

# Сессия 2: Стратегия и структура программы ППК

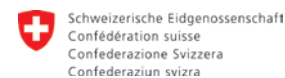
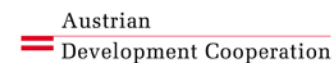
Альфред Жан-Мари Боргоново, старший специалист по финансовому менеджменту, Всемирный банк CFRR (Центр реформы финансовой отчетности)

Вена, 28 – 29 ноября 2018 года

STAREP EDUCOP



STAREP is co-funded by:



# Основные вопросы, которые будут рассмотрены в ходе этой сессии:



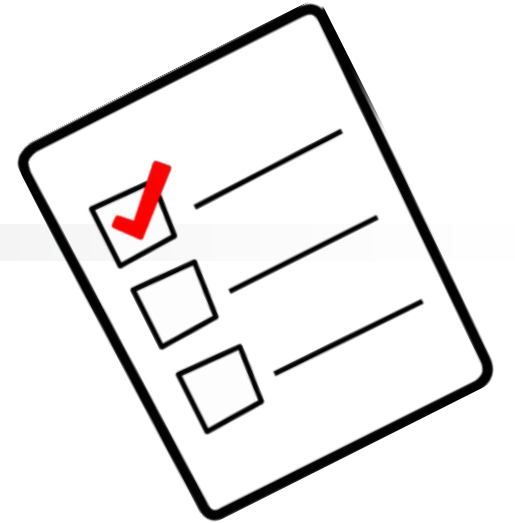
- Какие стратегические решения необходимо принять, чтобы учредить программу ППК?
- Какие факторы оказывают воздействие на стратегию?
- Какие имеются соображения относительно организационной структуры?

# Результаты обучения для этой сессии:



1. Подвести итоги процесса принятия стратегических решений для ППК
2. Определить основные стратегические решения и факторы, которые влияют на эти решения
3. Оценить элементы организационной зрелости, используя модель зрелости CAPA (Конфедерация бухгалтеров азиатского и тихоокеанского регионов)
4. Оценить влияние стратегических решений на организационную структуру





