



# МЕГАФОН

Будущее зависит от тебя

## **Практика подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы Компаний МегаФон**

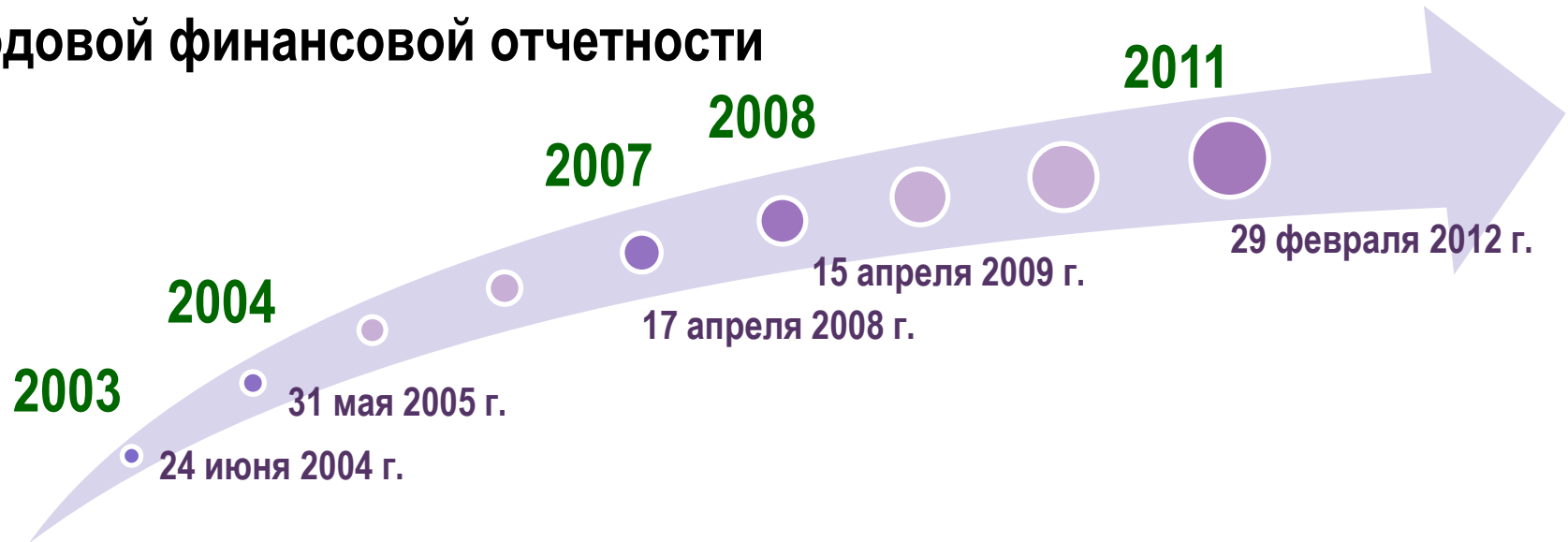
Л.Н. Стрелкина

Управление по учету и отчетности

26.09.2012

# Сокращение сроков аудита и выпуска

## - годовой финансовой отчетности



## - квартальной финансовой отчетности

	Q1	Q2	Q3
2008	16.06.2008	08.09.2008	08.12.2008
2009	12.06.2009	07.09.2009	30.11.2009
2010	24.05.2010	30.08.2010	23.11.2010
2011	16.05.2011	15.08.2011	14.11.2011
2012	14.05.2012	09.08.2012	08.11.2012*

\* - планируемая дата выпуска квартальной отчетности



**Отсутствие письма о  
существенных недостатках  
(представлялось Компании  
аудиторами в течение 6-ти лет)**

**Сокращение сроков выпуска  
финансовой отчетности**

**Снижение расходов на аудит**

**Бизнес-ориентированное  
подразделение**




# Что было сделано?


**Унификация организационной структуры**



**Построение системы внутреннего контроля (СВК)**



**Единые учетная политика и план счетов, методологии и регламенты**



**Единые типовые ИТ-решения, автоматизация формирования финансовых и статистических отчетов по всем видам учета, контрольным процедурам**

