



Организационные вызовы в финансовой функции: решения для отчетного подразделения банка

5 декабря 2013 г.

Тополя Иван, FCCA

Заместитель директора

Планово-экономического департамента

ОАО «Банк Москвы»

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

Философия управления

- **Характер задач руководителя – сходный**
- **Универсальные / правильные решения – отсутствуют**
- **Путь руководителя – эвристика и эмпирика**

Философия управления / Задачи

- **Характер задач руководителя – сходный**
- **Универсальные / правильные решения – отсутствуют**
- **Путь руководителя – эвристика и эмпирика**

Задачи и проблемы руководителя отчетного подразделения в различных отраслях – **одни и те же** (за исключением методологических).

Задача: обеспечить требуемый результат (объем, качество) в установленных ресурсных ограничениях (деньги, сроки, персонал).

Проблемы:

- напряженность в коллективе;
- недостаточная строгость процессов;
- сопротивление смежных подразделений;
- давление вышестоящей организации;
- неустойчивость систем;
- ...

Философия управления / Решения

- **Характер задач руководителя – сходный**
- **Универсальные / правильные решения – отсутствуют**
- **Путь руководителя – эвристика и эмпирика**

Проведение бенчмаркинга с последующим переносом лучших практик без учета целей организации в целом и отчетного подразделения в частности чревато разрушением относительно работоспособной и провалом в создании новой операционной модели.

Ближайшие аналогии:

- 66-75% сделок слияний и поглощений заканчиваются провалом*;
- только 30% программ трансформации заканчиваются успехом**.

* Perspectives on merger integration // McKinsey & Company, June 2010.

** The Inconvenient Truth About Change Management // McKinsey & Company.

Философия управления / Путь

- **Характер задач руководителя – сходный**
- **Универсальные / правильные решения – отсутствуют**
- **Путь руководителя – эвристика и эмпирика**

Организация и управление деятельностью подразделения – область практической ~~магии~~ методологии:

- **эвристика**, а не наука и не искусство;
- **принципы**, а не правила;
- **модели**, а не готовые решения;
- **эволюция**, а не революция.

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

Принципы организации / 2010

Принципы организации деятельности

СВЯЗЬ  ИНВЕСТ

Комплексное решение задач подготовки отчетности

Сквозной процесс подготовки отчетности

Сокращение затрат за счет **подготовительных работ**

Централизованное развитие и сопровождение

Унификация и стандартизация средств отчетности

Автоматизация элементов процесса отчетности

Структурирование по **блокам отчетности**

Принципы организации / 2013

Общее

- Согласованность ожиданий
- Адресность задач и персонификация ответственности
- Баланс рабочего и личного времени

Планирование

- Ясность планов и приоритетов

Организация

- Разделение функций руководства и исполнения

Контроль

- Регулярная коммуникация

Обратная связь

- Непрерывное совершенствование

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

Модели / Виды моделей

NX

7S, 5C

3C, 4П

Ratios

ROE

ROEx

Матрицы

SWOT, BCG

**Продукты /
Сервисы**

Структуры

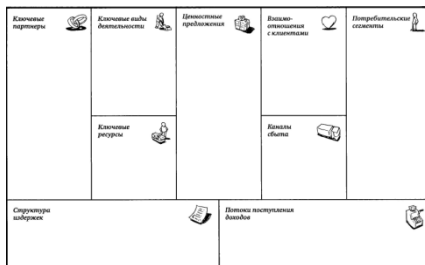
**5 сил, Цепочка
стоимости,
Бизнес-модель**

**Функциональные
вертикали,
Сферы
деятельности**

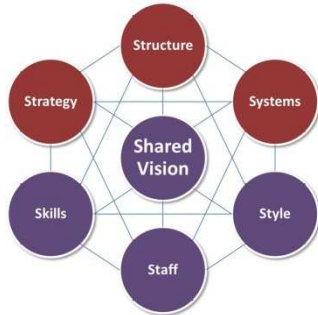
Модели / Классический инструментарий

Статическое положение

Бизнес - модель



Факторы развития (McKinsey 7S)

