

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

Рецензент, старший специалист  
Управления организации и  
методологии бухгалтерского учета  
Департамента учета и отчетности  
ПАО «ВТБ»

\_\_\_\_\_ А.Г. Яценко  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**ПРИМЕНЕНИЕ AGILE-ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО  
УЧЕТА (ПО МАТЕРИАЛАМ ПАО «ВТБ»)**

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.04.01.2020.392.ВКР**

Руководитель ВКР, доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ Е.А. Шевелева  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-392

\_\_\_\_\_ А.Д. Пеньковой  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ Е.А. Шевелева  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита  
Направление подготовки 38.04.01 «Экономика»  
Магистерская программа  
«Бухгалтерский учет, внутренний контроль и налогообложение»

“УТВЕРЖДАЮ”  
Заведующий кафедрой,  
д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ И.И. Просвирина  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выпускную квалификационную работу**  
**студента**  
Пеньковского Алексея Дмитриевича  
группа ЭУ–392.

1 Тема работы: «Применение Agile-подходов к организации бухгалтерского учета в банках (по материалам ПАО «ВТБ»)»

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2 Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_ 2021 г.

3 Исходные данные к работе:

Цель исследования:

разработка рекомендаций по совершенствованию организации бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ»

Теоретическая основа исследования:

труды российских и зарубежных авторов, таких как: Аппело Ю., Барроуз М., Грин Д., Сазерленд Д., Курныкина О.В., Шевелев А.Е. и др., периодические специализированные издания.

Нормативно-правовая основа исследования:

– Федеральный закон от 6.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»

– Положение Банка России «О Планы счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения» от 27.02.2017 (N 579-П)

– Указание Банка России от 27.11.2018 «О формах, порядке и сроках раскрытия кредитными организациями информации о своей деятельности» (вместе с «Пояснительной информацией к годовой отчетности») (N 4983-У)

Информационная основа исследования:

учредительные документы исследуемой организации, учетная политика, формы бухгалтерской отчетности за 2018-2019 годы, приказы и распоряжения Правления банка ПАО «ВТБ» о стратегическом развитии и применении Agile-подходов в организации рабочего процесса некоторых департаментов банка.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

- раскрыть понятие организации учета и Agile, описать его подходы в организации рабочего процесса;
- исследовать деятельность Банка ПАО «ВТБ» и организацию работы его структурных подразделений;
- выявить недостатки в организации учета в Банке ПАО «ВТБ»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию организации учета путем применения Agile-подходов для организации рабочего процесса подразделения, занимающегося ведением бухгалтерского учета крупного финансового предприятия, на примере Банка ПАО «ВТБ».

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

- раздаточный материал;
- презентация в Microsoft Office PowerPoint;
- таблицы и рисунки, отражающие основные данные по содержанию ВКР

Общее количество иллюстраций – \_\_\_\_ слайдов.

6 Дата выдачи задания – 25.05.2020 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ Е.А. Шевелева

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ А.Д. Пеньковой

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Обсуждение темы	25.05.2020-31.05.2020	Выполнено
Обсуждение задания	25.05.2020-31.05.2020	Выполнено
Обсуждение плана работы	01.06.2020-28.06.2020	Выполнено
Обсуждение списка литературы	01.06.2020-28.06.2020	Выполнено
Первая глава	08.10.2020	Выполнено
Вторая глава	06.11.2020	Выполнено
Третья глава	10.12.2020	Выполнено
Введение, заключение реферат	17.12.2020	Выполнено
Оформление приложений	17.12.2020	Выполнено
Подготовка доклада, раздаточного материала	10.01.2021	Выполнено
Получение отзыва и рецензии	10.01.2021-13.01.2021	Выполнено
Прохождение нормоконтроля	10.01.2021-14.01.2021	Выполнено

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ И.И. Просвирина

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Е.А. Шевелева

Студент \_\_\_\_\_ А.Д. Пеньковой

## РЕФЕРАТ

Пеньковой А.Д.. Применение Agile-подходов к организации бухгалтерского учета (по материалам ПАО «ВТБ». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–392, 2021. – 86 с., 3 табл., 15 рис., библиогр. список – 49 наим., 2 прил.

Объект исследования – организация рабочего процесса Департамента учета и контроля банка ПАО «ВТБ».

Предмет исследования – организация бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ».

В работе проанализировано текущее состояние организации бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ». Проведен анализ учетной политики Банка и внутреннего контроля деятельности подразделений бухгалтерского учета, выявлены недостатки организации бухгалтерского учета Банка.

По результатам оценки организации бухгалтерского учета выдвинуто предложение применить Agile-подходы в подразделениях, занимающихся финансовой отчетностью, стартовым подходом выбран Канбан-метод. В работе представлена методика применения данного метода и поэтапное применение в каждый отдел и бухгалтерскую службу в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что рассмотренные рекомендации по организации бухгалтерского учета могут быть использованы в практической деятельности банка ПАО «ВТБ» для совершенствования его финансово-хозяйственной деятельности. Данные рекомендации одобрены руководством Банка и рассматривается возможность их внедрения в действующую систему организации бухгалтерского учета банка ПАО «ВТБ».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 АGILE-ПОДХОДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, ИХ ПРИМЕНИМОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА.....	10
1.1 Особенности организации бухгалтерского учета коммерческого банка....	10
1.2 Agile-подходы – основные понятия и их виды.....	14
1.3 Принципы и практики Канбана.....	26
Выводы по разделу один .....	41
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА ПАО «ВТБ».....	43
2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей коммерческого банка ПАО «Банк ВТБ».....	43
2.2 Особенности организации бухгалтерского учета в ПАО «Банк ВТБ» .....	51
2.3 Проблемы организации рабочего процесса и взаимодействия Департамента учета и контроля ПАО «ВТБ» .....	56
Выводы по разделу два .....	59
3 ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ КАНБАН-МЕТОДА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА .....	61
3.1 Сравнительная характеристика традиционной бухгалтерской службы и бухгалтерской службы по Канбан .....	61
3.2 Этапы применения Канбан-метода в банке ПАО «ВТБ» .....	65
3.3 Инструменты статистического анализа применения Канбан-метода в Банке ПАО «ВТБ».....	72
Выводы по разделу три.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ А. КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ВТБ (ПАО).....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ Б КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ БАНКА ВТБ (ПАО) .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Основной сервисной задачей в бухгалтерском учета является предоставление правильной, непрерывной и точной информации банковских операций с целью получения достоверного состояния банка: по составу и состоянию имущества, активов и обязательств для принятия решений по эффективному руководству и продуктивному управлению банком. Бухгалтерский учет является главной основой контроля за рациональным использованием финансовых ресурсов и имущества, снижению убытков и затрат банка, повышению показателей доходности и рентабельности деятельности банка, приросту капитала. Также, бухгалтерский учет способствует принятию оперативных мер по избеганию негативных явлений в финансово-хозяйственной деятельности банка.

