

Евросеть – крупнейшая компания на рынке сотового ритейла и ведущий дилер операторов мобильной связи



**Ничего себе –
все людям!**

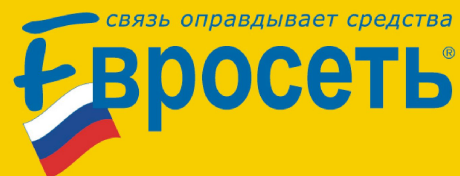
**IV Форум финансовых
директоров России
2008**

**Журнал «Финансовый
директор»**

**Александр Папин,
Вице-президент по
финансам**



**ЦЕНЫ
НИЖЕ!**



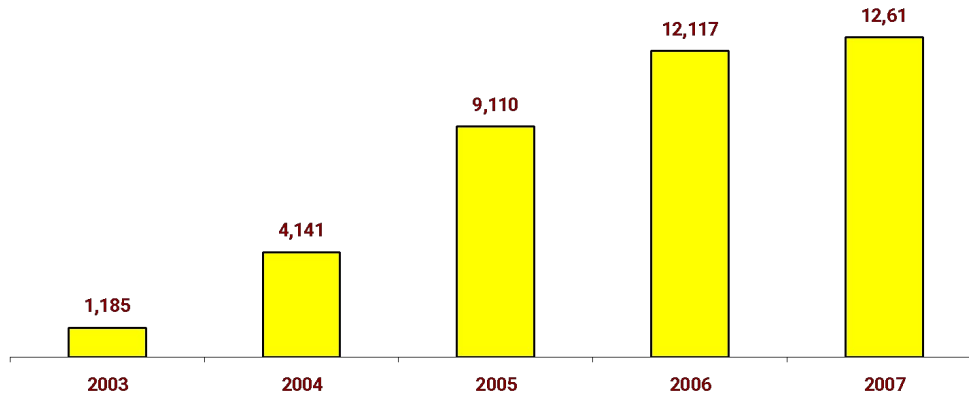
**24 апреля, 2008
Москва**

Построение эффективной системы бюджетирования

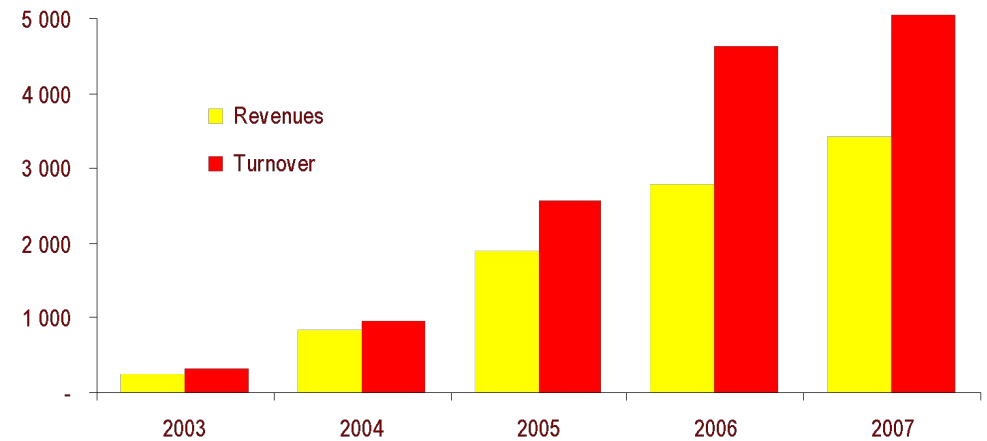
- Крупнейшая компания на рынке розничного ритейла России, СНГ и стран Балтии
 - 5 145 салонов к концу 2007 года
 - Присутствие в 1 403 городах СНГ и Стран Балтии
 - 32 тысячи сотрудников
- Выручка 2007 года на уровне 3,4 млрд. USD (без НДС)
- 8 филиалов на территории РФ
- 14 региональных розничных юр. лиц на территории РФ

Рост Евросети

Продажи мобильных телефонов, млн. шт.



