставимые продажи

Важность

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

Измерение

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

Результат в 2021 г.

Рост LFL
+7,0% год к году



Доходность (EBITDA)

Важность

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

Измерение

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

Результат в 2021 г.

EBITDA
+21,7% год к году

EBITDA маржа

+13 б. п. год к году



Рентабельность инвестированного капитала

Важность

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

Измерение

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

Результат в 2021 г.

Показатель **ROIC** достиг 16,5%

+265 б. п. год к году

Оборачиваемость товарных запасов

Важность

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

Измерение

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

Результат в 2021 г.

Цикл оборотного капитала сократился на

> 7 дней

что высвободило для «Магнита»

18,3 млрд руб.



Управление рисками

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

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

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

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

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

- корпоративной культуры
- стратегического управления
- системы принятия решений.

Основные документы в области управления рисками:

- Политика в области внутреннего контроля и управления рисками¹
- Положение по процессно-ориентированному управлению рисками
- каталог рисков.

Основные принципы управления рисками:

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

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

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

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

Основные элементы системы управления рисками:

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

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

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

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

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

- Создано отдельное структурное подразделение по управлению рисками, и сформирована команда риск-менеджмента²
- Проведена комплексная оценка внутренних и внешних рисков;
- Обновлены классификатор рисков и критерии оценки рисков
- Проведен анализ стратегических, финансовых, операционных и регуляторных рисков Компании
- Реализуются меры для предотвращения реализации рисков
- Обновляются внутренние нормативные документы, регламентирующие процедуры внутреннего контроля и управления рисками
- Проведено обучение риск-менеджменту отдельных подразделений Компании.

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

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

¹ Утверждена Советом директоров 12 декабря 2019 г. (протокол Б/Н от 13.12.2019 г.).

² В рамках организационной структуры АО «Тандер» – основного операционного общества Группы.

Управление рисками

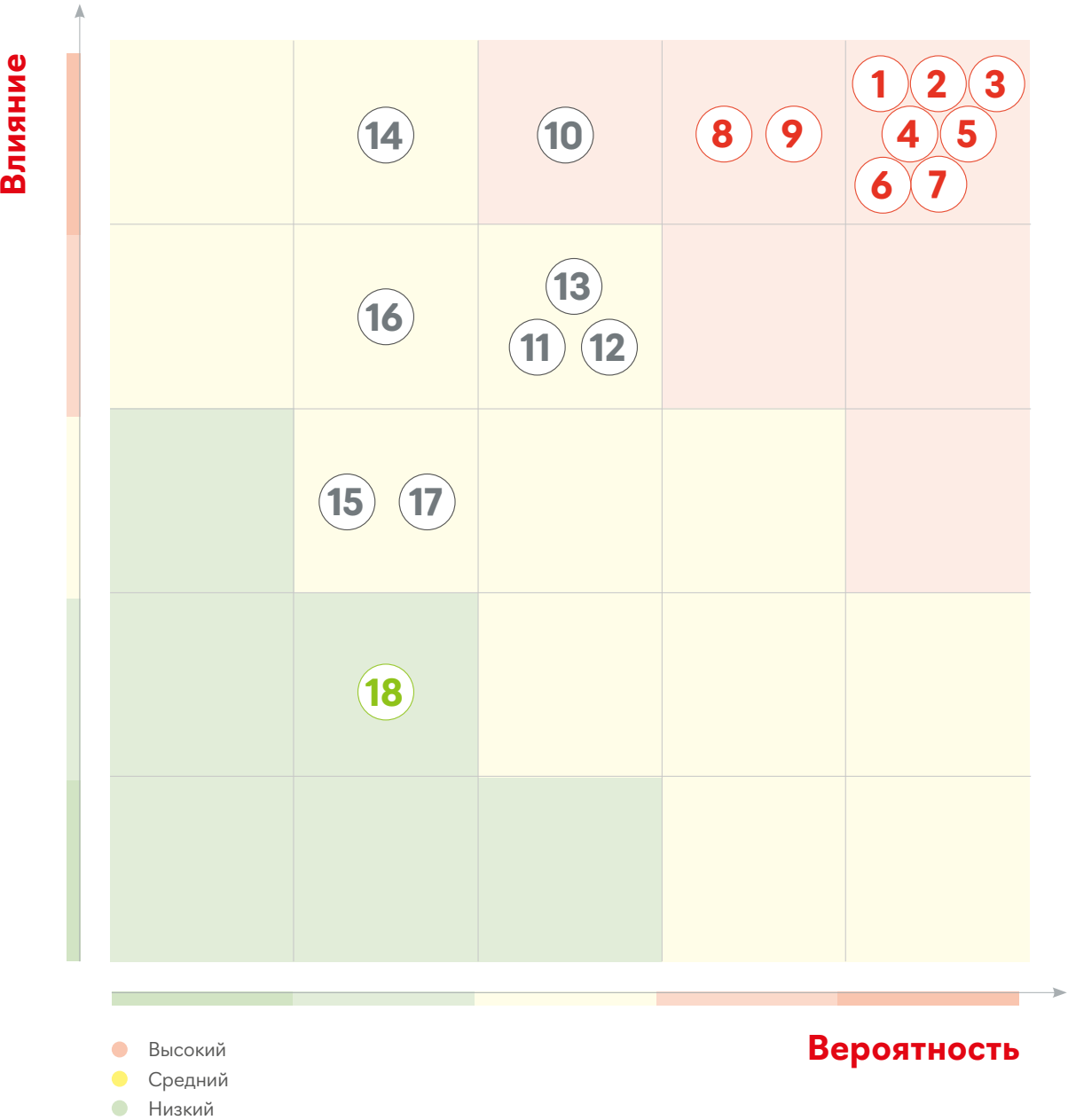
(продолжение)