Ведение бухгалтерского учета регламентируется на законодательном уровне. В коммерческих банках он ведется на основании Закона «О банках и банковской деятельности», Закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и Закона «О бухгалтерском учете». И это лишь малая часть нормативных документов, регулирующих и описывающих требования ведения бухгалтерии коммерческих банков. Внутри банка также существуют целые домены по разработке методологических указаний ведения бухгалтерского учета. Вся эта сложность в работе и организации связана с тем, что коммерческие банки оказывают множество услуг, связанных с финансами и их оборотом у физических, а также юридических лиц. Все эти операции требуют тщательной проверки и точного учета. Соответственно, надлежащее соблюдение инструкций и нормативных документов позволяет правильно вести работу с клиентами банка, находящимися на расчетно-кассовом обслуживании, отражать в учете проводимые банком операции, предупреждать возникновение ошибок и проведение незаконных операций, а также свести к минимуму риски, связанные с деятельностью надзорных органов государства. Данные меры обеспечат коммерческому банку стабильную и прибыльную работу в течении длительного времени.

И если с организацией видения бухгалтерского учета вопросов не возникает, так как нормативные документы и рекомендации по ведению разрабатываются на регулярной основе, встает вопрос о том, как же оперативно и без лишних затрат адаптировать их в самом банке и обеспечить оперативный обмен информацией. Зачастую, нормативно-правовая база не успевает за темпом развития банковского рынка. Ведь бухгалтерская отчетность имеет важность не только для внутреннего руководства и государственным органам, но и для внешних потребителей банковских услуг: инвесторам и кредиторам в лице физических и юридических лиц. Они, в свою очередь, выставляют свои требования и пожелания к тому, какие данные хотят видеть в отчетности коммерческих банков.

Рынок не стоит на месте, каждый банк пытается внедрить новые продукты для удовлетворения потребностей своего потребителя. Все эти «новинки» нужно учесть и правильно распределить в балансе для четкого понимания положения дел банка. В круговороте этих событий сотрудникам департаментов учета и отчетности приходится брать на себя рисковую ответственность и отвечать на вопрос, почему данная операция/продукт/услуга учтена именно так, а никак иначе.

Отсюда следует, что организация рабочего процесса сотрудников, занимающихся ведением бухгалтерского учета в коммерческом банке, является важным средством к правильному и достоверному отражению основных показателей деятельности банка, а также ее планированию в соответствии со всеми нормативными и правовыми актами по ведению бухгалтерского учета банков. Исходя из этого, исследование организации работы сотрудников управления и методологии бухгалтерского учета является актуальным.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию организации бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ». Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть понятие организации учета и Agile, описать его подходы в организации рабочего процесса;



- исследовать деятельность Банка ПАО «ВТБ» и организацию работы его структурных подразделений;
- выявить недостатки в организации учета в Банке ПАО «ВТБ»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию организации учета путем применения Agile-подходов для организации рабочего процесса подразделения, занимающегося ведением бухгалтерского учета крупного финансового предприятия, на примере Банка ПАО «ВТБ».

Объектом исследования является организация рабочего процесса Департамента учета и контроля Банка ПАО «ВТБ».

По результатам оценки организации бухгалтерского учета выдвинуто предложение применить Agile-подходы в подразделениях, занимающихся финансовой отчетностью, стартовым подходом выбран Канбан-метод. В работе представлена методика применения данного метода и поэтапное применение в каждый отдел и бухгалтерскую службу в целом.

Практическая значимость работы заключается в том, что рассмотренные рекомендации по организации бухгалтерского учета могут быть использованы в практической деятельности банка ПАО «ВТБ» для совершенствования его финансово-хозяйственной деятельности. Данные рекомендации одобрены руководством Банка и рассматривается возможность их внедрения в действующую систему организации бухгалтерского учета банка ПАО «ВТБ».

# 1 AGILE-ПОДХОДЫ В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА, ИХ ПРИМЕНИМОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

## 1.1 Особенности организации бухгалтерского учета коммерческого банка.

Организация бухгалтерского учета коммерческого банка имеет в себе строгие регламенты и формы отчетности, соблюдение которых требуют международные и отечественные законы и нормативные акты.

Во-первых, основным законом, регулирующим бухгалтерский учет в Российской Федерации, является Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Помимо этого, право регулирования бухгалтерского учета в коммерческих банках предоставлено главному финансовому регулятору Банку России на основании Федерального закона «О центральном банке». Стоит отметить, что издаваемые им законы обязаны не противоречить правовым документам, издаваемых в Министерстве финансов Российской Федерации.

Во-вторых, ведение бухгалтерского учета в банке осуществляется с применением особого плана счетов, который отражен в положении Банка России № 579-П от 27.02.2017 «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения». Он предназначен для того, чтобы соблюдать требования по обособленному отражению в учете имущества других физических и юридических лиц, находящихся в кредитной организации на праве собственности. Банк ведет бухгалтерский учет имущества, банковских и хозяйственных операций путем двойной записи на взаимосвязанных счетах бухгалтерского учета.

Помимо этого, в современном мире, организация и ведение бухгалтерского учета коммерческого банка должно подчиняться и требованиям международных стандартов, базирующихся на следующих принципах:

- 1) Непрерывность деятельности банка, не допускающая создания условий, ведущих к его банкротству.

2) Постоянство правил ведения бухгалтерского учета, руководствуясь одними и теми же правилами и инструкциями (кроме случаев существенных перемен в деятельности банка или в правовом механизме).

3) Осторожность, определяющая отдельную и правильную оценку активов и пассивов, доходов и расходов и их отражение в учете, что не позволит переносить уже существующие, потенциально угрожающие финансовому положению банка риски на следующие периоды.

4) Отражение доходов и расходов по кассовому методу, т.е. фиксирование в учете доходов после их фактического получения и расходов - после их совершения.

5) День отражения операций - день их совершения, если иное не предусмотрено инструкцией Центрального Банка.

6) Раздельное отражение и оценка активов и пассивов на счетах в развернутом виде.

7) Преемственность входящего баланса, т.е. остатки на начало текущего отчетного периода по балансовым и внебалансовым счетам должны соответствовать остаткам на конец предшествующего периода.

8) Приоритет содержания над формой, требующий отражения операций в учете согласно их экономическому содержанию, т.е. сущности, а не их юридической форме.

9) Единица измерения – оценка активов и пассивов. Отражение в учете активов и пассивов по первоначальной стоимости (стоимости приобретения или возникновения) без изменения до момента их списания или реализации (выкупа), если иное не предусмотрено действующим законодательством или нормативными актами Центрального Банка (например, активы и обязательства в иностранной валюте, драгметаллы должны переоцениваться по мере изменения валютного курса и цены металла).

10) Открытость данных учета и отчетности, которые должны достоверно отражать операции банка, быть понятными пользователю информации, не допуская двусмысленности в отражении позиции банка.

11) Консолидация деятельности банка – составление сводного баланса и отчетности, включая отчетность своих филиалов и отделений.