Выручка и оборот, млн. USD



Бюджет как инструмент финансовой устойчивости

Система бюджетного управления подразумевает под собой организацию процесса управления деятельностью компании и ее структурных подразделений, посредством трансформации стратегических целевых показателей в набор взаимосвязанных тактических и оперативных планов и бюджетов, а также контроль и анализ их исполнения. Совершенствование системы бюджетного управления позволяет компании решить ряд важных задач

- Систематизировать и регламентировать бюджетный процесс, четко разграничивать права и обязанности его участников
- Организовать финансовое планирование и анализ в различных аналитических разрезах: по подразделениям, линиям бизнеса, продуктам, клиентам
- Определить взаимосвязь бюджетного процесса со стратегией, KPI, системой мотивации. Интегрировать систему бюджетирования в вертикаль финансового управления компании
- Осуществлять мониторинг достижения стратегических и тактических целей, прогнозирование финансовой устойчивости компании

Этапы формирования бюджета Евросети

Этап 1 (2003 - 2004)

- первоначально формируется доходная часть
- формированием занимается финансовая служба
- бюджет представляет из себя первую форму (P&L)

Формы:

P&L

CF

BS

Этап 2 (2005)

- Появляется бюджетная политика, контрактная политика
- Доходную часть формирует служба маркетинга
- Расходную часть формируют филиалы
- Бюджет содержит в себе уже все три формы: P&L, CF, BS
- Собственники устанавливают KPI: рентабельность, чистая прибыль, количество салонов, доля рынка

Этап 3 (2006, 2007, 2008)

- с 2006 года используемые формы для формирования бюджета полностью соответствуют формам отчетности МСФО

Бюджет

- с 2004 года проводится план-факт анализ с комментариями филиалов по всем отклонениям
- с 2006 года бюджетный контроль CF в Excel
- с 2008 года в Компании стартовал проект по ведению контроля в рамках бюджета P&L (контроль бюджета P&L и CF на текущий момент ведется в SAP/R3)

Бюджет Компании (Excel)

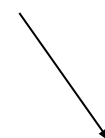
Заявка
(бумажная)



Бюджет
(проверка
ручная)



Заявка бумажная
(согласование)



Банк (оплата
через банк-
клиент ручным
вводом)

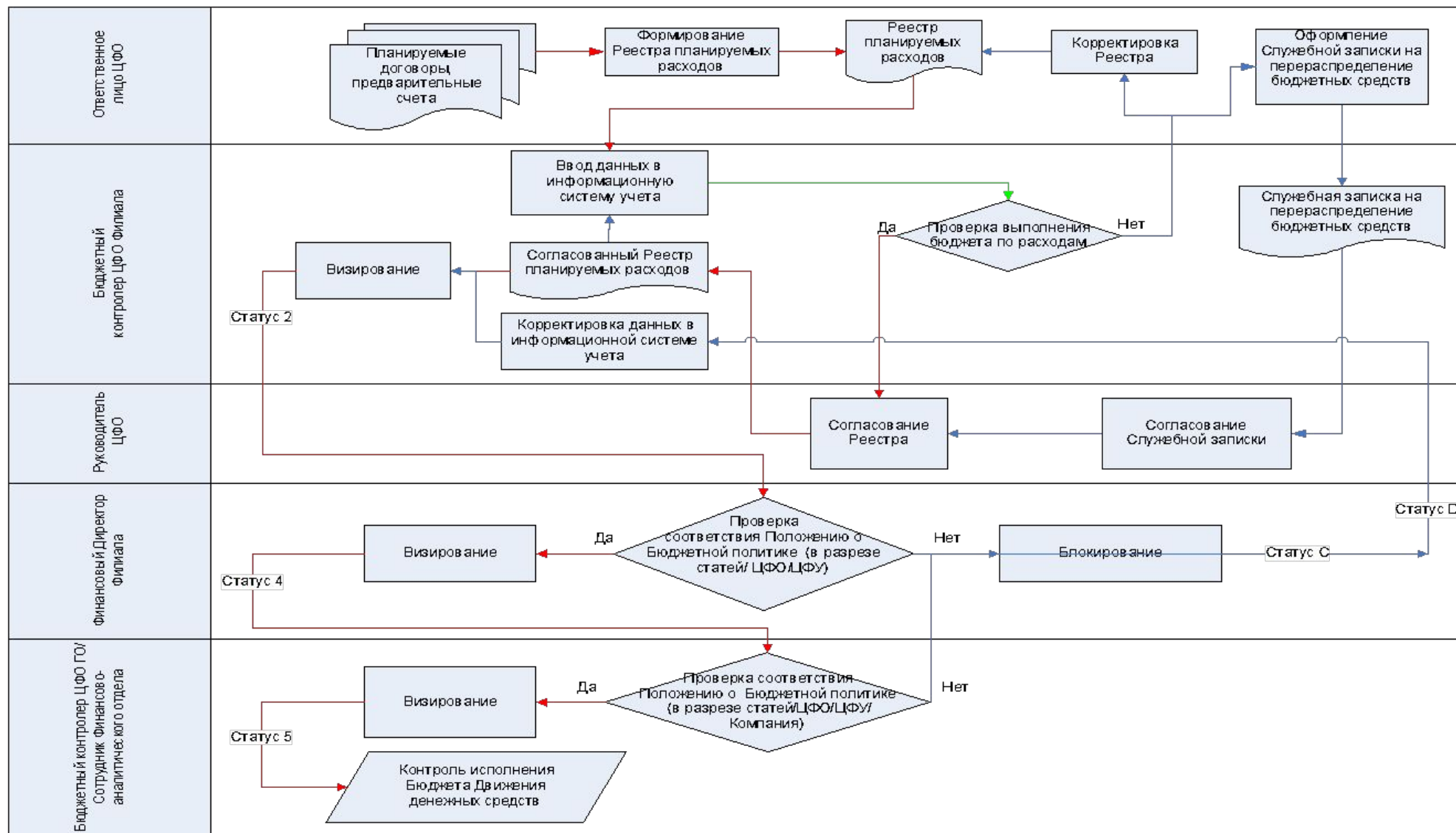
НЕДОСТАТКИ:

- Отсутствие порядка визирования
- Ручная проверка заявки с бюджетом компании
- Возможность прохождения заявки при перерасходе бюджета
- Большое число исполнителей
- Потеря заявок
- Длительный период обработки
- Неясность статуса заявки

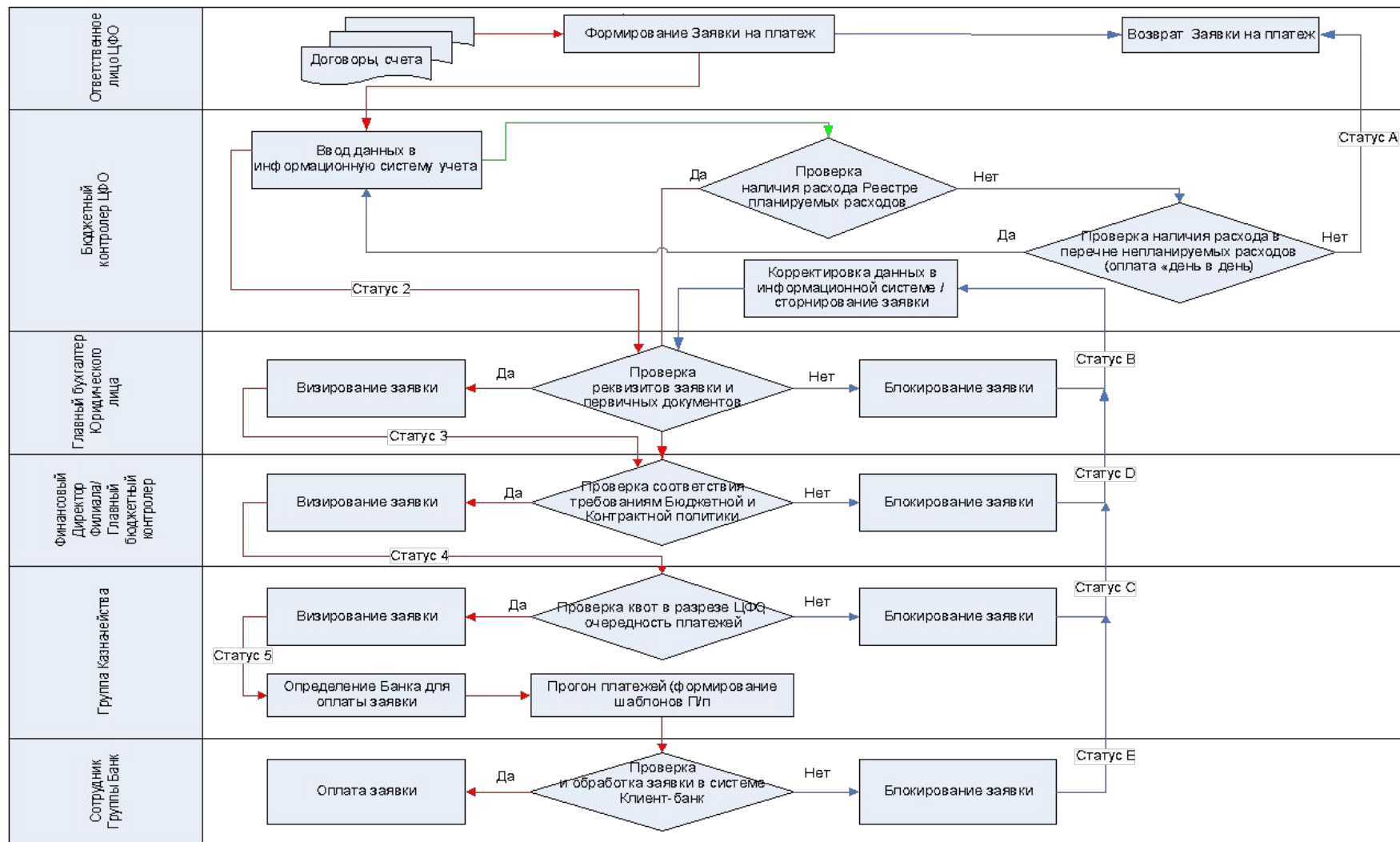
- На базе модуля бюджетирования внедрено электронное визирование кэш-заявок по зонам ответственности
- Казначейство перешло на работу только с электронными носителями Заявок в SAP
 - Упорядочился документооборот
 - Бюджетные контролеры ЦФО, инициаторы платежей посредством SAP могут определить зону где находится Заявка на платеж, в какой стадии визирования
 - При отклонении Заявки причина отклонения фиксируется в SAP
 - Появилась возможность определять ответственного сотрудника допустившего ошибку в формировании Заявки
 - Электронное визирование позволило определять точные суммы в рамках квот по конкретному ЦФО в рамках оперативного планирования (отчет по датам оплат показывает в разрезе ЦФО, ю/лиц, контрагентов и т.д.)
 - Дал новый инструмент по контролю за предоставлением первичных документов от инициаторов платежей (счетов-фактур, Актов) – нет документов – нет визирования