Основные риски

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

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

Карта рисков



Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
1	Риски ухудшения социально-экономических и политических параметров в Российской Федерации: - ухудшение макроэкономических параметров (высокий уровень инфляции, высокая волатильность курсов валют и девальвация рубля, рост ключевой ставки); - высокий уровень санкционного давления; - рост безработицы; - снижение общего уровня жизни населения с изменением структуры потребления; - отставание заработной платы и пособий от растущей стоимости жизни. Тип риска: стратегический Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	- Корректировка стратегии и финансовой модели Компании - Пересмотр инвестиционных планов - Обновление планов и программ развития по функциональным направлениям - CVP бизнес-процессов: адаптация и расширение товарного ассортимента, повышенное внимание к качеству обслуживания и предложению новых сервисов для удержания текущих и привлечения новых групп покупателей	5	5
2	Риски, связанные с дефицитом / полным отсутствием импортного товара – продуктов питания, специфического оборудования, запасных частей, материалов по следующим причинам: - введенные санкции; - нарушение логистических цепочек, включая сокращение числа поставщиков. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	- Поиск альтернативных контрагентов из стран, не попавших под санкции - Перестройка логистических цепочек - Поиск и развитие поставщиков из Российской Федерации	5	5
3	Риск трансформации: - изменение эффектов трансформации; - снижение маржинальности в период трансформации категорийного управления (ошибки ценообразования, промоакций, пересмотр ассортимента, высокий уровень закупочных цен, распродажа избыточных остатков с дисконтом); - ошибки при переносе данных из действующих учетных систем в новые. Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: выполнение стратегии, выручка, EBITDA	- Корректировка проекта трансформации - Коллегиальное принятие решений - Привлечение внешних консультантов для ускорения и оптимизации процессов	5	5

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
4	Риски неблагоприятных регуляторных изменений: — национализация Компании; — усиление валютного контроля; — введение регулирования цен государством; — ограничение роста торговых наценок; — ЕГАИС, ПЛАТОН, технические регламенты; — увеличение расходов на экосбор; — ограничение использования упаковки/пакетов, других видов упаковки в рамках собственного производства и собственной торговой марки в торговых залах; — государственное одобрение дистанционной торговли алкоголем; — дополнительное регулирование полки и выкладки; — введение квот на поставку ключевых товаров потребительской корзины в торговые сети; — усложнение процедур получения лицензий и разрешений со стороны внешних регуляторов; — возможный ввод новых лицензий и разрешений. Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: доля рынка, выручка, EBITDA	— Мониторинг изменений законодательства специалистами — Участие специалистов в обсуждении законодательных нововведений — Адаптация бизнес-процессов для получения необходимых лицензий и разрешений, а также технических документов — По ряду направлений государство смягчает регулирование, что является поддерживающим фактором деятельности бизнеса	5	5
5	Ограничение/приостановка работы зарубежного софта/сервисов: — приостановка/прекращение сотрудничества с отдельными контрагентами в области IT; — сложность быстрой замены программного обеспечения и сервисов. Тип риска: операционный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	— Поиск альтернативных вендоров	5	5
6	Риски, связанные с ИТ-безопасностью: — увеличение количества кибератак на информационные системы по всему миру диктует необходимость в обеспечении адекватной защиты данных и ИТ-инфраструктуры от вторжений любого рода, в том числе с целью хищения или порчи информации, несанкционированного доступа, распространения вирусного ПО. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	— Функционирование процедур и механизмов контроля доступа, утвержденных матриц доступа — Организация системы управления изменениями программного обеспечения и инфраструктуры — Резервное копирования данных, дублирования ключевых информационных систем — Функционирование централизованной системы мониторинга событий в области информационной безопасности — Дополнительные инвестиции в развитие информационных технологий	5	5