## Управление по Учету и отчетности

Департамент учета  
и отчетности по  
РСБУ

Учет и отчетность по  
российским  
стандартам

Департамент  
налоговой  
политики

Налоговый учет и  
отчетность

Департамент  
международного  
учета и отчетности

Учет и отчетность по  
международным  
стандартам  
(US GAAP и IFRS)

Департамент  
методологии учета

Постановка и  
развитие системы  
контроля над фин.  
отчетностью,  
методология по 3-м  
стандартам учета

Параллельный учет по 3-м стандартам

Система внутреннего контроля над финансовой отчетностью

Унифицированная организационная структура учетной функции ДК.  
Впоследствии ДК были реорганизованы путем присоединения

## Отражение хозяйственных операций (проводки в системе SAP) – параллельный учет

Дополнительные проводки

Дополнительные проводки/корректировки

Формирование финансовой отчетности по российским стандартам

Формирование налоговой отчетности

Формирование финансовой отчетности по международным стандартам

Подготовка "РВС"\*  
\* - 42 из 140 пунктов РВС автоматизировано

Формирование базы для управленческой отчетности и бюджетирования

Ежеквартальные обзорные проверки и годовой аудит

Финансовая отчетность, Пресс-Релизы, Статистическая отчетность, Проспекты и т.д.



# Методология построения СВК, применяемая в МегаФон



COMMITTEE OF SPONSORING  
ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

Концептуальные основы внутреннего контроля, а также управления рисками, используемые руководством компаний при проведении оценки и совершенствовании системы внутреннего контроля и управления рисками

Автор: [Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвея \(COSO\)](#)



## Система внутреннего контроля базируется на следующих принципах

### “Top-Down Risk Based Approach” –

риск-ориентированный подход от наиболее существенных рисков к менее существенным

### “Cost-Benefit Analysis” –

определение соотношения затрат на внедрение и исполнение контроля и его результатов (эффективность)

### Бизнес-ориентированность –

внедрение и развитие СВК позволяет достичь цель формирования достоверной отчетности, а также оказывает положительный эффект на достижение бизнес целей Компании, учитывает особенности и пожелания вовлеченных профильных подразделений

# Унифицированная модель Системы внутреннего контроля

Все существенные бизнес процессы Группы Компании, влияющие на финансовую отчетность, покрыты СВК

Верхнеуровневые и закрывающие контроли (ELC + FSCP)

