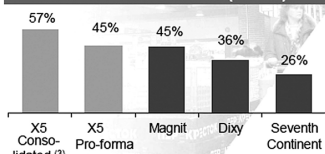


- 2008 pro-forma⁽¹⁾ net sales - USD 8,892 mln
- H1 2009 net retail sales – USD 3,959 mln
- 1,164 company-managed stores in Russia and Ukraine⁽²⁾
- 605 stores operated by X5's franchisees across Russia⁽²⁾
- Over 935 thousand sq. m. of net selling space⁽²⁾

FY 2008 Revenue Growth (in USD)



#	Company	FY 2008 Net Retail Sales (USD mln)	% in Top-10	% in Total Market ⁽⁴⁾
1.	X5 ⁽¹⁾	8,844	26.1%	4.0%
2.	Magnit	5,326	15.7%	2.4%
3.	Metro	5,077	15.0%	2.3%
4.	Auchan	4,983	14.7%	2.2%
5.	Lenta	2,040	6.0%	0.9%
6.	Dixy	1,923	5.7%	0.9%
7.	Kopeyka	1,890	5.6%	0.9%
9.	Seventh Continent	1,549	4.6%	0.7%
8.	Viktoria	1,228	3.6%	0.6%
10.	O'Key	1,053	3.1%	0.5%
Total		33,913	100.0%	15.3%

(1) Including Karusel on pro-forma basis from 1 January 2008; (2) As at 30 June 2009;

(3) Including Karusel on consolidation basis from 1 July 2008; (4) Based on estimated gross sales; total market size – USD 252 bln

p. 4

РИСУНОК 5. Сравнительная таблица объемов продаж сетей продуктового ритейла. Источник: www.x5.ru/common/img/uploaded/files/Presentation.pdf

такими же, но ничего при этом не делать? Хм, даже и не знаем, что вам посоветовать... Может, поищите другую книжку?



Как заработать 100 миллионов долларов за один день?

Как стать президентом за один день?

Как купить 10 машин за один день?

Как жрать всю неделю и похудеть на 20 килограммов?

Об этом и о многом другом в нашем замечательном журнале «А черт его знает»!

Привет от Трифона!

Как все просто, когда у вас есть деньги! Значит, вы — платежеспособны. В смысле платежеспособны вы, если у вас денег хватает на все, что необходимо. Платежеспособность — это способность предприятия своевременно вы-

полнять свои денежные обязательства. А вот что ее обещивает?

Правда, не все вопросы можно решить, имея деньги. Можно купить секс, но нельзя купить любовь; можно купить услуги, но нельзя купить верность; можно купить часы, но нельзя купить время; можно купить должность, но не авторитет и т. д. Но люди упорно хотят того, на что счастья не купить. Как в анекдоте: все знают, что счастье не в деньгах, но все хотят убедиться лично!

Например, в компании «Сургутнефтегаз» на счетах лежат десятки миллиардов рублей и кризис ликвидности ей точно не грозит! Доходит до поразительного: компания исходя из биржевых котировок стоит немногим больше, чем у нее есть наличных денег. Как говорится, купите деньги, а нефть в придачу.

«Сургут» продолжает собирать деньги

Сургутнефтегаз опубликовал отчет за I квартал по РСБУ. Как следует из документа, компания хорошо подготовилась к недавней покупке 21% в венгерской MOL за 1,4 млрд евро (около 61 млрд руб. по текущему курсу ЦБ).

Сделка закрылась 9 апреля. И к тому моменту общие накопления «Сургута» составляли 642,6 млрд руб., говорится в отчете: 423,6 млрд руб. — ликвидные активы (краткосрочные финансовые вложения, денежные средства и прочие оборотные активы), еще 219 млрд руб. — долгосрочные финансовые вложения. Общая сумма оказалась на 40 млрд руб. больше, чем те же денежные статьи по состоянию на 1 января 2009 г. Эксперты уверены, что «Сургут» большую часть средств хранит в валюте, чем, видимо, и объясняет ся такой рост денежных активов.