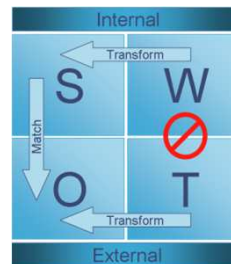


Цепочка создания стоимости (Value Chain)

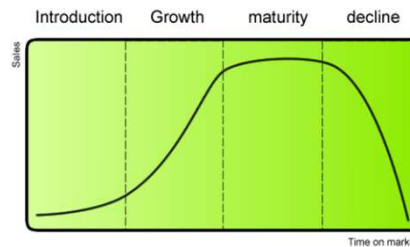


Динамическое положение

SWOT анализ

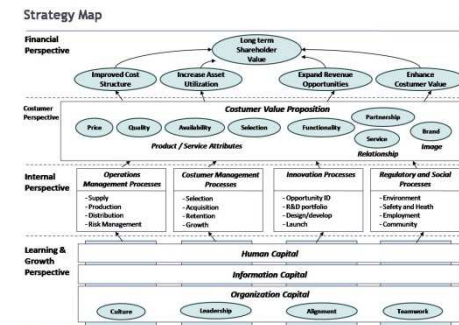


Жизненный цикл



Система действий

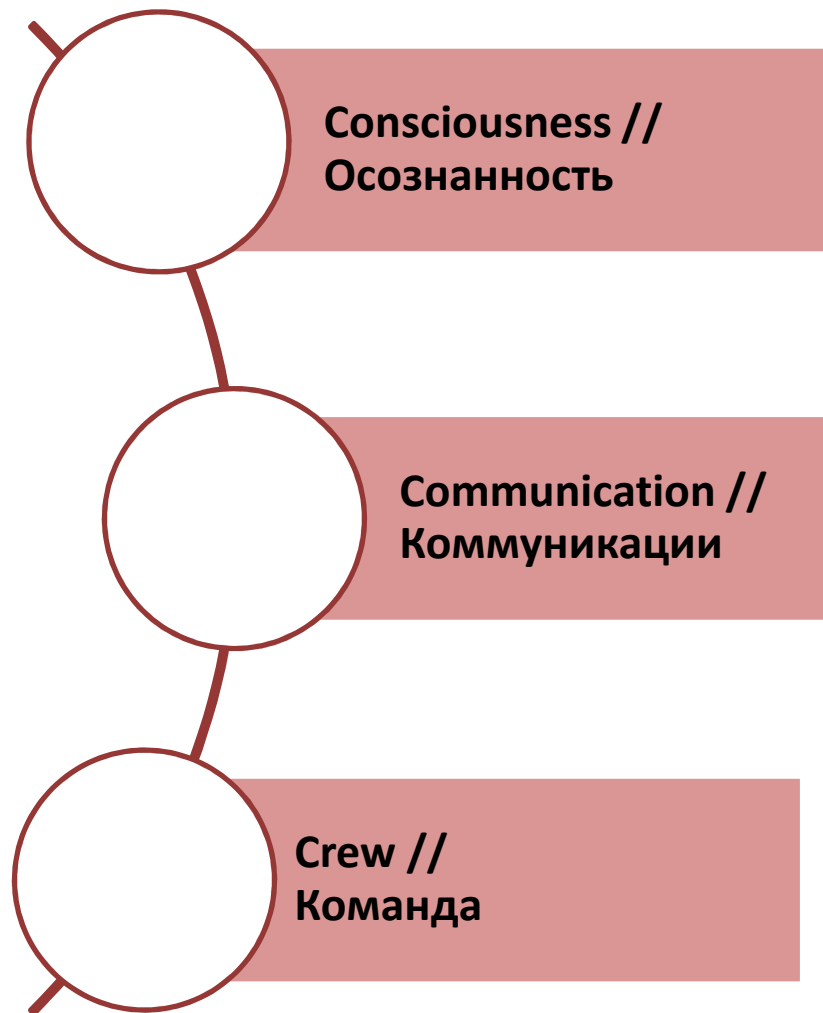
Стратегические карты



Конкурентные факторы (5 Forces)



Модели / ЗС



*«Путь один – планирование, планирование и еще раз планирование.»**

*«Чтобы проводить аудит максимально эффективно, нужно плотно работать с аудитором в течение года. Необходимо обсуждать существенные события, происходящие в бизнесе, рассматривать крупные и необычные транзакции, согласовывать порядок учета и отражения в отчетности.»**

*«Важно, чтобы обе команды были обеспечены квалифицированными кадрами.»**

* Интервью Натальи Суровой, ВТБ, для CFO-Russia // <http://www.cfo-russia.ru/stati/index.php?article=8633>.