89



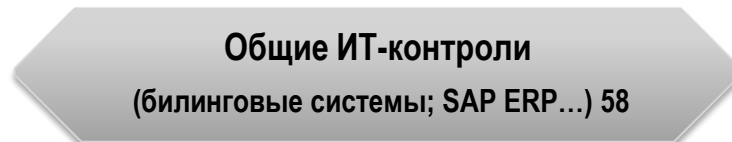
Рутинные и процессные контроли

373



Общие поддерживающие контроли

58

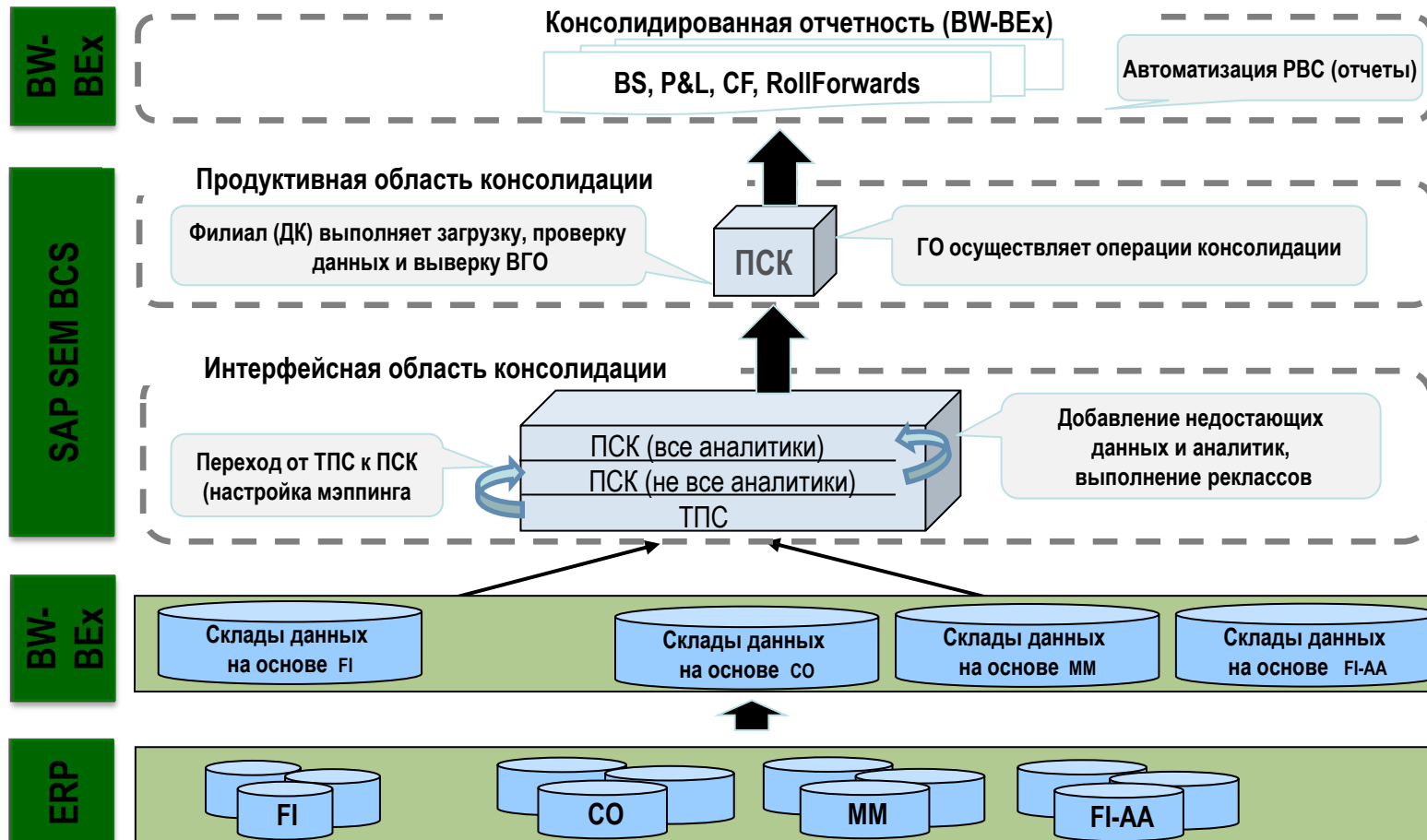


Общее количество унифицированных контролей на август 2012г. - 520





# Архитектура системы с точки зрения движения данных



На основе ТПС (Типовой план счетов) формируются проводки и документы в различных модулях ERP (финансы, контроллинг, учет материалов, ОС и т.д.) Данные загружаются в BW, где происходит первоначальная проверка, группировка и обработка данных. Из BW данные перегружаются в систему BCS, где происходит мэппинг на счета и аналитики ПСК (План счетов консолидации), осуществляется выверка данных и **внутригрупповых оборотов (ВГО)**, элиминация внутригрупповых расчетов, выполняются дополнительные корректировки отчетности на уровне консолидированной отчетности. Формирование отчетности и расшифровок к ней – специально-преднастроенные отчеты в BW-Vex.



# На что обратить внимание при подготовке к процессу консолидации?



## Учет по серийным номерам и персонифицированный учет

- Обеспечение сохранности ТМЦ
- Отражение результатов инвентаризации в on-line режиме
- Сокращение издержек на проведение инвентаризации

## Внедрение SAP Payroll, SAP Travel

- Централизация и повышение эффективности бизнес-процессов управления персоналом и расчета заработной платы

## Автоматизация расчета Отложенных Налогов

- Автоматизированное формирование финансовой отчетности

## Автоматизация формирования налоговой отчетности в SAP

- Расчет по налогу на прибыль
- Декларация по налогу на имущество
- Декларация по НДС
- Расчет о суммах выплаченных иностранным организациям доходов и удержанных налогов