Для соблюдения всех требований и недопущения ошибок ведения бухгалтерского учета. коммерческие банки утверждают свою Учетную политику. Но и тут существуют требования к изданию данного положения. Они отражены в Положении по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008).

Таким образом становится понятно, что к коммерческому банку предъявлены серьезные требования по ведению бухгалтерского учета. Как отражать операции, в какой валюте, в какие сроки, кто за это ответственен, какие меры будут предприниматься, в случае допущения ошибок. За все время существования бухгалтерского учета сформировалась длинная и четкая инструкция, как должна выглядеть и формироваться отчетность.

Но ни в одном законодательном и нормативном акте не сказано, как должен строиться рабочий процесс подразделений, которые этот учет ведут. Есть только информация, что ответственность за ведение учета ложиться на руководителя предприятия или главного бухгалтера, если такая должность имеется в организации. А ведь от атмосферы и организации работы зависит экономическая эффективность производственного процесса не только на предприятиях, но и коммерческого банка. Этому вопросу стоит уделять не мало внимания, особенно в работе бухгалтера. Существуют множество факторов, внешних и внутренних, способных тормозить работу бухгалтерии.

К внутренним факторам можно отнести слабую организацию работу бухгалтерии, отсутствие контроля со стороны главного бухгалтера, недостаточность знаний сотрудников, отсутствие мотивации, поверхностные знания бухгалтерских программ. Или же наоборот, жесткий тотальный контроль за сотрудниками, которые вынуждены работать в интересах бухгалтерии, не жили развития бизнеса и снижению его финансовых потерь. А ведь одной из главных

задач бухгалтерского учета является возможность принять эффективные управленческие решения.

К внешним проблемам относят недопонимание функциональных обязанностей бухгалтерии со стороны сторонних подразделений коммерческого банка, из-за которых возникают технические и коммуникационные проблемы. Каждый сотрудник коммерческого банка, сам того не зная, приносит свой вклад в ведение бухгалтерского учета. Требования к формам заполнения бланков и финансовых документов едины не просто так. Из-за этой особенности в рабочем процессе происходят разные ситуации, которые за собой тянут лишние хлопоты. Бухгалтер может яростно требовать у сотрудников некоторых подразделений какой-нибудь малозначительный документ, отсутствие которой может привести к доначислению лишних налоговых выплат, пусть и не на существенную сумму. Часто это делается в последний момент, бухгалтер проводит вечера за рабочим местом и, наконец, отправляет выверенную до копеек отчетность. Но потом встает удивление, что данный поступок не оценен по достоинству. Для руководителя нет ничего в этой ситуации удивительно, ведь бухгалтер просто соблюдал инструкцию и внес все в соответствии с формой бухгалтерского учета [23].

Можно решать каждую проблему по отдельности. Провести курсы повышения квалификации сотрудников, сделать упор на автоматизацию процессов, или попросту заменить главного бухгалтера на более профессионального сотрудника. Конечно, для организации и контроля за такой работой можно установить KPI и замучить ими бухгалтеров. Регламенты и жесткий контроль над людьми-роботами установят необходимый порядок в работе. Дабы уследить за выполнением всех регламентов, нужны либо квалифицированные сотрудники (примерно по одному сотруднику на десять человек), или же модифицировать автоматизацию. Программное обеспечение будет дорогой как по времени, так и по бюджету инвестицией, и есть риск, что эти инвестиции могут просто не окупиться. Также стоит отметить, что бухгалтеры обучаются и совершенствуют свои навыки всю

жизнь, они развитые личности с глубоким внутренним миром, и явно не имеют желания стать машинами по достижению KPI.

Гибкость и текучесть в отношениях между сотрудниками всех подразделений и «творческий подход» к оказанию сервиса по бухгалтерскому учету сэкономят время и эмоциональное состояние бухгалтера, а также сохранят отношения с подразделениями внутри Банка.

## 1.2 Agile-подходы – основные понятия и их виды

Agile (от англ. agile – проворный) – это набор гибких подходов к разработке инкрементальных продуктов/работ/ПО.

Сам термин «Agile» появился не так давно в IT-среде, но затем широко распространился на другие сферы деятельности. Данные подходы начали свой путь с публикации в 2001 году «Манифеста Agile» состоящего из 12 принципов. Смысл их можно поделить на четыре главные идеи:

- Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
- Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
- Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Основой «проворной» методологии является разбиение работы (проектов) на мелкие составляющие рабочие задачи. Их ранжируют по приоритетности в рамках коротких временных циклов (итераций).

Интересным фактом является то, что сами подходы Agile зародились еще за долго до выхода в свет Манифеста. Самой логичной отправной точкой развития Agile принято считать 1930-е года. В то время физик и статистик Уолтер Шухарт начал применять циклы Планируй – Делай – Изучай – Действуй (Plan-Do-Study-Act) для улучшения и совершенствования продуктов и процессов. Основы этой итеративно-инкрементальной разработки перешли Уильяму Эдвардсу Демингу,

который применил и популяризировал данный метод в Японии после второй мировой войны [16].

Больше всего она оказала влияние на развитие компании «Toyota» где У.Э. Деминг обучил ей многих менеджеров компании. Это и привело к созданию всемирно известной Производственной системы «Toyota».

Ярким примером зарождения одного из подходов Agile связано с именем Джеффа Сазерленда. В 1993 году он столкнулся с трудной задачей: его наняла компания «Easel Corporation», занимающейся разработкой софта. Ими была поставлена задача менее чем за шесть месяцев разработать замену своему основному продукту. У Сазерленда уже был опыт по работе с быстрыми нестандартными разработками. Основой его идеи стало создание автономной исследовательской группы, которая создается внутри организации для решения какой-либо сложной задачи и функционирует практически без контроля вышестоящего руководства. Команда работала циклами (спринтами) в конце которых создавались уже готовые к применению продукты. Данный подход в последствии получил название «Scrum» в честь аналогии с игрой регби, где все участники группы движутся вперед, передавая друг другу мяч. Данный подход существенно отличается от традиционного каскадного метода разработки продуктов, где сам процесс работы начинается после множественного утверждения и согласования циклов производства. В 1995 году Сазерленд объединился со своим коллегой Кеном Швабером для формализации подхода и Scrum был представлен всему миру.

Конечно, в современном мире существуют еще множество конкурирующих подходов: экспериментальное программирование (XP), crystal, adaptive software development (ADP), и т.п. Но они больше относятся к IT-сфере.

В банковской сфере деятельности Agile-подходы начали применяться относительно недавно. Как и в истории развитии подходов первыми банковскими сотрудниками, столкнувшимися с Agile были разработчики, так как в современном мире работа без передовых технологий и индивидуальных программных

обеспечений практически невозможна. Благодаря ему команды быстро достигают результатов работы в рамках бюджета. Клиенты более удовлетворены результатами работы. Сотрудники – члены команд, получают удовольствие от своей проделанной работы.