**2 – 1 Принятие стратегических решений в отношении программ ППК**

**2 – 2 Организационная зрелость**

**2 – 3 Выработка политик**

**2 – 4 Соображения, касающиеся организационной структуры**



**2 – 1:**

Принятие стратегических решений в отношении программ ППК

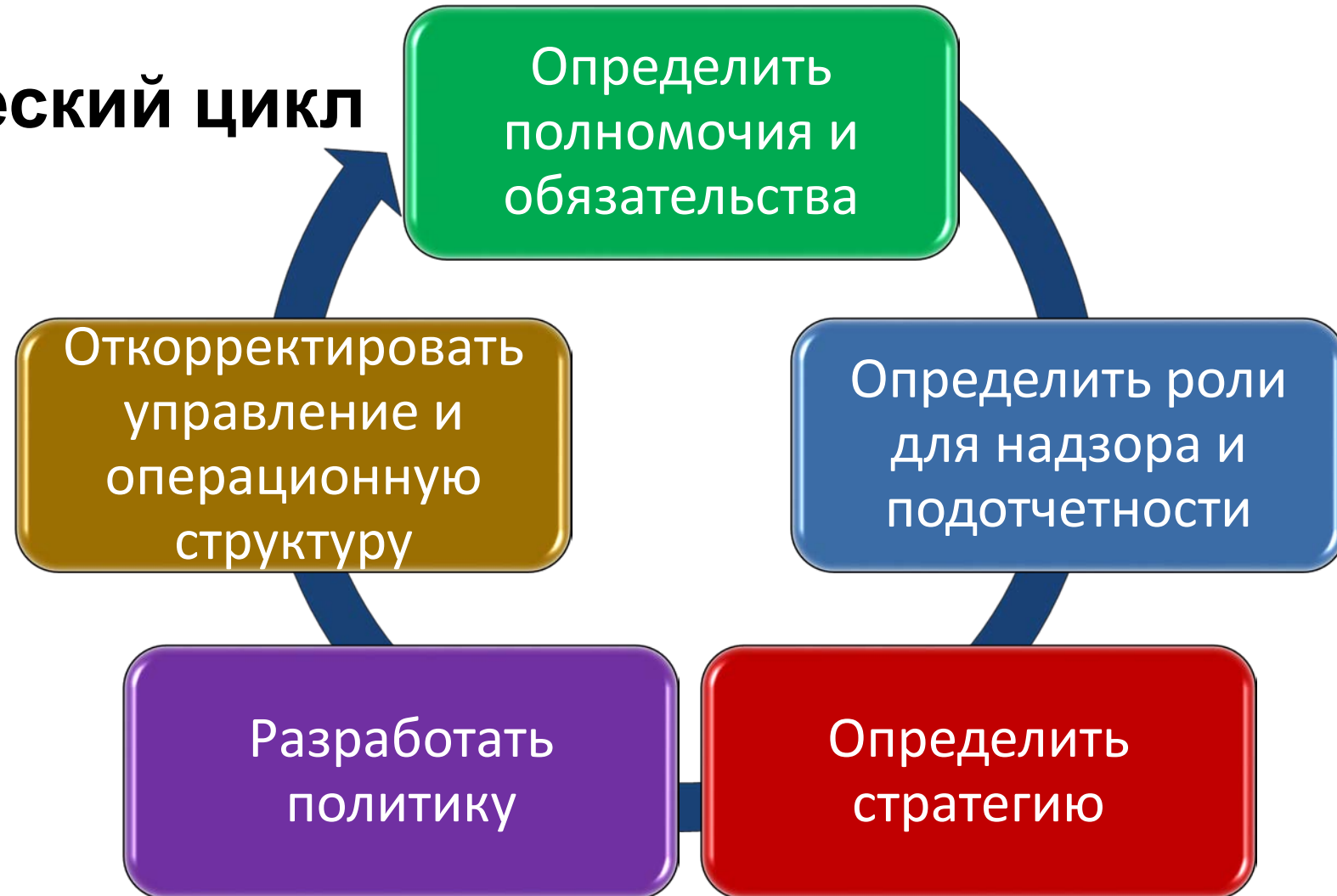
# Принятие стратегических решений в отношении программ ППК

Для любой организации, создающей ППК или другую учебную программу:



# Принятие стратегических решений в отношении программ ППК

## Стратегический цикл



**Первый шаг организации – оценить нормативно-правовую базу:**

- » Каковы обязательства организации в отношении ППК?
- » Каковы полномочия / юрисдикция для внедрения и обеспечения выполнения политик ППК?
- » Какие необходимы соглашения о сотрудничестве?



### Что если ПОБ не имеет единоличного права требовать ППК?

- » В некоторых юрисдикциях ответственность и полномочия требовать ППК могут быть разделены между ПОБ и правительством.
- » В таких ситуациях от ПОБ требуется делать все возможное, чтобы обеспечить соблюдение требований.
- » Для достижения надлежащей практики необходим сильный диалог и сотрудничество между ПОБ и соответствующими учреждениями.



Сессия 1

### Установить структуру управления и роли, исходя из полномочий:

- » Установить роли Правления, руководства, других заинтересованных лиц для включения ответственности за политику ППК в общую структуру управления ПОБ
- » Определить, кого включать в стратегическое планирование
- » Использование стратегического планирования для **принятия решений** и для **периодического пересмотра решений** по мере становления организации