# Интерактивная финансовая отчетность (http://www.corp.megafon.ru)



MEGAFON  
Будущее зависит от тебя

Eng Итоги 2 кв. 2011 г. Рус Финансовая отчетность

Финансовые и операционные показатели | Комментарии генерального директора | Корпоративные события

Выручка | **58,3** абонентов в России | OIBDA

Чистая прибыль | Финансовое положение и капитальные вложения | Операционные показатели мобильного бизнеса по России

www.megafon-fy2011.downstream.ru/index#main:slide222

MEGAFON

2 кв. 2012 года

2 кв. 2012

Пресс-релиз

Основные консолидированные финансовые показатели  
Россия – Основные финансовые показатели

Выручка  
OIBDA  
Чистая прибыль  
Капитальные вложения

Россия – Основные операционные показатели мобильного бизнеса  
Финансовое положение  
Комментарии Генерального директора  
Основные корпоративные события

Финансовая отчетность (англ.)

### Консолидированные показатели за 2 кв. 2012 года

**Выручка**

Период	Выручка
2 кв. 2011	58,6
1 кв. 2012	63,1
2 кв. 2012	66,8

+14,0%

**OIBDA**

Период	OIBDA
2 кв. 2011	25,2
1 кв. 2012	25,5
2 кв. 2012	28,2

+12,0%

**Чистая прибыль**

Период	Чистая прибыль
2 кв. 2011	11,3
1 кв. 2012	9,3
2 кв. 2012	1,7

Перейти к таблице | Вернуться

www.megafon-fy2011.downstream.ru/index#ruop:group

MEGAFON

2 кв. 2012 года

2 кв. 2012

Пресс-релиз

Основные консолидированные финансовые показатели  
Россия – Основные финансовые показатели  
Выручка  
OIBDA  
Чистая прибыль  
Капитальные вложения

Россия – Основные операционные показатели мобильного бизнеса  
Финансовое положение  
Комментарии Генерального директора  
Основные корпоративные события

Финансовая отчетность (англ.)

### Россия – Основные операционные показатели мобильного бизнеса

	2 кв. 2012	2 кв. 2011	2 кв. 2012 / 2 кв. 2011	1 кв. 2012	2 кв. 2012 / 1 кв. 2012
Число активных абонентов (тыс.)	62 061	57 609	7,7%	61 630	0,7%
Доля рынка по абонентам <sup>1</sup>	27,3%	25,9%	1,4 п.п.	27,1%	0,2 п.п.
MOU (мин.)	304	295	3,1%	284	7,0%
ARPU (руб.)	318	313	1,6%	300	6,0%

Показатель MOU вырос на 3,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в связи с запуском федерального предложения «Переходи на 0», направленного на стимулирование внутрисетевого трафика. Голосовой трафик по сравнению со вторым кварталом 2011 года вырос на 11,0%.

Величина ARPU выросла на 1,6% к прошлому году благодаря росту доходов от мобильной передачи данных, контент-услуг и голосового трафика. Трафик передачи данных во втором квартале 2012 года по сравнению с прошлым годом вырос в 2 раза.

Показатели MOU и ARPU выросли по сравнению с первым кварталом 2012 года на 7,0% и 6,0% соответственно в связи с сезонным увеличением активности абонентов.

<sup>1</sup> Источник – AC&M Consulting

www.megafon-fy2011.downstream.ru/index#ruop:group

MEGAFON

Графики: операционные показатели (Россия)

Число активных абонентов (тыс.)

Период	Число активных абонентов (тыс.)
2 кв. 2011	57,6
1 кв. 2012	61,6
2 кв. 2012	62,1

Доля рынка по абонентам

Период	Доля рынка по абонентам
2 кв. 2011	25,9%
1 кв. 2012	27,1%
2 кв. 2012	27,3%

MOU (мин.)

Период	MOU (мин.)
2 кв. 2011	284
1 кв. 2012	295
2 кв. 2012	304

ARPU (руб.)