Модели / 4П

Процессы	Принципы	Практики	Предметы / артефакты
Общее	<ul style="list-style-type: none"> • Согласованность ожиданий • Адресность задач и персонификация ответственности • Баланс рабочего и личного времени 		<ul style="list-style-type: none"> • Область деятельности • Качественные и количественные характеристики
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> • Ясный план и приоритеты • Участие сотрудников • Наглядность процесса • Полнота охвата задач подразделения • Действие на шаг впереди 	<ul style="list-style-type: none"> • Макропланирование • Оперативное совещание • Утренняя пятиминутка 	<ul style="list-style-type: none"> • Макроплан • План-график основной деятельности • Недельный план • Дневной план
Организация	<ul style="list-style-type: none"> • Разделение функций руководства и исполнения • Делегирование • Строго выделенные участки с собственным лидером • Регламентация деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное совещание • Утренняя пятиминутка 	<ul style="list-style-type: none"> • Функционал и структура подразделения • Положение о подразделении • Должностные инструкции • Общий backlog
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярная коммуникация • Многоуровневый контроль 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное совещание • Утренняя пятиминутка 	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет об использовании времени • Журнал достижений • Отчет о работе подразделения
Обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> • Непрерывное совершенствование 	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное совещание • Утренняя пятиминутка • Ретроспектива 	<ul style="list-style-type: none"> • Результаты ретроспективы