Со временем Agile вышел за пределы IT-отрасли банка и имеет место быть в сервисном обслуживании внутренних и внешних заказчиков, разработки продуктовой линейки коммерческого банка, а также ведении отчетности. Agile методы используют ведущие мировые финансовые конгломераты как Societe Generale (Франция), Raiffeisen Bank International (Австрия), Banca dello Stato del Cantone Ticino (Швейцария), так и Российские финансовые корпорации ПАО «Сбербанк», ПАО «Тинькофф Банк» и конечно ПАО «ВТБ».

Во всех перечисленных банках широко применяются такие подходы Agile как Scrum и Kanban. Данные методы являются как обособленными, так и дополняющие друг друга. Scrum – это подход структуры, Kanban – это подход баланса. Далее подробно о каждом фреймворке и их применимости в организации бухгалтерского учета.

Фреймворк – это набор базовых элементов и правил (каркас) на котором строится процесс разработки продуктов. В России первой компанией, оказывающей услуги по бухгалтерскому учету, стала ООО «Кнопка». В организации своего рабочего процесса они стали применять Scrum-метод, он существенно повлиял на показатели бизнеса не только самой компании, но и клиентов, которые обратились за помощью к ней..

Scrum (далее «Скрам») – это фреймворк, предназначенный для разработки, поставки и поддержки сложных продуктов компании, будь то товар или даже бухгалтерская отчетность. Авторы данного метода Кен Швабер и Джефф Сазерленд разработали и до сих пор поддерживают руководство по Scrum, в котором раскрыты все ценности, роли и артефакты данного подхода [34].

Сам по себе Скрам является очень компактным, простым для понимания, но трудным для совершенного овладения. Это связано с тем, что Скрам не является



процессом, техникой или методом. Напротив, в нем можно пользоваться разнообразными процессами и методами. Скрам специально показывает несовершенства в управлении продуктом и методах работы, чтобы поставщик мог постоянно улучшать продукт, команду и рабочее окружение под требования клиента.

Суть Скрама – это маленькая команда людей, она же является основным элементом метода. Каждая отдельная команда чрезвычайно гибка и способна адаптироваться под частые изменения. Команд может быть и несколько. Они совместно трудятся и взаимодействуют благодаря эволюционным архитектурам и современным средам для выпуска продуктов и услуг.

Основополагающая Скрама – философия эмпирического управления (эмпиризм). Суть ее в том, что источником знаний является опыт, а решений – реальные данные. Метод Скрам использует итеративный и инкрементальный подход, чтобы улучшать возможность прогнозируемости событий и управлять рисками. Эмпирическое управление основано на трех базисах: прозрачности, инспекции и адаптации.

Итеративность – регулярный повтор полного цикла работы над продуктом с непрерывным анализом результатов предыдущего этапа и корректировкой требований и процесса. Инкрементальность – приращение результатов предыдущего этапа. В соотношении с бухгалтерским учетом таким продуктом будет являться сама финансовая отчетность, которая каждый месяц наращивает свою информативную составляющую и благодаря ней можно управлять финансовыми потоками и рисками компании.

Под прозрачность. понимается, что существенные характеристики процесса должны быть известны тем, кто отвечает за их результат. Инспекцию привычно понимать под проверкой руководства документов или самого процесса, но в Скраме команда сама регулярно инспектировать артефакты Скрама и сам процесс в целом с целью своевременного выявления отклонений. Данная частота проверок не должна мешать рабочему процессу, на что в Руководстве по Скраму уделяется

особое внимание. Проверка должна приносить пользу. Адаптация позволяет при своевременном выявлении отклонения от допустимых рамок изменить процесс или продукт в целом. Чем раньше будут внесены соответствующие изменения, тем меньше будет риск дальнейших отклонений.

Как и сказано выше, Скрам подразумевает работу небольшой команды. Все ее члены должны разделять все ценности Скрама. Когда Скрам-команда опирается на ценности Скрама (преданность, смелость, сфокусированность, открытость и уважение) и разделяет их. Участники Скрам-команды исследуют и постигают эти ценности по мере работы с событиями, ролями и артефактами Скрама.

Успешность использования Скрама напрямую зависит от того, насколько хорошо люди придерживаются этих ценностей. Каждый участник должен быть предан целям Скрам-команды. Каждый участник сфокусирован на целях Скрам-команды и на их достижении в рамках Спринта. Заинтересованные лица и Скрам-команда соглашаются быть открытыми друг с другом в работе, несмотря на возникающие трудности. Участники Скрам-команды уважают профессионализм и самостоятельность друг друга.

Внутри команды каждому ее члену отведена своя роль. Каждая роль отвечает за свою сторону рабочего процесса по созданию продукта. Скрам-команда состоит из Владельца Продукта, Команды Разработки и Скрам-мастера. Скрам-команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными. Самоорганизующиеся команды самостоятельно решают, как выполнять свою работу, а не следуют внешним указаниям. Кросс-функциональные команды обладают всеми необходимыми компетенциями для выполнения работы и не зависят от людей, которые не входят в команду. Эти факторы позволяют команде работать гибко и продуктивно с использованием творческого подхода к решению задач. В команде нет формального лидера. Каждый может взять флагман на себя в рамках того или иного этапа разработки. Таким образом все члены команды работают сообща и дополняют друга.

В организации бухгалтерского учета, а конкретно в подразделении, которое выполняет эту функцию, тоже существуют свои роли. Они выстраиваются традиционно водопадом: от молодых специалистов, до главного бухгалтера с наибольшей долей ответственности за процесс организации учета в банке. Зачастую бывает такое, что бухгалтера с наибольшим опытом пользуются своим должностным положением и отбирают себе наиболее удобный функционал и рабочую долю. Или же наоборот забирают важные задачи, не давая развиваться остальным. Также происходит подразделение на отделы, каждый из которых занимается учетом своей части предприятия: отдел учета зарплат, учета активов, учета и контроля рисков и т.д.

В Скраме все наоборот. Напомню, что там нет формального лидера, а существуют четыре основные роли, отвечающие за свой функционал и исполнение Бэклога продукта (упорядоченный список известных требований к продукту). О каждой по отдельности перечислено в Таблице 1 [34].