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
7	Риски, связанные с поддержкой инфраструктуры ИТ: — рост требований бизнеса к ИТ-системам, скорости и качеству актуальной информации; — повышение требований к быстрому поиску неполадок и их устранению в информационных системах управления, негативно влияющих на операционную деятельность; — нехватка ИТ-кадров необходимой квалификации. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA	— Проработан детальный план инвестиций в ИТ — Прогнозирование будущих потребностей в мощностях, прогноз роста нагрузки на будущие периоды — Ежегодный пересмотр конфигураций (мощностей) — Наличие функционирующей системы обработки запросов пользователей — Анализ регулярной отчетности по заявкам пользователей и инцидентам, проведение ежегодных опросов об удовлетворенности пользователей работой службы поддержки ИТ	5	5
8	Риски усиления конкуренции: — развитие E-commerce/маркетплейсов/экосистем; — появление новых игроков, специализирующихся на определенном предложении и закрытии потребностей (жесткие дискаунтеры, алкомаркеты и т. д.); — монополизация рынка по ряду продуктовых категорий крупнейшими производителями; — рост ценового давления; — отток трафика. Тип риска: стратегический Источник риска: внешний На что влияет: выручка	— Развитие собственного E-commerce — Запуск ценовых проектов — Запуск нового формата магазинов «Моя цена», развитие формата «Магнит Семейный» — Введен доступный и качественный СТМ — Мониторинг активности конкурентов — Проведение комплексного анализа при выборе маркетинговых инструментов, промоакций — Повышение привлекательности действующих торговых объектов путем редизайна — Оценка привлекательности и потенциала открываемых торговых объектов с использованием технологий ГИС-анализа — Значительные инвестиции в привлечение и удержание клиентов	4	5
9	Риски сверхнормативных потерь ТМЦ: — неэффективность логистических процессов, процессов приемки, хранения и учета ТМЦ; — умышленные действия сотрудников Компании; — грабежи в магазинах (в западных регионах РФ); — увеличение случаев краж в торговых точках из-за снижения уровня жизни. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: EBITDA	— Модификация бизнес-процессов Компании через 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	4	5

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
10	Риск отсутствия и привлечения кадров: — значительное увеличение компенсационных выплат и льгот на рынке труда по высоко-востребованным профессиям; — снижение миграционных потоков в РФ; — уход от аутсорсинга и введение дополни-тельной нагрузки на работников; — недостаток IT-специалистов на рынке труда; — возможность «удаленного» трудоустройства. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний, внешний На что влияет: выручка, EBITDA	— Проведение индексации оплаты труда по отдельным филиалам и департаментам — Разработка уникальных программ внутреннего обучения и адаптации сотрудников — Повышение культуры управления сотрудниками — Внедрение комплексных систем долгосрочной мотивации персонала — Разработка социальных программ для персонала — Взаимодействие с вузами для привлечения лучших выпускников — Формирование кадрового резерва — Усиление ресурсов по найму специалистов	3	5
11	Риски коррупции и мошенничества сотруд-ников: — на внутренний климат Компании и коли-чество допущенных нарушений влияют: система корпоративных ценностей, спра-ведливая мотивация сотрудников, соблю-дение внутренних правил и следование бизнес-процессам. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: все параметры	— Соблюдение правил Кодекса деловой этики, соблю-дение Политики по противодействию коррупции — Функционирование горячей линии по этике и анализ ее работы — Присоединение к Глобальному договору ООН — Обучение сотрудников корпоративной этике и куль-туре поведения — Разделение несовместимых полномочий через оргструктурные мероприятия, а также через права доступа, внедрение матрицы прав доступа — Контроль транзакций финансовой дирекцией — Проверка потенциальных кандидатов на вакантные должности дирекцией по безопасности — Комплексная проработка выявленных нарушений	3	4
12	Риски в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды: — пожары, задымления, возгорания; — возникновение аварий, воздействие природных факторов; — производственный травматизм; — нарушение стандартов и норм в области охраны труда и пожарной безопасности сотрудниками Компании и подрядными организациями; — усиление негативной эпидемиологической обстановки, распространения COVID-19. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: выручка, EBITDA	— Корпоративные программы обучения в области охраны окружающей среды, промышленной без-опасности и охраны труда с последующим контролем качества знаний внутренними профиль-ными службами обучения — Присоединение Компании к Глобальному договору ООН — Регулярный контроль работоспособности систем пожаротушения — Обеспечение требуемого уровня квалификации персонала, ответственность руководителей за поддержку уровня знаний персонала — Проведение оценки условий труда — Соблюдение внутренней Политики в области охраны окружающей среды и производственной экологической безопасности, Политики в области пожарной безопасности Группы компаний «Магнит» — Страхование объектов от форс-мажорных факторов — Вакцинация, ревакцинация, перевод сотрудников на удаленный режим работы	3	4