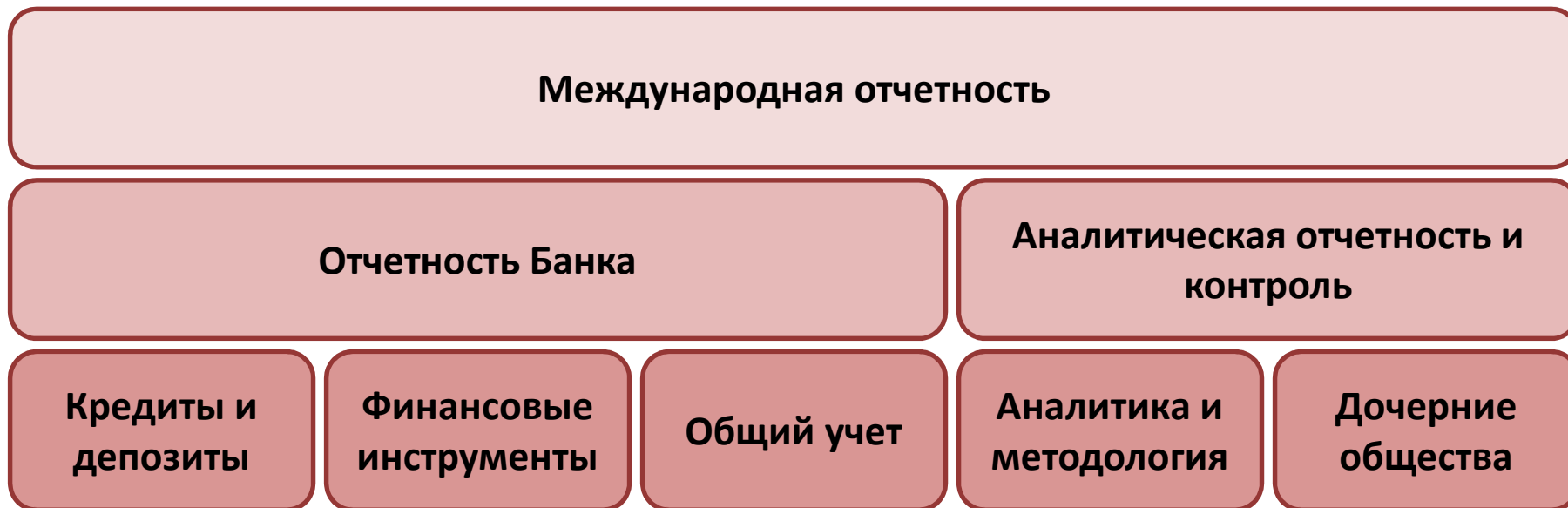
Модели / ROEx



Модели / Продукты и сервисы

	ПРОДУКТЫ Самостоятельно	СЕРВИСЫ По запросу
Регулярно	Регулярная отчетность <ul style="list-style-type: none">• Ежеквартальная• Ежемесячная• Финансовая отчетность	Экспертиза <ul style="list-style-type: none">• Сделки M&A• Контроль платежей
Нерегулярно	Пробные продукты <ul style="list-style-type: none">• Аналитика	Ad hoc <ul style="list-style-type: none">• Предоставление информации по запросу• Разовая экспертиза

Модели / Функциональные вертикали



- Кредитный портфель
- Средства клиентов

- ВГО
- Связанные стороны

- Торговый портфель
- ПФИ
- РЕПО
- МБК

- ВГО
- Связанные стороны

- Прочие активы и обязательства
- Отложенный налог
- ОДДС

- ВГО
- Связанные стороны

- Общие контроли

- Методология
- Автоматизация
- Комплексные раскрытия

- Аналитические контроли

- Трансформация дочерних компаний
- Бюджетирование дочерних компаний

- Экспертиза сделок
- Контроль платежей

Модели / Сферы деятельности

- Регулярная отчетность
- Аналитика

Продукты

Сервисы

- Экспертиза
- Ad hoc

-
- Внедрение и совершенствование систем

Технология

Методология

- Учетная политика
- Модель финансовой отчетности
- Методические указания

- Структура и функционал
- Регламентация
- Организационные практики и артефакты

Организация

Команда

- Подбор и стабилизация команды
- Обучение и развитие
- Создание и поддержание внутренней культуры

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

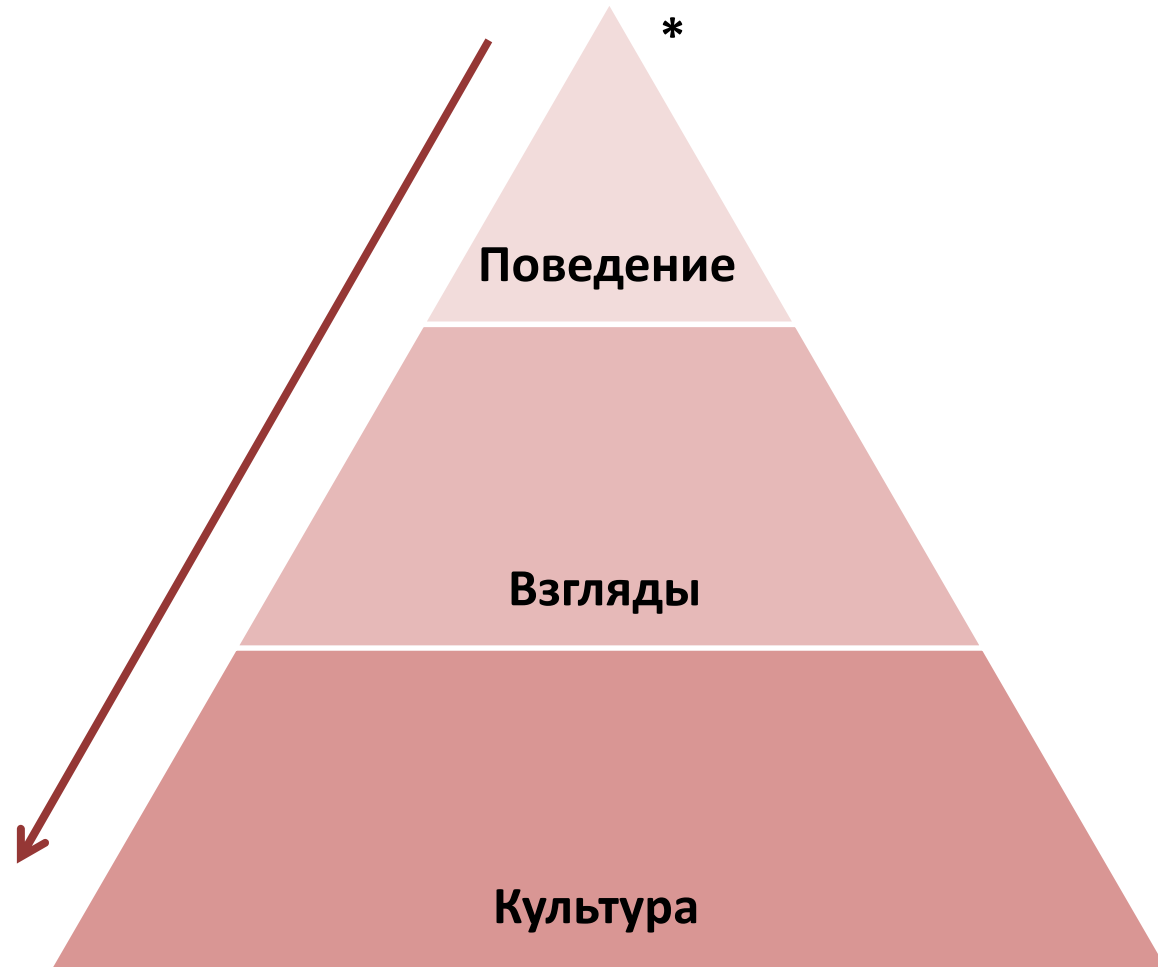
МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