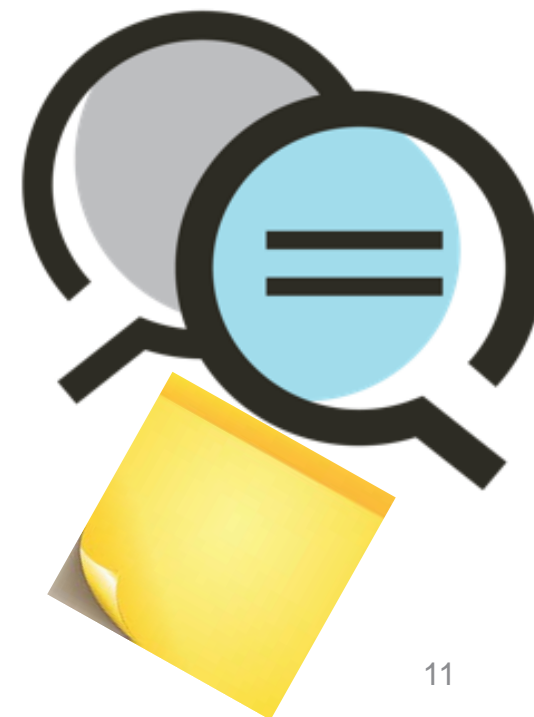


## Часть А:

Какие **стратегические решения** должно принять  
Правление (или эквивалентный орган) в отношении  
ППК?



1. Написать вопросы о стратегических решениях на стикерах
2. Приклеить каждый стикер на стену
3. Попытаться сгруппировать вопросы о решениях на стене (схожие вместе)



### 1. Стандарты и требования, которые необходимо соблюдать



- » IES 7 – минимальное соблюдение или нечто большее?
- » IES 8 – минимальное соблюдение или нечто большее?
- » Другие стандарты? (например, Директива ЕС по обязательному аудиту)
- » Внутренние требования? (например, политики фирм и университетов в отношении образования и обучения профессиональных бухгалтеров)

### 2. Подход к измерению и базовые требования



- » Основанный на вводимых факторах подход, основанный на результатах подход, или сочетание этих двух подходов?
- » Конкретные требования? (должны базироваться на выбранном подходе)
- » Разрешаем ли мы какие либо исключения в плане требований ППК? (например, выход на пенсию, отпуск по семейным обстоятельствам)

### 3. Предусмотрены дополнительные требования



- » Любые обязательные области компетенции (например, этика, аудит, налоги)?
- » Дополнительные требования для ролей «специалистов» (например, для аудиторов, налоговых консультантов, руководителей аудиторских проверок)?

### 4. Роль ПОБ / организации – «провайдер» или «фасилитатор доступа»



- » Предоставляет ППК напрямую?
- » Облегчает доступ к ППК, предоставляемому другими?
- » Партнерство между заинтересованными сторонами для облегчения соблюдения стандартов и выполнения требований?
- » Центр прибыли, безубыточность, бесплатная услуга, субсидируемая услуга?

### 5. Разрешена гибкость



- » Разрешить другие учебные мероприятия (например, выступать в роли наставника / подопечного, новые служебные обязанности и т.д.)?
- » Разрешить принимать ППК из других источников, или разрешить только ППК организации?



### 6. Подотчетность



- » Структура для отчетности (например, на бумажной основе или онлайн? Насколько подробно?)
- » Как осуществлять мониторинг соблюдения? (например, аудиторская выборка)
- » Соответствующие санкции за несоблюдение? (например, административный вопрос или вопрос этики, штрафы, исключение из членов организации)

## Часть В:

Какие **факторы** следует принимать во внимание Правлению (или эквивалентному органу) при принятии таких решений?



1. Написать вопросы о стратегических решениях на стикерах
2. Приклеить каждый стикер на стену
3. Попытаться сгруппировать вопросы о решениях на стене (схожие вместе)



### 1. Стандарты и требования, которые необходимо соблюсти (IES 7, IES 8...)



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Какие стандарты являются обязательными?
- » Нынешний / желаемый статус членства IFAC
- » Потребности рыночного признания
- » Давление / возможность для глобальных партнерств / сотрудничества и т.д.

Сессия 1

### 2. Подход к измерению (на основании вводимых факторов / на основании резу. и базовые требования



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Решение в отношении: требования будут определяться на основании вводимых факторов / на основании результатов (например, на основании вводимых факторов = минимум 120 часов на протяжении 3 лет...)
- » нынешняя компетентность членов (фактическая и предполагаемая)
- » Обязательство членов организации поддерживать компетенцию и знание требований (труднее понять и оценить соответствие при основанном на результатах подходе, если отсутствует знание концепций)
- » Способность организации напрямую оценивать компетенцию (например, посредством периодического тестирования членов, практики обзора результатов и т.д.)