- Позволил оперативно управлять затратами с целью их оптимизации
- Позволил отслеживать план/факт исполнения бюджета в режиме реального времени
- Позволил более рационально планировать расходы компании в рамках бюджета
- Позволил не допускать прохождения заявок, не запланированных в бюджете
- На базе модуля бюджетирования внедрено электронное визирование P&L заявок (ассигнования денежных средств)
- Модуль бюджетирования позволил автоматически отслеживать заданные параметры бюджета путем сохранения либо несохранения заявок в системе SAP
- Четкая преемственность между блоками P&L и CF (Созданная заявка на ассигнование в P&L служит дальнейшим основанием для совершения платежа в CF)
- В рамках модуля бюджетирования осуществляется недельное планирование затрат, что позволяет оперативно еще до закрытия месяца понимать исполнение бюджета P&L

После внедрения модуля бюджетирования (P&L, Доходы и расходы)



После внедрения модуля бюджетирования (СФ, БДДС)



Единое информационное поле «Бюджетного контроллинга»



Благодарю за внимание

Контактная информация

127015, Москва,

Бумажный проезд 14, стр. 2

Tel: +7 (495) 771-7311

Fax: +7 (495) 771-73-11 (доб. 3286)

E-mail: papin@euroset.ru

www.euroset.ru