Эволюция / Подход

- Подход
- Продукты и сервисы
- Организация
- Методология
- Команда



* Бережливый офис // Дон Тэппинг, Энн Данн, 2009.

Эволюция / Продукты и сервисы

- **Подход**
- **Продукты и сервисы**
- **Организация**
- **Методология**
- **Команда**

Основные факты:

- Сформулированы сотрудниками подразделения самостоятельно.
- Представлены впервые на ACCA Career Fair 28 ноября 2013 г.
- Используются при организации деятельности:
 - планирование деятельности подразделения 2014 года;
 - оценка достаточности ресурсов;
 - планирование обучения сотрудников.
- Применяются в процессе взаимодействия с потенциальными кандидатами.

Эволюция / Организация

- **Подход**
- **Продукты и сервисы**
- **Организация**
- **Методология**
- **Команда**

Практики и предметы/артефакты:

- Введено годовое и квартальное макропланирование, утренние пятиминутки.
- Стабилизированы еженедельные совещания.
- Введены ретроспективы.
- Введена практика согласования подходов и обсуждения с Группой ВТБ ключевых вопросов подготовки отчетности.

Регламенты:

- Утвержден порядок подготовки и представления промежуточной финансовой отчетности по МСФО, на согласовании подразделений – порядок подготовки и представления финансовой отчетности по МСФО (с учетом задач года).
- Разработаны рабочие регламенты на экспертизу сделок и контроль платежей.

Эволюция / Методология

- **Подход**
- **Продукты и сервисы**
- **Организация**
- **Методология**
- **Команда**

Основные факты:

- Разрабатывается к утверждению впервые Учетная политика по МСФО.
- Разработана модель промежуточной финансовой отчетности и проводится актуализация модели финансовой отчетности для годовых целей.
- Проводится разработка впервые методических указаний по учету кредитов и авансов клиентам.
- Введена практика разработки методологических мемо по ключевым / сложным вопросам учета и отчетности.

Эволюция / Команда

- Подход
 - Продукты и сервисы
 - Организация
 - Методология
 - **Команда**
- Сформировано ядро перспективной команды.

ФИЛОСОФИЯ

ПРИНЦИПЫ

МОДЕЛИ

ЭВОЛЮЦИЯ

ВЫВОДЫ

Выводы

Тополя Иван, FCCA

Заместитель директора

Планово-экономического департамента

ОАО «Банк Москвы»

+7 495 925 80 00 # 16 350

+7 903 560 40 67

topolya_iv@mmbank.ru

www.financialreporting.ru