### 3. Предусмотрены дополнительные требования (обязательные области, дополнительные требования для специалистов)



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Пробелы в компетенциях, исходя из исследований, вкладов членов, дисциплинарных случаев
- » Общественное восприятие (например, необходимо ли, чтобы организация считалась более приверженной этике?)
- » Решения относительно: соблюдение IES 8
- » Относительная «сила» организации в отношении членов – будет ли сопротивление, и можно ли с ним будет справиться?

### 4. Роль ПОБ / организация – «Провайдер» или «фасилитатор дос



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Восприятие ППК членами – ценное мероприятие или правило, которое следует соблюдать? (готовы ли они платить за качественное ППК?)
- » Имеются ли другие заслуживающие доверия источники?
- » Может ли организация контролировать качество ППК, предоставляемого другими?
- » Имеется ли спрос со стороны не членов организации?
- » Если предполагается зарабатывать деньги, имеются ли дешевые / бесплатные варианты?



### 5. Разрешена гибкость (другие мероприятия, другие источники)



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Решения, принятые в отношении основанного на вводимых факторах подхода или основанного на результатах подхода? (например, выступать в роле наставника / подопечного, новые служебные обязанности и т.д., все это легко включить в основанный на результатах подход)
- » Степень, в которой организации необходимо контролировать поставки (исходя из вопросов качества или финансов)

### 6. Подотчетность (отчетность, мониторинг соответствия и санкции)



#### Факторы, которые следует принять во внимание:

- » Имеющиеся ресурсы для онлайн / гибкой отчетности
- » Необходимый размер аудиторской выборки, исходя из риска
- » Полномочия для применения санкций







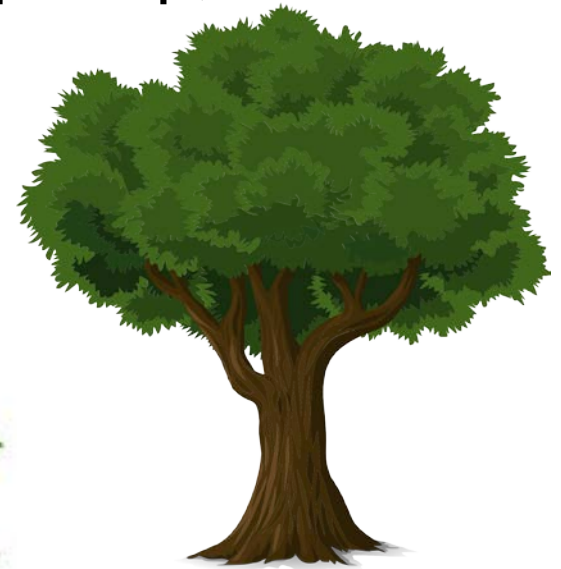
**2 – 2:**

Организационная зрелость

## Организационная зрелость

**Факторы, которые следует принять во внимание, часто привязаны к «зрелости» организации:**

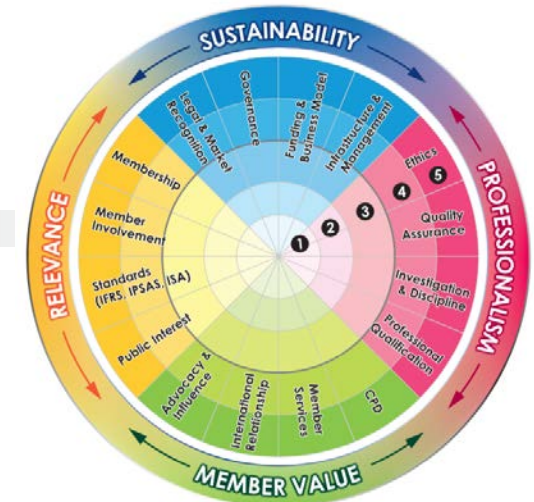
- » Признание общественностью / правительством (например, полномочия)
- » Финансовая стабильность / автономия
- » Устойчивость инфраструктуры
- » Опыт
- » Имеющиеся кадровые ресурсы
- » Потенциал
- » Общественное восприятие