Период	ARPU (руб.)
2 кв. 2011	300
1 кв. 2012	313
2 кв. 2012	318

www.megafon-fy2011.downstream.ru/index#ruop:group

MEGAFON

### Капитальные вложения

(млн руб.)<sup>1, 2</sup>

	2 кв. 2012	2 кв. 2011	2 кв. 2012 / 2 кв. 2011	1 кв. 2012	2 кв. 2012 / 1 кв. 2012
CAPEX	11 638	15 669	(25,7%)	9 075	28,2%
CAPEX / Выручка	17,6%	26,9%	(9,3 п.п.)	14,5%	3,1 п.п.

Капитальные затраты за квартал снизились на 25,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в результате нового курса компании на снижение темпов нового строительства, ввиду существенных инвестиций в инфраструктуру, сделанных в предыдущие периоды. По сравнению с первым кварталом 2012 года капитальные затраты увеличились на 28,2% в результате сезонного роста деловой активности в России после первого квартала.

<sup>1</sup> Включая взаиморасчеты с ЗАО «ТТ-Мобайл», ЗАО «Аквафон-GSM» и ЗАО «Остелеком»  
<sup>2</sup> Определенные суммы за предыдущие периоды были реклассифицированы в целях приведения в соответствие с представлением информации в формате отчетного периода

### Капитальные вложения

Капитальные вложения (CAPEX) – затраты на приобретение нового оборудования, строительство, модернизацию, приобретение программного обеспечения и нематериальных активов, других долгосрочных активов и относящиеся к ним затраты, понесенные до начала использования вневоротных активов в запланированных целях, включаемые в расчет по наиболее раннему событию – авансовому платежу или поставке. Долгосрочные активы, полученные в результате приобретения компаний, не включаются в расчет показателя.

# Ключевые даты регламента закрытия 2011 года

Этапы закрытия	Дата завершения операций
Зарплата, подотчетные лица	11.01.2012
Денежные средства	11.01.2012
Основные средства, ТМЦ	12.01.2012
Выручка	12.01.2012
Кредиты, займы	12.01.2012
Расчеты с поставщиками работ/услуг	20.01.2012
Проверка состояния взаимных внутригрупповых расчетов	22.01.2012
Резервы, реклассы	23.01.2012
Налог на прибыль	02.02.2012
Бухгалтерская отчетность (draft)	13.02.2012
Бухгалтерская отчетность (final)	22.02.2012
<b>АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ по РБУ и US GAAP</b>	<b>29.02.2012</b>
<b>АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ по специальным процедурам сверки US GAAP и IFRS</b>	<b>15.03.2012</b>

Контрольные процедуры выполняются не позднее даты завершения соответствующей операции в соответствии с регламентом

Разработаны 20 ключевых показателей эффективности деятельности учетной функции (KPI), которые разбиты на три области:

## Затраты

- постановка целей функции
- использование для целей сравнения с рынком (GCB)

## Производительность

- показатель эффективности деятельности сотрудников
- выявление «узких мест» в рутинных процессах