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
13	Риски принятия неэффективных инвестици-онных решений: — возврат на инвестиции новых открытий и реконструкций ниже WACC; — рост доли убыточных магазинов; — избыточный уровень CAPEX на объект (избы-точные требования, завышенные нормативы, некачественные строительно-монтажные работы). Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: CAPEX, EBITDA, ROIC	— Коллегиальное принятие решений по инвестпроектам — Стандартизация нормативов и финансовых моделей — Использование технологий ГИС-анализа — Внедрение тендерных процедур — Бюджетный контроль расходов на реализацию инвестиционной программы — Постинвестиционный анализ	3	4
14	Риски, связанные с качеством продаваемых и производимых товаров: — несоответствие качества продаваемых и производимых товаров установленным требованиям и стандартам может оказать влияние на снижение лояльности покупа-телей к бренду «Магнит» с последующим уменьшением доли рынка и сокращением выручки. Тип риска: операционный Источник риска: внутренний На что влияет: выручка, EBITDA, LFL	— Функционирование системы ответственного подбора поставщиков товаров и услуг, «зеленые» закупки продукции и сырья — Проведение аудита поставщиков — Соблюдение Политики в области обеспечения ответственной цепочки поставок ПАО «Магнит» — Соблюдение Политики по качеству и безопасности пищевых и непищевых продуктов ПАО «Магнит» — Внедрение программ по развитию местных постав-щиков и фермеров — Мониторинг законодательства для оперативного регулирования внутренних технологий контроля качества продаваемой и производимой продукции — Аудит торговых объектов, собственных производств и распределительных центров, включая дистанци-онное наблюдение — Обработка и анализ обращений (покупателей, магазинов и распределительных центров, контроли-рующих органов, СМИ и НКО)	2	5
15	Риски влияния негативной эпидемиологической обстановки на деятельность Компании: — введение жестких ограничительных мер по недопущению распространения COVID-19 может оказать негативное влияние на цепочки поставок; — при существенном распространении (возникновении) новых штаммов («омикрон») COVID-19 повышается вероятность увели-чения уровня распространения инфекции среди сотрудников. Тип риска: операционный Источник риска: внешний и внутренний На что влияет: все параметры	— Оперативный мониторинг развития ситуации по распространению COVID-19 — Строгое соблюдение всех рекомендаций со стороны Роспотребнадзора, Минздрава и ВОЗ — Вакцинация и ревакцинация — Проведение дезинфекции помещений — Осуществление трудовых функций сотрудниками на удаленном режиме работы	2	3

Управление рисками

(продолжение)

Описание рисков

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
16	Риск потери деловой репутации: - инциденты, повлекшие значительный ущерб здоровью покупателей, различные нарушения в области законодательства и других нормативных актов; - риски распространения в СМИ информации, порочащей имидж Компании, разглашение конфиденциальной бизнес-информации, возникновение громких судебных разбирательств; - способность поддерживать заявленный уровень социальной ответственности. Тип риска: стратегический Источник риска: внутренний и внешний На что влияет: все параметры	- Наличие и работа кризисного центра - Своевременное предоставление Компанией в полном объеме информации о своей деятельности - Реализация Стратегии устойчивого развития - Внедрение положений Кодекса деловой этики (высшее руководство демонстрирует приверженность высоким стандартам поведения) - Проведение тренингов персонала в области соблюдения норм этики и требований устойчивого развития - Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами, организация семинаров и форумов для повышения осведомленности о деятельности Компании - Мониторинг информации о Компании в СМИ, социальных сетях с последующим реагированием на возникающие инциденты и предоставлением официальной позиции по конкретным вопросам - Подписание соглашения о конфиденциальности с сотрудниками Компании и подрядными организациями	2	4
17	Риски, связанные с изменением налогового законодательства: - внесение изменений или дополнений в акты законодательства о налогах и сборах, касающиеся увеличения налоговых ставок, введения новых видов налогов; - изменения российской налоговой системы, оказывающие существенное негативное влияние на привлекательность инвестиций в ценные бумаги Компании; - возможные трудности в корректном определении и реализации стратегии налогового планирования, несогласованность целей налогового планирования со стратегическими целями Компании. Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: выручка	- Мониторинг изменений законодательства специалистами финансового блока и оперативное внесение изменений во внутренние политики и процедуры - Получение консультаций с привлечением аудиторских компаний - Разработка и согласование учетной политики с внешними аудиторами	2	3