# Организационная зрелость

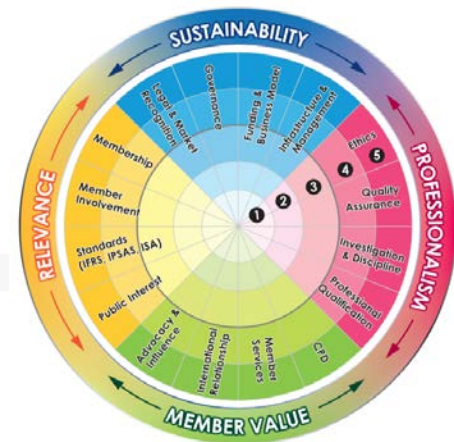
## Организация бухгалтеров азиатского и тихоокеанского регионов (CAPA) модель зрелости в действии:

- » Инструмент поддержки, который позволяет ПОБ систематически подходить к организационному развитию, своими темпами
- » Открытый подход и удобный для пользователей интерфейс
- » Помогает ПОБ отслеживать прогресс в плане приверженности совершенству
- » Обеспечивает целостную, проверенную и легко масштабируемую структуры, которую ПОБ могут использовать с учетом своего собственного контекста



Можно найти по адресу: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-CPD/>

# САРА атрибуты зрелости для ППК



## Политика:



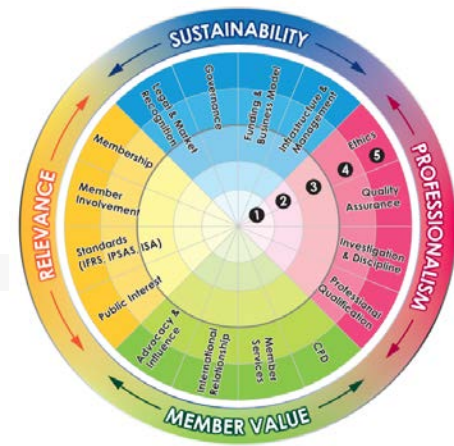
Отсутствует система или политика ППК

Политика создана, но не проводится ее мониторинг; активное продвижение ППК и его важности

Проводится мониторинг политики; расследуются и наказываются случаи несоблюдения

Можно найти по адресу: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-CPD/>

# SARA атрибуты зрелости для ППК



## Кадровое укомплектование и надзор:



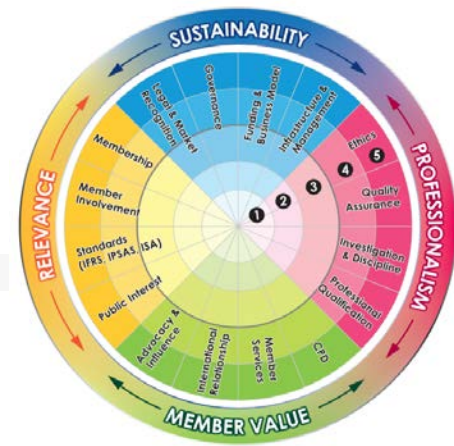
Добровольцы

Конкретная ориентация персонала (но нет назначенных сотрудников)

Назначенные сотрудники с всесторонней отчетностью для правления / совета

Можно найти по адресу: <http://www.sara.com.my/maturity-model-guidance-series-CPD/>

# SARA атрибуты зрелости для ППК



## Программы и проведение:



Преподаватели-добровольцы; ограниченные, нерегулярные курсы

Разумная программа обучения; Связи с университетами / другими провайдерами обучения; некоторые регулярные, компетентные докладчики; обычно взимается плата

Динамичная программа: темы оцениваются / определяется их приоритетность; Преподаватели аккредитованы; варианты ППК онлайн; Результаты обучения проверены и измерены

Можно найти по адресу: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-CPD/>