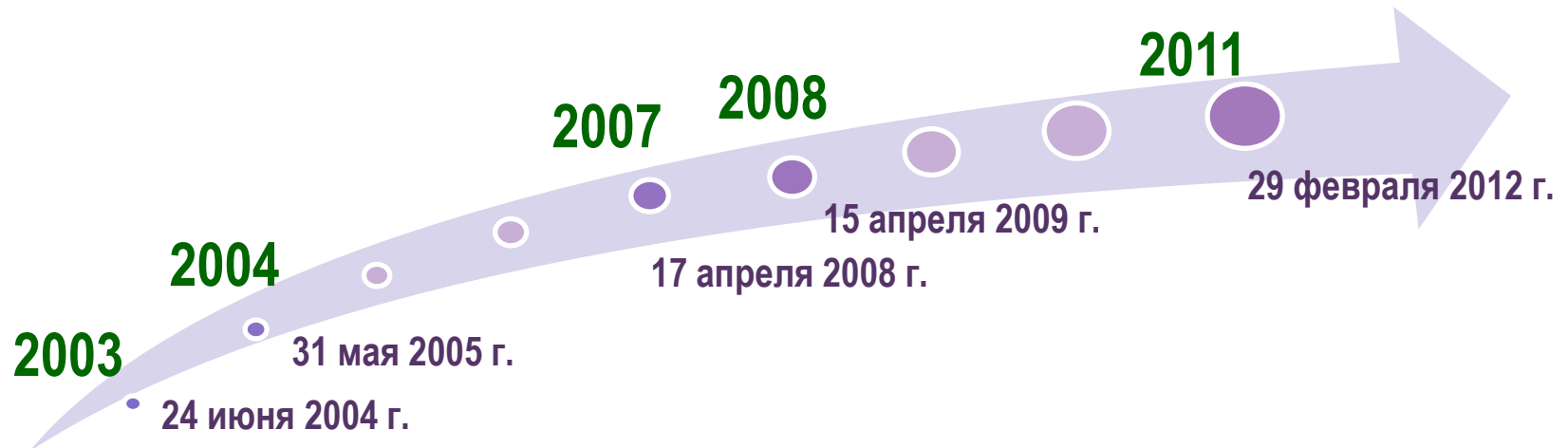
## Качество

- качество финансовых отчетностей

- KPI установлены для всех Филиалов и существенных ДК
- Производится ежемесячный мониторинг исполнения
- Премирование осуществляется по результатам исполнения целей.  
KPI – один из учитываемых критериев



KPI	
<b>Затраты</b>	Доля затрат функции в общих операционных затратах
	Доля затрат функции в выручке
	Доля численности сотрудников функций в общей численности
	Размер выручки, приходящийся на одного сотрудника функции (млн.руб.)
<b>Производительность</b>	Количество счетов-фактур на 1 сотрудника
	Общее количество карточек в модуле АМ, на 1 сотрудника
	Количество карточек (с учетом субномеров), созданных за период в модуле АМ, на 1 сотрудника
	Количество карточек (без учета субномеров), созданных за период в модуле АМ, на 1 сотрудника
	Количество сотрудников на 1 бухгалтера по расчету заработной платы
	Количество бухгалтерских документов в SAP на 1 сотрудника
	Отношение кол-ва док-тов пакетного ввода к общему кол-ву бух. док-тов в SAP
<b>Качество</b>	Наличие корректировок внешних аудиторов
	Наличие недостатков СВК
	Доля условных начислений в общих затратах
	Процент закрытия УН первичными документами в следующем месяце (по сумме)
	Эффективная ставка налога по данным отчетности US GAAP
	Доля невозмещенного НДС (сроком менее года) в общем обороте входящего НДС
	Доля невозмещенного НДС (сроком более года) в общем обороте входящего НДС
	Количество документов Ави́зо, а также документов по расчету с филиалами, ДК и ГО, переданных после определенной даты (согл. Регламенту)
	Своевременное предоставление Актов-Сверки в рамках внутригрупповой сверки (согл.Регламенту)
	Отклонение фактических сумм налоговых начислений/платежей от оперативных прогнозов (на 4 месяца вперед)
	Сумма налоговых доначислений по результатам выездных налоговых проверок, которые не были зарезервированы в отчетности Компании



**с 2009 года отсутствует письмо Аудитора о существенных недостатках!**

- Сроки подготовки годовой консолидированной отчетности

с 2003 года сокращены на 116 дней



- Затраты на аудит

с 2008 года снижены более чем на 50%



- Численность персонала Учетной функции

с 2008 года снижена на 38%



«Кадровый актив»

Обмен лучшими практиками

Стажировки и ротации

Обучение внешнее и корпоративное



**Наш персонал готов к быстрому реагированию на  
перемены в бизнес-среде**



- Инициатива «подарочная карта»: *запущен федеральный проект*



- Реклама с первичными документами: *Контрагенты - клиенты вместе с пакетом первичных документов получают информацию о новых интересных предложениях Компании*

**Спасибо за внимание!**

**Вопросы?**



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

## Стрелкина Любовь

Главный бухгалтер  
ГК МегаФон

Email [lstrelkina@megafon.ru](mailto:lstrelkina@megafon.ru)

Тел.: 8 (499) 755 2155