Таблица 1 – Роли в Скрам-команде и их функционал

Наименование роли	Функционал ответственности
Владелец продукта	<p>1) Несет ответственность за достижение максимальной ценности продукта как результата работы, которую выполняет Команда Разработки.</p> <p>2) Единственный человек, который отвечает за управление Бэклогом Продукта, а именно: описание Элементов Бэклога Продукта ясным и понятным образом, управление порядком Элементов Бэклога Продукта, обеспечение доступности, прозрачности и ясности Бэклога Продукта для всех участников процесса, гарантию, что Команда Разработки в достаточной степени понимает Элементы Бэклога Продукта.</p> <p>3) Роль Владельца Продукта исполняет один человек, а не группа людей. Владелец Продукта может отражать пожелания заинтересованных лиц в Бэклоге Продукта.</p>
Команда разработки	<p>1) Команда Разработки состоит из профессионалов, которые работают над поставкой к концу Спринта готового к выпуску Инкремента Продукта.</p> <p>2) Инкремент должен быть готов к Обзору Спринта. Созданием Инкремента занимаются только участники Команды Разработки.</p> <p>3) Организации формируют Команды Разработки и наделяют их всеми полномочиями для самостоятельной организации и управления своей работой.</p> <p>4) Скрам не признает подкоманд в Команде Разработки, независимо от областей, над которыми необходимо работать.</p>

Наименование роли	Функционал ответственности
Команда разработки	<p>5) Они самоорганизующиеся: никто (даже Скрам-мастер) не может указывать Команде Разработки как превратить Бэклог Продукта в готовые к релизу Инкременты.</p> <p>6) Команда Разработки несет коллективную ответственность за создание Инкремента Продукта. При этом отдельные члены Команды Разработки могут обладать различными специализированными навыками и экспертизой.</p>
Скрам-мастер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Скрам-мастер несет ответственность за продвижение и поддержку Скрама в соответствии с Руководством по Скраму.</li> <li>2) Лидер-слуга для Скрам-Команды. Людям вне команды он помогает понять, что из их взаимодействий со Скрам-командой полезно, а что нет.</li> <li>3) Скрам-мастер помогает изменить эти взаимодействия так, чтобы они максимально увеличивали ценность, которую создает Скрам-команда.</li> </ol> <p>Для Владельца продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивает условия, при которых Скрам-команда как можно лучше понимает цели, объём работ и предметную область;</li> <li>– помогает найти наиболее эффективные техники для управления Бэклогом Продукта;</li> <li>– объясняет Скрам-команде необходимость кратких и понятных Элементов Бэклога Продукта;</li> <li>– объясняет особенности планирования продукта в эмпирической среде;</li> <li>– помогает Владельцу Продукта упорядочить Бэклог Продукта, чтобы получить максимальную ценность продукта;</li> <li>– способствует лучшему пониманию гибкости и её применения;</li> <li>– фасилитирует события Скрама при необходимости.</li> </ul> <p>Для Команды разработчиков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коучит Команду Разработки быть самоорганизующейся и кросс-функциональной;</li> <li>– помогает Команде Разработки создавать продукты с высокой ценностью;</li> <li>– устраняет препятствия, мешающие прогрессу Команды Разработки;</li> <li>– фасилитирует события Скрама при необходимости; коучит Команду Разработки в тех частях организации, в которых Скрам еще не полностью понят и принят.</li> </ul>

Таким образом можно сделать вывод о том, что Скрам-команда – кросс-функциональная и самоорганизующаяся группа людей. Они несут коллективную ответственность за разработанный Инкремент продукта на всех этапах разработки. Доступ к команде разработчиков имеют только Скрам-мастер и Владелец продукта,

которые выступают как фильтр внешних воздействий на команду и решают, что будет полезным для нее, а что не является существенно важным. Наглядно взаимодействие в Скрам-команде представлено на Рисунке 1.

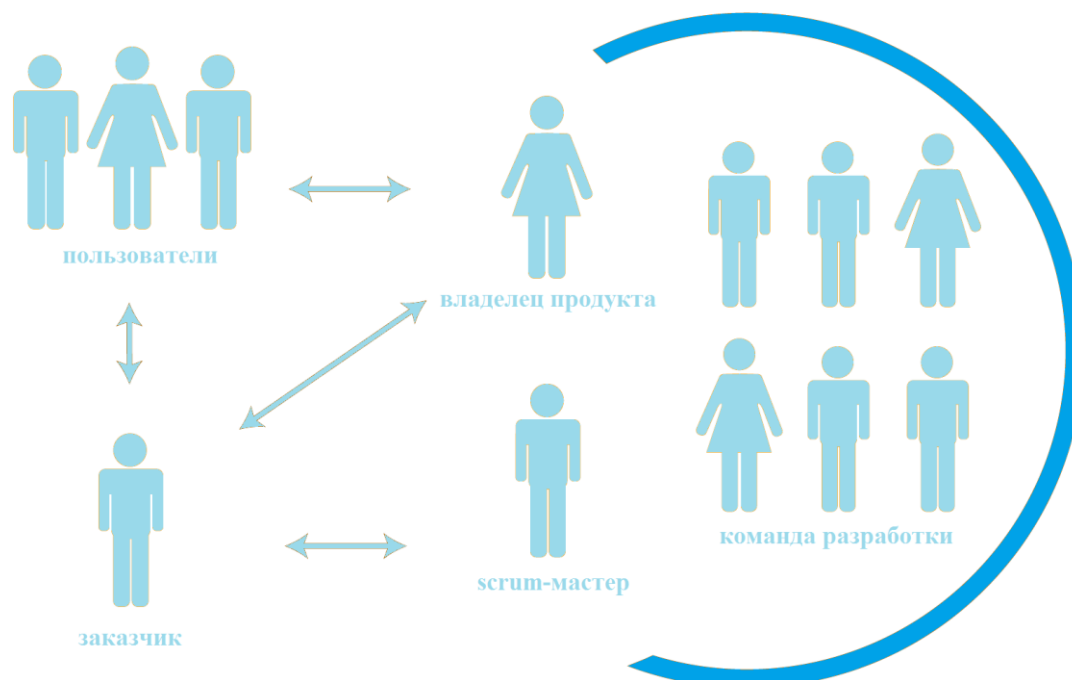


Рисунок 1 – Взаимодействие в Скрам-команде

Рабочий процесс команды проходит через призму регулярных событий. Каждое событие отобрано специально, чтобы процесс разработки был регулярным и другие собрания были не нужны. Каждое событие в Скраме ограничено по времени и не может превышать максимально установленный командой временной отрезок. продолжительность событий не могут быть изменены после его начала. Единственным возможным способом изменить время события, это завершить его досрочно, если цели были достигнуты раньше.

Скрам предполагает четыре формальных события:

- Планирование Спринта;
- Ежедневный Скрам;
- Обзор Спринта;
- Ретроспектива Спринта.

Спринт служит основой Скрама. Это временной отрезок времени, длиной не более месяца, в течении которого создается «готовый» к использованию Инкремент продукта, над которым трудится команда. Новый спринт начинается сразу после окончания предыдущего. Авторы Скрама рекомендуют сохранять продолжительность спринтов одинаковой на протяжении всего процесса разработки.

Существуют строгие правила, которые следует соблюдать во время Спринта:

- не допускаются изменения, которые могут поставить под угрозу Цель Спринта;
- качество продукта не должно снижаться;
- по мере появления новых знаний, объём работ может быть уточнен и заново согласован между Владельцем Продукта и Командой Разработки;
- Спринт может быть отменен досрочно. Право на отмену Спринта имеет только Владелец Продукта, хотя на данное решение могут повлиять заинтересованные лица, Команда Разработки или Скрам-мастер;
- Существует единственное основание для отмены Спринта – потеря актуальности Цели Спринта. Причиной этому могут быть смена направления работы компании, изменения рыночных условий или технологий.