# САРА атрибуты зрелости для ППК



Согласие с IFAC заявлением об обязательствах членов (SMO):



Не активно

Определен план для обеспечения выполнения SMO 2

Постоянное стремление к непрерывному совершенствованию при соблюдении требований SMO 2

Можно найти по адресу: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-CPD/>



**2 – 3:**

Выработка политик



### **Политики, которыми следует руководствоваться, и стратегия поддержки**

- » Руководство устанавливает политики с одобрения Правления
- » Политики должны соответствовать стратегическим решениям, но могут потребовать повторений, чтобы достичь цели (если краткосрочная и долгосрочная стратегии различаются)
- » Для всех основных стратегических решений должны быть установлены политики
- » Политики являются мостом к введению программы в действие

### Проблема «доешь свои овощи»

- » ПОб обязаны устанавливать требования ППК, но члены организации могут и не видеть преимущества / ценности
- » ПОб должны обучать своих членов и вносить свой максимально возможный вклад, но признавать, что обязанность ПОб заключается в том, чтобы гарантировать, что каждый член организации действует в интересах общества
- » Желания членов организации должны (или обязательно) должны быть вторичными





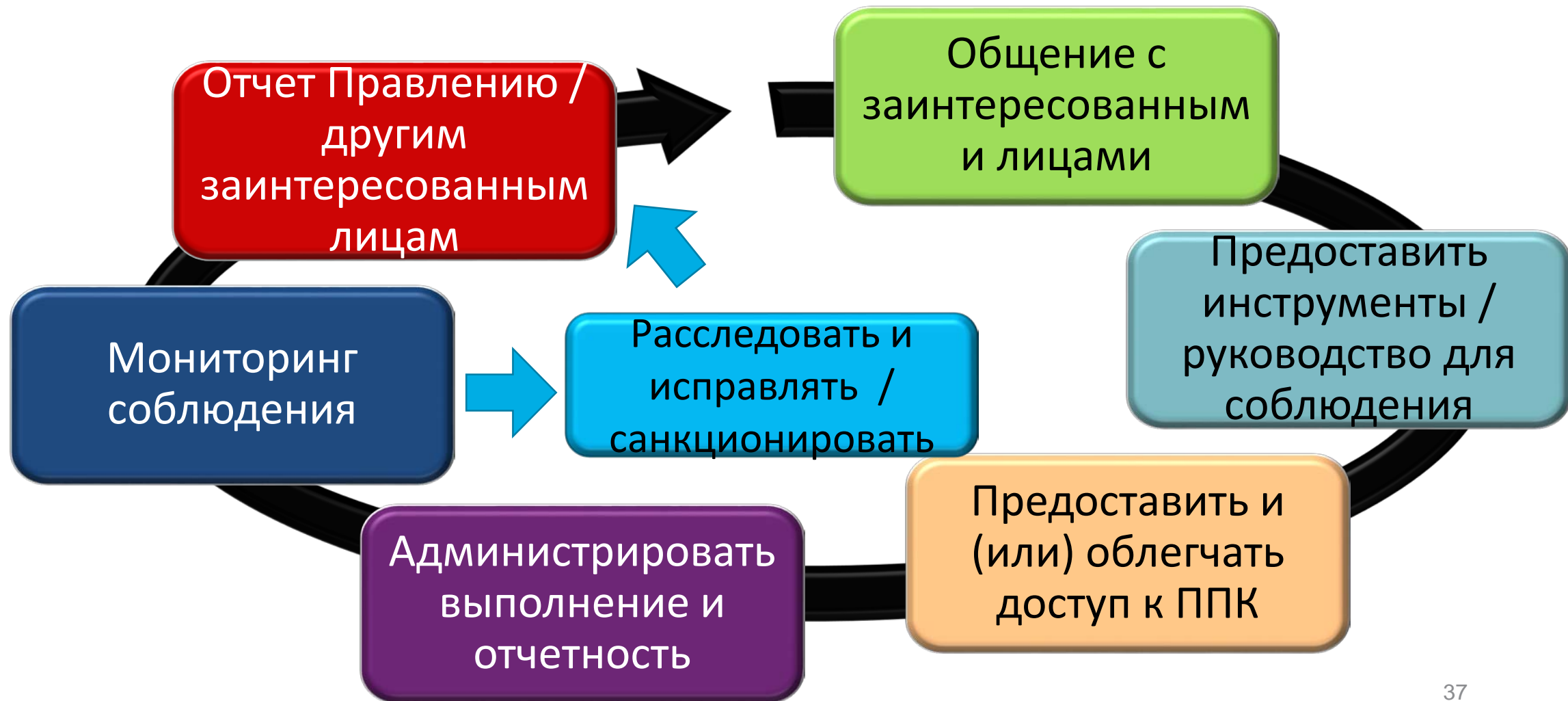
**2 – 4:**

Соображения, касающиеся  
организационной структуры

### **Основана на стратегических решениях и установленных политиках:**

- » Нужны ли какие-либо изменения в мандате Правления или комитетов?
- » Обеспечить четкие определения ролей Правления / комитета / сотрудников
- » Позаботиться о назначении сотрудников для поддержки политик в ходе операционного цикла (см. следующий слайд)
- » Официально оформить межведомственные связи, в случае необходимости
- » Обеспечить надлежащую подготовку
- » Официально оформить отчетность для Правления

# Операционный цикл – на основании стратегии и политик



# Операционный цикл – на основании стратегии и политик



**Администрирование и ведение программы ППК затрагивает множество ролей / департаментов:**

- » Администрирование ППК
- » Общение (коммуникация) (с членами организации и общественностью)
- » Системы и поддержка ИТ
- » Услуги для членов организации
- » Расследования, этика и дисциплина
- » Обзор практики
- » Облегчение партнерств или получения одобрения сторонних провайдеров



Захватите свои  