№	Риски и их факторы	Управление рисками	Вероятность	Влияние
18	Климатические риски: - физические климатические риски (природные явления, возникающие вследствие изменения климата: экстренные риски (ураганы, наводнения, пожары и т. д.) и систематические риски, связанные с долгосрочными изменениями климатических характеристик и условий (например, глобальное потепление); - переходные климатические риски (риски и их факторы, связанные с переходом к низкоуглеродной экономике). Тип риска: регуляторный Источник риска: внешний На что влияет: все параметры	- Разработка плана мероприятий по внедрению и развитию системы идентификации, оценки, управления и мониторинга климатических рисков - Анализ и внесение изменений (при необходимости) в нормативные документы Компании в части, касающейся управления климатическими рисками - Анализ потенциального применения результатов климатической оценки климатических рисков и возможностей для бизнеса - Создание рабочей группы по оценке климатических рисков и возможностей, привлечение консультантов - Привлечения внешнего аудитора для оценки качества и эффективности деятельности Компании по управлению климатическими рисками	2	2

Устойчивое развитие



Ян Дюннинг,
Председатель Координационного комитета по устойчивому развитию

Уважаемые заинтересованные стороны,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Обзор

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

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

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

Основные показатели 2021 г.

72%

уровень удовлетворенности сотрудников

16%

рост объема закупок у местных поставщиков

> 99%

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

19%

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

8 тыс.

волонтер-событий¹

27%

продаж СТМ приходится на товары категории ЗОЖ

8%

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

641 млн руб.

направлено на реализацию социальных и благотворительных проектов

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

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

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

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

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

Устойчивое развитие

(продолжение)



Экология

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

- Выбросы CO₂
- Отходы от упаковки
- Пищевые отходы
- Расход энергии и воды



Стратегия в области устойчивого развития

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

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



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



100% сбора и переработки перерабатываемого пластика в собственной деятельности



50% снижение пищевых отходов



30% снижение выбросов парниковых газов

25% снижение расхода воды и энергии

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

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

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

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

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

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

Снижение на 19% удельных выбросов парниковых газов на млн руб. оборота (2,37 т экв CO₂/млн. руб.) с 2019 г.



Сотрудники

Стать работодателем **№ 1** в отрасли

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



70% уровень удовлетворенности сотрудников

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

40% максимальный показатель текучести персонала

72%

0,91 коэффициент частоты травматизма, на 1 000 сотрудников

53%



Местные сообщества

Положительно

повлиять на качество жизни всех людей в России

- Корпоративное волонтерство
- Помощь в чрезвычайных ситуациях
- Благотворительность



10% сотрудников Компании участвуют в волонтерских программах

Программы по развитию местных сообществ во всех регионах присутствия Компании

2,5%

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



Ответственные источники продукции

Создать **100%** ответственную цепочку поставок

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



100% ответственных закупок социально значимых товаров



100% ответственный подход в собственном производстве и сельском хозяйстве

Партнерство

Программы партнерства для местных поставщиков и фермеров

Разработка пилотного проекта по ESG-сертификации поставщиков социально значимых товаров

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

Начало инициативы по переводу товаров собственной торговой марки на экологичную упаковку

Открытие первой вертикальной экологичной теплицы

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

На 16% вырос общий объем закупок товаров местного производства



Здоровье и благополучие

Улучшить качество жизни потребителей и местного населения

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



Информация о здоровом образе жизни и питании доступна всем покупателям



Продукты для здорового образа жизни доступны всем покупателям

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

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

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

Устойчивое развитие

(продолжение)

Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2021 гг.¹

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

Потребление топлива предприятиями Группы в 2018–2021 гг., млн руб.¹

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

Потребление энергии предприятиями Группы в 2018–2021 гг.¹

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

Энергозатраты предприятий Группы в 2018–2021 гг., млн руб.¹

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

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

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