Во время планирования спринта команда, совместно с Владельцем Продукта, формирует задачи, над которыми будет трудиться. По результатам планирования команда решает каким будет Инкремент продукта в конце Спринта, как организовать работу чтобы такой продукт получился, обсуждают вероятные неблагоприятные события, которые могут повлиять на процесс разработки.

Следовательно команда приходит к единому пониманию Цели Спринта – установленный ориентир, который достигается через выполнение части Бэклога продукта.

Ежедневный Скрам – это собрание Команды Разработки, которая проводится каждый день во время Спринта. Встреча не должна превышать более 15 минут, за которые Команда разработки планирует свою работу на ближайшие 24 часа.

Команда оптимизирует взаимодействие между её членами и повышает свою производительность, анализируя сделанное за последние сутки и прогнозируя оставшуюся на этот Спринт работу. Он может проводиться в удобное для команды время, желательно в одно и то же каждый день. В рамках него можно провести инспектирование своего продвижения к цели спринта и отслеживать прогресс. Во время Ежедневного Скрама также раскрывается понимание того, успевает ли команда выполнить все поставленные перед собой задачи в срок [34].

Важно, Ежедневный Скрам – это внутренняя встреча Команды Разработки. Если на ней присутствует кто-то ещё, Скрам-мастер следит, чтобы они не мешали встрече.

Такой своеобразный ежедневный ритуал помогает улучшать коммуникацию внутри команды, выявить препятствия, которые необходимо устранить. На нем команда может поделиться своим опытом для решения той или иной задачи, таким образом повышается уровень знания команды в целом.

По окончании Спринта команда представляет Инкремент продукта. Это происходит во время события Обзора Спринта. Он проводится с целью инспекции Инкремента, также рассматривается адаптация Бэклога продукта. Данная встреча проходит совместно с заинтересованными в продукте лицами, где они и Скрам-команда обсуждают, что было сделано за Спринт, получают данные для оптимизации следующих шагов по улучшению продукта.

Следует отметить, что это не какая-то статусная встреча. Она проводится неформально в виде демонстрации Инкремента для получения обратной связи и развития сотрудничества. Владелец продукта демонстрирует, какие элементы Бэклога готовы, а какие еще находятся в процессе разработки. Команда разработки делится, что получилось выполнить во время спринта и с какими трудностями она встречалась, как их преодолевала. Пересматриваются сроки, бюджет, позиции на рынке и возможности для будущих релизов.

Результатом Обзора Спринта является пересмотренный Бэклог Продукта. Он включает в себя элементы, которые могут войти в следующий Спринт.

После получения обратной связи от конечных потребителей о текущем Инкременте продукта Команда разработки проводит Ретроспективу Спринта. Он дает возможность для Команды разработки провести инспекцию, направленную на себя, для создания плана работ по улучшению команды для следующего Спринта. Данная процедура обязательна, так как она способствует повышению эффективности работы команды и получению большего удовольствия от проделанной работы. Реализация улучшений и будет адаптацией Команды.

Схематично рабочий процесс Скрам-команды представлен на Рисунке 2. Данный процесс является непрерывным, при достижении Целей спринта и созданию готового продукта Скрам-команда продолжает свою деятельность по его поддержанию и улучшению.



Рисунок 2 – Схема Спринта Скрам-команды

Все определения были изначально подобраны для It-команды разработчиков, которые занимались поставками софта и приложений. Для сохранения традиции роли не стали переименовывать и используют эти же названия в других сферах деятельности. Так, например, Владелец продукта могут выступать наиболее опытные бухгалтерские сотрудники, а в небольших компаниях Главные



бухгалтера. Скрам-мастером должен быть как приглашенный специалист, так и специально обученный сотрудник бухгалтерии, понимающий специфику работы коллег и свято верующий в Скрам в целом. Это необходимо для правильного внедрения Скрама в рабочий процесс.

И все же стоит отметить, что данный метод довольно суров и требовательный. Каждое событие Спринта должно соблюдаться. Никто не может повлиять или заставить Команду разработки что-то делать, кроме Владельца продукта и Скрам-мастера. Данный подход попросту ломает мышление людей и процессе работы, его невозможно логически подстроить под каждого, следует просто принять Скрам таким какой он есть.

Скрам хорош для применения в небольшой группе людей, допустим в отделах Департамента. Создание команды больше 10 человек приведет к увеличению вероятности наступления рисков, снижению нагрузки человека-часов или же наоборот заполнением сотрудников сорными задачами. Если в Команде Меньше трех-четырех человек, то взаимодействие и производительность существенно снижается. Небольшие Команды Разработки, как правило, часто сталкиваются с проблемой нехватки навыков для создания готового к выпуску Инкремента Продукта.

В подразделении банка, занимающимся бухгалтерским учетом и отчетностью будет довольно проблематично создать фактическое присутствие равенства и доверительных отношений внутри команд. Основными оппозиционерами этого могут выступить главные бухгалтеры. За годы работы они в своем статусе чувствуют себя комфортно, свыкается с мыслью, что Главный Бухгалтер второй, а то и первый руководитель подразделения или организации. Отсюда, как следствие, вытекает пренебрежительное отношение к младшим сотрудникам. В Скраме такая диктатура и роли не имеют место быть, авторитаризм и главенство мешает людям осмысленно принимать решения и смело выходить за рамки своей формальной должности.

Получается следующий вывод: в гибкой методологии Scrum главное жесткость. Гибким должен быть процесс работы, подстраиваться под препятствия и меняться с желаниями потребителя. Правила работы, при этом, остаются неизменными. Если применять Скрам в отношении организации бухгалтерского учета, то им придется принять и эти правила, и требования, помимо множества других нормативов, применяемых к ведению бухгалтерского учета в коммерческих банках. Следует рассмотреть более лояльный путь к внедрению гибких методов управления рабочим процессом, одним из которых является Канбан.

### 1.3 Принципы и практики Канбана

Перед тем, как описать данный метод, стоит отметить важный момент. Канбан, как и любой другой подход к применению гибких методов в разработке проектов и сервиса, не является инструкцией или методикой организации работы. Это фрейм (инструмент) демонстрирующий процесс работы наглядно.

В большом коллективе, где каждый сотрудник выполняет свою роль, не всегда удается четко увидеть границы полномочий и функционала каждого члена организации. Благодаря Канбану такой вопрос улетучивается сам по себе, с помощью него формируется четкое понимание, какую работу выполняет сотрудник .по каким правилам и с каким объемом задач может справиться каждый специалист за определенный промежуток времени. А самое главное Канбан-метод наглядно демонстрирует какой результат рабочий коллектив предоставляет внутренним и внешним заказчикам.