Источник: Ведомости. 2009. 15 мая;

www.vedomosti.ru/newsline/index.shtml?2009/05/15/772492

Внезапно потребовалось купить часть нефтяной компании? Не вопрос, если финансовое положение позволяет. Есть, может, и другие, более привлекательные покупатели, но наличных у них сегодня нет. А у наших ребят из Сургута — есть. Интересно, а знали ли до этого в Венгрии,

где находится Сургут? А когда узнали, то долго ли удивлялись, что это даже не областной, а районный центр, парни из которого покупают тут европейцев? Вот что можно сделать, если вы платежеспособны!

Платежеспособность — хитрая вещь, как мед у Винни Пуха: вроде бы она в данный момент есть, а через несколько часов — уже нет. (Особенно это касается компаний с большими рисками.) При неумеренных аппетитах график поедания меда не составишь, за сладкоежкой не уследишь. А вот план выплат составить вполне реально, чтобы компания не уходила в «ноль» или в «минус». А когда такого плана нет, получается подобная картина.

Десять часов утра. Офис крупной компании. Все профильные директора спешат в кабинет генерального директора, как на проповедь. Только у каждого корыстный интерес — протолкнуть свои платежи. Поэтому и нельзя пропустить платежный комитет, который объединяет коллектив всеобщей атмосферой тревожного ожидания. Чего же они ждут каждое утро? Ответа на каверзный вопрос: как распределить условные 100 руб. бюджета, чтобы хватило на 200 руб. критически важных выплат. А общий объем заявок на выплаты еще больше — 500 руб. Главбух приносит свои счета к оплате. У каждого директора подразделения своя пачка счетов. Вот и заседает платежный комитет часа полтора, как клуб знатоков, в поисках верного решения. Самый хитрый и напористый выполнит свою задачу на 50%, остальные — примерно на 25%. Расходясь из кабинета, менеджеры думают, что они сделали благое дело — отстояли самые важные платежи. Они уверены, что это очень полезно для бизнеса их компании.

Считается, что это и есть управление платежеспособностью! Ха, как бы не так! Сама структура выплат за счет смешения приоритетов (а может, и кошельков) приводит к тому, что денег вечно не хватает. И это вменяется в вину финансовому директору. И он, бедняга, все время латает тришкин кафтан, но все равно не может обеспечить платежеспособность компании. А тут никто ее не обеспечит!



Жена спрашивает у расстроенного мужа-олигарха:

— Что ты такой грустный?

— Понимаешь, у нас плохи дела. Теперь мы должны жить экономнее.

— Хорошо, — соглашается жена, — но что я должна делать: меньше занимать или меньше отдавать?

В самом деле, если постоянно возникают проблемы с платежеспособностью, то корень всех бед — в неумении или нежелании владельцев и топ-менеджеров компании организовать стабильный поток денежных средств по операционной деятельности. И тогда они начинают залезать в долги. Посмотрите на тот же «ГроссМарт» — амбиции руководства были несоизмеримы с реальным денежным потоком, поэтому денег не хватало. И в чем тут может быть виноват финансовый директор?

Но конечно, приятно смотреть на позитивные варианты управления денежными потоками. Главное — вовремя разобраться, откуда и куда они текут!



Три «ламборджини»

Приведем пример, как установка современной системы «Служба централизованного казначейства» и платежного календаря выявила факты, помогающие в несколько раз сократить расходы. Компания занимается строительством огромных и дорогостоящих инфраструктурных сооружений по всей России. Компания работает по тендерам с ОАО «РЖД», цикл строительства — порядка трех лет, и пока один объект запускается в строй, уже надо оплачивать работу и материалы поставщикам за следующий объект.