кликеры!





## Оценочный вопрос (для пунктов)



### Какие из следующих заявлений являются **ВЕРНЫМИ** в отношении стратегического цикла?

1. Предоставление инструментов и контрольных списков – это основная часть определения стратегии
2. После принятия основных стратегических решений важно определить уровень полномочий организации.
3. После того как стратегия ППК установлена, решения пересматривать нельзя, исключение составляют случаи, когда меняются полномочия организации.
4. После того как приняты решения и политики, может потребоваться внести корректировки в управление или операционную структуру, чтобы гарантировать достаточную поддержку ролям ППК.

## Оценочный вопрос (для пунктов)



**Предположим, организация решила использовать основанный на результатах подход для измерения ППК. Какое (какие) из следующих заявлений **СКОРЕЕ ВСЕГО** является (являются) верным(и)?**

1. От членов организаций потребуется пройти, как минимум, 120 часов ППК в течение трехлетнего периода.
2. Политики будут признавать широкий спектр мероприятий, таких как наставничество, изменение должностных ролей, обслуживание комитета и так далее в связи с их значимостью для ППК.
3. Департаменту ППК не потребуется согласование с другими департаментами, такими как департамент по связям с общественностью или по дисциплинарным вопросам.
4. Мониторинг соответствия потребует меньшей аудиторской выборки, чем в случае использования основанного на вводимых ресурсах подхода.

## Оценочный вопрос (для пунктов)



Какие из следующих характеристик скорее всего будут присущи зрелой организации? **Выберите ВСЕ, что подходит.**

1. Политики реализуются добровольцами
2. Имеется специализированный департамент ППК
3. Преподаватели получают аккредитацию на основании квалификаций
4. Руководство принимает стратегические решения независимо от Правления
5. ППК предлагается в режиме онлайн



Результаты обучения пересмотрены  
заново



# Результаты обучения для этой сессии:



1. Подвести итоги процесса принятия стратегических решений для ППК
2. Определить основные стратегические решения и факторы, которые влияют на эти решения
3. Оценить элементы организационной зрелости, используя модель зрелости САРА (Конфедерация бухгалтеров азиатского и тихоокеанского регионов)
4. Оценить влияние стратегических решений на организационную структуру



Вопросы? Комментарии?

Спасибо!