По мере достижения этих качеств, Канбан поэтапно можно использовать, чтобы достичь большей согласованности действий в рамках организации бухгалтерского учета. А это способствует быстрому достижению стратегических целей, что не мало важно для бухгалтерии.

Канбан-метод ставит в первую очередь во внимание управление обязательствами и равномерным распределением работы между каждым членом

команды. В случае возникновения непредвиденных рисков, канбан обеспечит гибкость их решения и плавную смену курса. На этом этапе развивается предсказуемость процедур, улучшается взаимодействие и качество выполненной работы. Сотрудники больше становятся вовлечены в самостоятельную работу, так как приобретают опыт в управлениями рисками.

Свое наименование Канбан-метод приобрел в 2007 году, как Дэвид Андерсон рассказал о нем в презентации по методу управления в компании Microsoft и Corbis. Однако, слово «канбан» с японского означает карточку-указатель, бирку или большую доску для отображения информации и используется в контексте процессов аж с 1960-х годов. В этот период, как и сказано в предыдущих разделах, компания Toyota сделала определенные названия системам, для использования в производстве чтобы ограничить незавершенные работы (Work in Progress, WiP), а именно «канбан-системы».

В руководстве Канбан определяется как способ определения, управления и совершенствования сервисов, предоставляющих результаты умственного труда, такие как экспертные и услуги по предоставлению отчетности, а также разработку физических или программных продуктов. В процесс работы его применяют поэтапно, начиная с того «что есть сейчас», и используют как катализатор организационных изменений. Канбан способствует снижению сопротивления к организационным изменениям, которые организация ставит в рамках своих целей [16].

База канбан-метода состоит в визуализации нематериальной деятельности, умственного труда сотрудников. Эта составляющая помогает найти баланс между возможностями сервиса и запросами потребителя. Именно с этой целью и используют канбан-системы WiP, которые поставляют результат и ограничивают незавершенную работу. Их в Канбан-сообществе стали называть WiP-лимиты.

Внутри WiP-лимитов формируются сигнальные механизмы, которые и называют канбанами. Размещаются они на канбан-досках и регулируют поток задач, поступающих в работу, и формируют создание ценностей для заказчика.

Требования WiP-лимитов создают «вытягивающую систему»: вытягивание задач в систему происходит только тогда, когда другие задачи переходят в статус «выполнено», тем самым позволяя системе взять новые задания в работу. Это становится полной противоположности проталкивающей системы, которая стала традиционной в нашем мире, где задачи «проталкиваются» в работу по мере их поступления и вклиниваются в текущий рабочий процесс.

Канбан-метод широко применяется в организации работы сервисов, оказывающих нематериальные услуги заказчику, поставляют продукт умственного труда. К нему можно отнести и бухгалтерскую финансовую отчетность, составленную подразделениями бухгалтерского учета.

В основе Канбан-метода располагается ряд ценностей. Они фундаментально стоят на убеждении в том, что взаимоуважение всех членов коллектива, которые принимают участие в процессе работы сервиса, обеспечивает успех не только предприятия или подразделения, но и его целесообразность. Таким образом все ценности канбана можно обобщить в одном термине – «уважение».

Однако, важны будет выделить девять типов ценностей, включая уважение, которые кратко характеризуют причину существования принципов и практик Канбана [17].

Первой ценностью является «Прозрачность» – открытый обмен информацией улучшает поток создания бизнес-ценности. В процессе работы используют простые термины понятные каждому члену команды.

Следующая ценность – это «Баланс». Данная ценность формирует понимание, что в целях повышения эффективности работы сотрудников необходимо обеспечить баланс между различными точками зрения и возможностями. Отсутствие такого баланса на протяжении долго времени между разными аспектами, к примеру нагрузкой и возможностью сотрудника, могут привести к подрыву нормальной работы подразделения.

«Сотрудничество» – ценность совестной работы. Одна из задач Канбана является усовершенствование совестной работы людей, улучшение их командной взаимосвязи.

Понимание того, в чем заключается суть работы и предназначение системы формирует ценность «Клиентоориентированность». Финальной точкой каждой Канбан-системы является получение заказчиком продукта или сервиса. при этом заказчик остается фактором внешним по отношению к сервису, но может и являться внутренним Топ-менеджмент для бухгалтерской отчетности. Заказчик и ценность, которую они получают, должна быть в центре внимания [18].

Следующей ценностью является «Поток» и понимание того, что работа представляет собой непрерывный или эпизодический поток создания ценностей. Способность видеть этот поток будет ключевой отправной точкой в использовании Канбана.

«Лидерство» не иерархичное, а для вдохновения. Оно способствует побуждать окружающих к действию своим примером, словами и мыслями. Канбан обеспечивает лидерство на всех уровнях для создания совершенствования подхода к работе.

Понимание отправной точки, с которой все начинается формирует одноименную ценность. Важно понимать и принять знания о самом себе (индивидуально и организационно) в целях дальнейшего развития.

Ценность «Согласие» сопровождает Канбан-систему на каждом этапе его развития. Тут стоит отметить, что речь идет не о консенсусе или компромиссах, а о принятии совместного стремления к развитию и улучшению каждым сотрудником.

И фундаментальной ценностью Канбана является «Уважение». Выражается она в высокой оценке и понимании окружающих коллег. На основе нее базируются остальные ценности Канбана.

Всецело ценности Канбана можно представить как одну из свай как на Рисунке 3, на котором стоит надежная организационная система предприятия.



Рисунок 3 – Ценности канбан-метода

Помимо ценностей в Канбане существует три призыва к действию, повестки, на основе ценностей организации. Они направлены на поиск равномерной работы, обеспечивающей конкурентоспособность создаваемого сервиса, направленного на удовлетворение потребностей заказчика.

Повестка «Устойчивости» обращает внимание внутрь, на само подразделение. Ее целью является создание условий, в которых сотрудники не перегружены и обеспечивается баланс между возможностями и нагрузкой на человека. Таким образом повышается вовлеченность в совместную работу и повышается ценность создаваемого продукта. В дополнении происходит оптимизация затрат.

Ориентация на оказание услуг, как повестка, уже направлена наружу. Она наиболее понятная, так как ее целью является предоставить заказчикам подходящие под их потребности сервисы. Она выходит за пределы понятия рентабельности и возвращения стоимости акционерам, которые является просто

средством для достижения целей. Организация достигнет колоссальных результатов, если каждый отдел и человек будет акцентировать внимание на предоставляемом сервисе.

Для будущей перспективы развития организации в Канбане формируется повестка «Живучести». Данная повестка призывает к обеспечению выживания и перспективному развитию в условиях меняющегося рынка. В реалиях разрушительных факторов, обрушившихся на все возможные рынки мира, организации должны понимать о необходимости создания новых инструментов для оказания своих сервисов. Тем самым проявлять адекватную реакцию на возникающие проблемы.