Для этого компании все время приходилось кредитоваться в банках. Незадолго до строительства очередного объекта, выигранного по тендеру, компания с нами внедрила систему финансового контроля. Когда систему проверили на практике, выяснилось, что на разрозненных счетах компании, обслуживающей огромное количество объектов, достаточно денег для собственных операций. В итоге стало понятно, что нет необходимости брать в банке кредит на \$10 млн, и компания сэкономила на его оплате \$1,5 млн. А эта сумма равна трем автомобилям «ламборджини» для собственников!

Другой пример — государственный концерн «Росэнергоатом».



Мирный атом

Проектно-конструкторский филиал концерна «Росэнергоатом», наш клиент, ведет проектные работы и далее для строительства подбирает субподрядчиков. У самого филиала компании нет денег для оплаты работ субподрядчиков, деньги концерн перечисляет под предоставленные акты выполненных работ. Филиал их получает и далее перечисляет конечному контрагенту.

Архиважной задачей было сбалансировать входящий и исходящий денежные потоки, поскольку они должны быть четко распределены по счетам, договорам, проектам, актам. Любая ошибка вела за собой большой объем переделок. Чтобы этого избежать, требовались многочисленные сверки, что отнимало много времени.

Когда было завершено внедрение автоматизированной системы платежного календаря, денежные потоки филиала концерна стали прозрачными. Теперь их можно легко и четко просчитывать, так как они привязаны к документам, контрагентам и конкретным объектам. А также их легко проверить, поскольку все можно увидеть в электронной форме, «проваливаясь» прямо из цифр календаря в соответствующие документы. После внедрения системы обеспечение платежеспособности стало обычным рядовым делом, нетрудоемким и прозрачным.

Так что в нормальном бизнесе детские болезни лечатся просто — достаточно внедрить в практику платежный календарь. Этого инструментария достаточно, чтобы обеспечить оперативную платежеспособность в любой компании. Вам не придется проводить бесполезные, по сути, совещания по утрам, поскольку платежеспособность будет обеспечена на нижнем уровне управления и технически все операции будут проходить гораздо более эффективно! Тратя время на управление платежеспособностью, ты упускаешь возможность потратить его на управление рентабельностью и стоимостью компании!

Гораздо опаснее ситуация, когда в компании вроде бы деньги есть и возникает впечатление, что все стабильно,

но руководитель может даже не подозревать, что деньги есть следствие долгов, а не хорошо налаженной операционной деятельности.



Благодаря кризису русским удалось в разы уменьшить масштабы коррупции: теперь никто не просит у чиновников участки под застройку. Правда, зарождается новая сфера — вернуть участки государству по старым ценам...

Например, большинство компаний российского девелопмента, зарабатывая 100 коп. на операционной деятельности, тратили 120 коп., а разрыв компенсировали за счет банковских кредитов. Лонеры, помните? Кредиты получали под залог будущих мегапроектов типа самой высокой башни «Федерация» в Москва-Сити.

Но если проект г-на Полонского уже построен, хотя и получился ниже, чем планировалось, то вот башню «Россия», которую строит глава компании *Russian Land* Шалва Чигиринский, постигла незавидная участь. Есть информация, что теперь вместо офисного центра башня превратится в паркинг с самым прочным в мире фундаментом. И тогда у нее есть шанс попасть в Книгу рекордов Гиннесса.

Источник: www.buildernet.ru/item.php?cid=1&id=2466&newsid=20090617101929

А между тем девелопер «Миракс Групп», который строит «Федерацию» и другие амбициозные проекты, сегодня переживает не лучшие времена.

Девелоперской компании «Миракс Групп» грозит банкротство. Компания 11 февраля не смогла расплатиться с *Credit Suisse* по долгу в \$200 млн. Всего из-за кризиса долги компании составили \$770 млн.

