

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!**



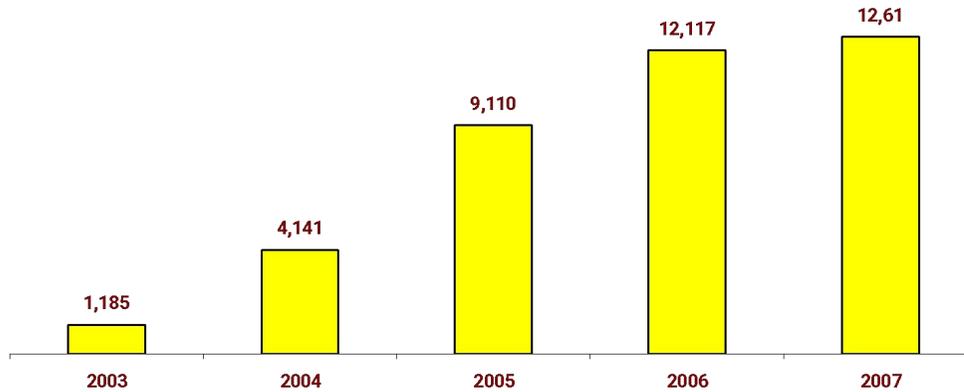
**24 апреля, 2008  
Москва**

# Построение эффективной системы бюджетирования

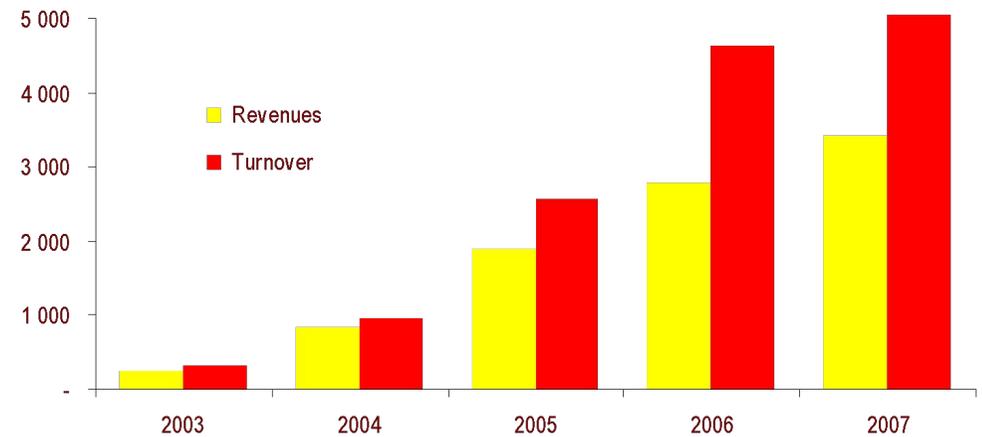
- Крупнейшая компания на рынке розничного ритейла России, СНГ и стран Балтии
  - **5 145** салонов к концу 2007 года
  - Присутствие в **1 403** городах СНГ и Стран Балтии
  - **32** тысячи сотрудников
- Выручка 2007 года на уровне **3,4** млрд. USD (без НДС)
- **8** филиалов на территории РФ
- **14**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

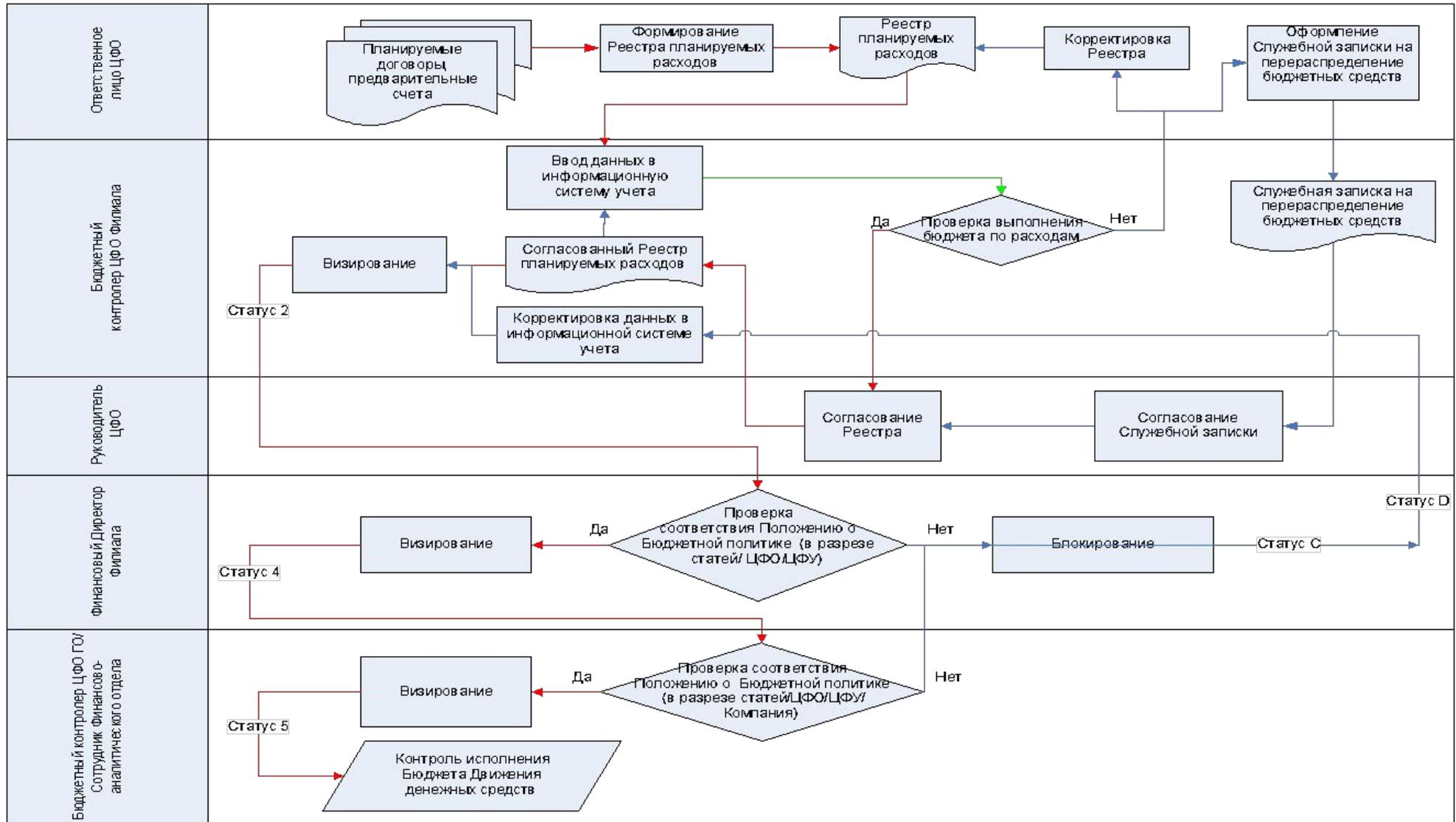
### НЕДОСТАТКИ:

- 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

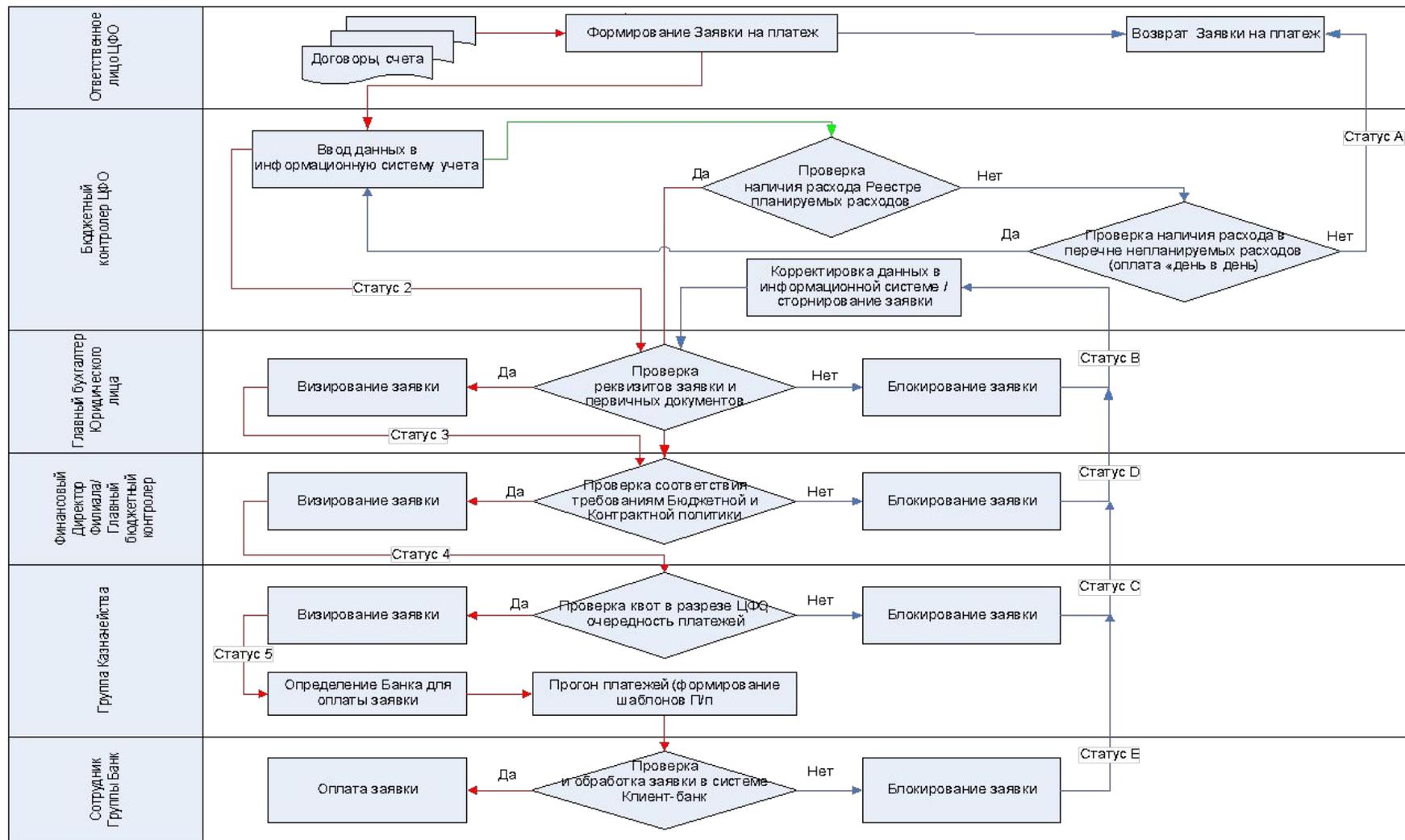
- На базе модуля бюджетирования внедрено электронное визирование кэш-заявок по зонам ответственности
- Казначейство перешло на работу только с электронными носителями Заявок в SAP
  - Упорядочился документооборот
  - Бюджетные контролеры ЦФО, инициаторы платежей посредством SAP могут определить зону 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](mailto:papin@euroset.ru)**

**[www.euroset.ru](http://www.euroset.ru)**