Источники: Независимая газета. 2009. 19 марта; realty.newsru.com/article/12Feb2009/mirax

«Fitch» поместил рейтинги ООО «Миракс Групп» в список «Rating Watch» с пометкой «негативный»... Рейтинги ООО «Миракс Групп»

продолжают быть ограниченными операционными рисками, собственными строительной деятельности, которую ведет компания, а также факторами обеспокоенности в области корпоративного управления как с точки зрения степени раскрытия информации, которая ниже среднего уровня, так и в плане отсутствия независимого надзора (такого, как независимые директора) над процессом принятия решений.

Источник: rosfincom.ru/market/money/11702.html

На самом деле всем понятно, что проблема не в кризисе, а в провальной модели бизнеса. Если до этого владелец «Миракс Групп» бравировал скандальной рекламой, предлагая в случае неудачных проектов бить его (простите, мстить ему лично), то теперь, похоже, уже понял, что погорячился, ведь и правда могут фэйс начистить.

В программе НТВ «К барьеру» (где девелопер проиграл почти всухую писателю Михаилу Веллеру) г-на Полонского вызывал на откровения тележурналист Владимир Соловьев. А вот что сам Соловьев говорит о причинах проблем «Миракса» в одном из блогов.

В чем проблема Полонского и таких, как он? Абсолютно неразумный размер заимствований. Хапать-хапать-хапать, занимать-занимать-занимать, отдавать из новых кредитов. В конечном итоге должен же быть поток наличных средств, обеспеченных, в частности, чем? Правильно, единственное, чем может обеспечить строитель, — продажа квартир. А продажи квартир встали, потому что некому покупать. И поэтому рано или поздно, конечно, эта пирамида должна была грохнуться. Любой мыльный пузырь должен лопнуть, каждый раз, когда люди строят пирамиду имени товарища Мавроди...

Компании размером и с системой заимствования типа «Миракса» наверняка тратят десятки миллионов долларов на обслуживание кредитов. Если они не могут продавать, это значит, что они рухнут — у них просто нет денег. Все. А когда банки заберут имущество, они должны будут его скинуть как можно быстрее. Поэтому цена на жилье по идее должна рухнуть вниз.

Источник: wap.qzar.borda.ru/?1-14-40-00000127-000-0-0

И в такую ситуацию попали многие девелоперы, но не все. Но вопрос ведь не в том, что все попали, а в том — кто и за счет чего собирается выбраться. Самые ловкие при-страивают такие проекты обратно под крыло ВТБ и прочих госбанков.

Самые стойкие нашли свой способ выживания.



Путь Чучхе

Чучхе (по-корейски «опора на собственные силы») — идеология северо-корейской правящей элиты, согласно которой страна может жить и развиваться без каких-либо контактов с внешним миром, используя только внутренние человеческие и природные ресурсы.

2007 г. Продолжается эпоха затянувшегося расцвета российско-го девелопмента. Нефтедоллары, рост цен на рынке недвижимости и относительно дешевые кредиты позволяют строительным компаниям, особенно — в столице, расти как на дрожжах, не волнуясь об эффективности своих систем управления. Финансовый менеджмент в таких компаниях нацелен на модель «бери больше — кидай дальше», т. е. «кредитуйся по максимуму и вливай все в стройку». Никакого сопоставления стоимости ресурсов, привлеченных из конкретных источников, с отдачей от использования средств, моделей окупаемости проектов, показателей их эффективности...

2008-й и зима 2008–2009-го. Тяжелая осень и еще более суровая зима. Строительная отрасль взяла на себя бремя «передовика вхождения в кризис». Темпы падения ужасают даже прожженных чиновников. Глава столичного стройкомплекса говорит о 15%-м снижении объемов сдачи объектов в Москве, Московской области и Центральном федеральном округе. Вице-премьер докладывает президенту России: «На 2008 г. мы планировали строительство 72,5 млн кв. м жилья, т. е. на 20% больше, чем в 2007 г. Но за I полугодие построено только 21,7 млн».

Одну из проблем многие видели в сокращении платежеспособного спроса. Но спрос не пропал совсем — если есть ресурсы для строительства и качественное управление ими, то продать объекты можно. А вот с ресурсами — действительно проблема. Западные и вслед за ними московские банки перестали финансировать падающую отрасль, что усугубило коллапс до предела — девелоперы не

умели работать без постоянно вливающегося в них потока внешнего заимствования.

Но среди них были те, кто хотел выжить и развиваться. Одна такая «белая ворона» — компания «Мортон», строитель жилой недвижимости в Московской области, поставила себе цель — научиться жить на внутренних ресурсах. Приглашенные для этого эксперты «ИНТАЛЕВ» определили ситуацию так: «Девелоперам пора переходить от шоу-бизнеса к нормальному регулярному менеджменту. И вы будете первыми!»

Основной удар был сделан по бюджетированию, казначейству и попроектному учету. Создали систему, которая позволила при самом минимальном кредитном портфеле точно и сбалансированно управлять имеющимися средствами, сопоставлять каждый вид и источник финансирования с конкретными объектами строительства, строго контролировать денежный поток и текущую ликвидность.

2009 год. Генеральный директор «Мортон» становится главным ньюсмейкером в отрасли — как на фоне общего падения он собирается ввести в эксплуатацию обещанные 400 тыс. кв. м жилья?

Журналист: Сегодня, когда из-за финансового кризиса многие компании замораживают свои проекты, вы поступаете с точностью до наоборот. Вы не испытываете тех проблем, которые преследуют других девелоперов?

Директор: Действительно, сейчас очень сложный период для компаний, работающих на рынке недвижимости, особенно для тех, кто связан серьезными объемами заемных средств. В отличие от них мы строим за счет собственных ресурсов, при минимальном объеме кредитования, без дополнительного привлечения инвестиций физических лиц. Так что финансовая устойчивость нашей компании — гарантия того, что ни один анонсируемый нами объект не будет заморожен.

О чем эта история? Технологии управления развивают не только, когда все хорошо. Возможно, когда все хорошо, и не надо делать резких движений (но это уже тема отдельного разговора). Реальный же эффект от такого развития вы увидите, если надо выжить. Вот тут уже критерий успеха очевиден — либо выжил, либо нет.

Так и напрашивается каверзный вопрос личного характера: а есть ли у тебя миллиард? Да можешь не отвечать,

мы не из налоговой. Главное — откуда он у тебя? Ты его *заработал* или *взял в долг*? Как говорится, почувствуй разницу!



Мы все стоим у черты бедности... Правда, по разные ее стороны.

С какой стороны хочешь оказаться ты? Прости, бестактный вопрос, конечно, это и так понятно. Либо у тебя реальная платежеспособность, либо очередное творение от самого известного на Руси кутюрье Трифона! Кстати, он передавал привет всем, кто кроит по его лекалам!

Несите ваши денежки!

Еще классик сказал, что русский человек ленив и нелюбопытен. Не потому ли так медленно внедряется в России современная система казначейства? Масштаб нашего невежества демонстрирует исследование международной консалтинговой компании *KPMG*.

Некому деньги считать

Только в 5% крупнейших компаний казначейства способны извлекать прибыль из потоков ликвидности. Такие выводы следуют из результатов исследования практики управления финансовыми рисками в российских компаниях, представленных вчера *KPMG*. *KPMG* регулярно проводит исследования практики управления казначейством в разных странах, но в России это первый материал на данную тему. Представленный вчера «Обзор практики управления финансовыми рисками и казначейством в России» составлен на основе данных, которые представили 103 крупнейшие российские компании с годовой выручкой от 40 млрд руб., 56% из которых ведут деятельность в нескольких странах.

Показателем высокой эффективности работы казначейства является такое использование денежных потоков, которое позволяет зарабатывать дополнительную прибыль. «Но только 5% компаний имеют функционально развитые казначейства, выступающие цент-