Эти повестки формируют еще одну опору для успешного достижения целей организацией (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Повестки Канбана

Никакая система не станет существовать без своих принципов. У Скрама существуют свои строгие правила и «обряды» обязательные к выполнению. Канбан тоже имеет ряд принципов, на которые нужно обращать внимание на протяжении всего цикла работы [17]. Их делят на два типа принципов: принципы управления изменениями и принципы предоставления сервисов (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Принципы Канбан-метода

Прежде всего организация, это сообщество индивидуумов, связанных между собой сетью социальных и психологических взаимоотношений. По природе своей человеку свойственно противиться изменениям, сопротивляться выходу из зоны комфорта. Канбан предусматривает данный человеческий фактор и устанавливает три принципа управления изменениями:



- 1) Начать с того, что есть сейчас. Понять текущий процесс и практики, соблюдая текущие роли, обязанности и должностные инструкции.
- 2) Договоренность между собой относительно того, что организация будет добиваться улучшений путем эволюционных изменений.
- 3) Поощрять проявление лидерства на всех уровнях, от уровня рядовых сотрудников, до уровня топ-менеджмента.

По мнению Канбан-метода, данные принципы способны свести на нет сопротивляемость будущим изменениям, путем соблюдения текущих процедур и регламентов. Особенно это касается сотрудников департаментов учета и отчетности. Проявление уважения к текущей деятельности каждого специалиста крайне необходимо для последующего вовлечения каждого в процесс решения сложных задач. Важно иметь в виду, что текущие процедуры и методы несут в себе опыт, который может не оцениваться по достоинству. Не стоит навязывать какие-то решения насильно исходя из ситуации, нужно приходить к эволюционному развитию совместно, на всех уровнях компании.

Каждая организация представляет собой систему плотно сплетенных и взаимодействующих между собой сервисов. В Канбане данный факт подтверждается принципами предоставления сервисов, применимыми к системе целиком. Их всего три:

- 1) Выяснить что требует и чего ждет заказчик и сосредоточиться на этих требованиях.
- 2) Управлять рабочим процессом, а не сотрудниками; дать им возможность саморганизоваться вокруг работы.
- 3) Развивать правила для улучшения бизнес-показателей и увеличения пользовательской удовлетворенности.

Данные принципы тесно связаны с фокусом на оказание услуг (повестка) и клиенториентированностью (ценность). Это объясняет тот факт, что в центр внимания организации попадает на людей, которые работают над продуктом и сервисом, если он не будет прозрачен и понятен всем участникам создания

ценности (продукта, слуги, отчетности). Всегда ли сотрудники заняты? Достаточной ли квалификацией они обладают? Способны ли работать усерднее? И пока руководство и сотрудники отвечают на эти вопросы, заказчику и рабочим элементам, представляющим для него ценность, они уделяют меньше внимания. Принципы же указывают на то, что акцент необходимо сместить на потребителей сервиса которому он направлен и приносимую им ценность.

Основные действия лиц, занимающихся управлением канбан-системы, характеризуют основные практики Канбана. Существует всего шесть таких практик указанных на Рисунке 6:

- Визуализируй.
- Ограничивай количество незавершенной работы.
- Управляй потоком.
- Делай правила работы явными.
- Внедряй циклы обратной связи.
- Улучшайтесь совместно, эволюционируйте на основе экспериментов.



Рисунок 6 – Практики Канбан-метода

Эти практики позволяют увидеть, в чем заключается рабочий процесс предприятия, какой работой занят каждый сотрудник и открыто видеть все правила ведения сервиса. Далее подробно о каждой практике по отдельности.

Визуализация. Процедура визуализации работы и правил является результатом совместной работы по анализу существующей системы работы и поиску областей, требующих улучшения. Правила требования к сервису также необходимо визуализировать. Самой распространенным инструментом визуализации рабочего процесса является канбан-доска на Рисунке 7.



Рисунок 7 – Пример Канбан-доски

Чтобы любая система с потоком стала канбан-системой стоит строго разграничить точки принятия обязательств к исполнению и этап поставки, а на каждом из этапов между точками проставлены WiP-лимиты, ограничивающие число незавершенной работы. В данном случае источниками таких сигналов являются стикеры/карточки, WiP-лимиты (в прямоугольниках в заголовках столбцов) и столбцы рабочих активностей. Время, затраченное элементом в процессе между порогом принятия обязательств и порогом поставки, называют временем производства. Скорость выполнения поставка элементов, называют скоростью поставки. Она исчисляется как обратная величина ко времени между

последней поставкой и поставкой, которая ей предшествовала, или как результат отношения количества поставок на длительность временного периода (1).

$$\overline{\text{Скорость поставки}} = \frac{\overline{\text{WiP}}}{\overline{\text{Время производства}}} \quad (1)$$

Визуализация будет зависеть от того, какая именно в компании канбан-система и какое ее использование. Канбан-метод не дает никаких указаний в отношении конструкций и видов визуализаций, все ограничивается творческим подходом команды сотрудников. Как правило, схема выглядит как двумерная доска с этапами статуса выполняемой задачи, которые содержат информацию о рабочих элементах. Столбцы визуализируют этапы процесса, причем некоторые из них могут пересекаться дорожками по горизонтали (такие разделители называются «плавательными дорожками», если они пересекают два столбца и более), это позволит различать состояния элемента в рамках одного этапа. Такие визуализации могут быть как физические, так и программные. Существует множество приложений и программ для применения канбан-метода.

Ограничение незавершенной работы. Соблюдение и ведение WiP-лимитов замещает проталкивающую практику на вытягивающую систему, которой характерно принимать в работу новую задачу по завершении предыдущих. Экономически не выгодным считается наличие большого количества незавершенных задач, время производства любой работы или услуги от этого существенно увеличивается и затрудняет обратную связь с заказчиком, по поводу прогнозов завершения работ. Чтобы Канбан-метод был успешен, нужно задать ограничения и оптимизировать объем незавершенной работы. Это поспособствует к сокращению времени выполнения взятых в работу задач, повысит качества сервиса и увеличению скорости поставки готовой ценности до заказчика.

Управление потоком задач. В бухгалтерии непрерывный поток задач должен сводить к минимуму время создания отчетности и увеличивать ценность бухгалтерского сервиса, также он обязан быть предсказуемым. А поскольку

результаты выполняемых задач часто сложны, требуется эмпирический контроль путем обеспечения прозрачности, проверки и совершенствования. Необходимо также учитывать и регулировать узкие места, в которых поток ограничен определенным внутренним процессом, и преграды, например: наличие зависимостей от других подразделений. Ключом к максимальному приросту ценности потока задач является стоимость задержки рабочего элемента. Она характеризует ценность элемента, которая потеряется с течением времени простоя его выполнения. Таким образом, стоимость задержки рабочего элемента представляет собой функцию времени, а скорость изменения ценности может быть как константой так и переменной величиной (Рисунок 8). В Канбане применяют четыре модели, характеризующие изменение ценности элемента при задержке: ускоренная, с фиксированной датой, стандартная и нематериальная.

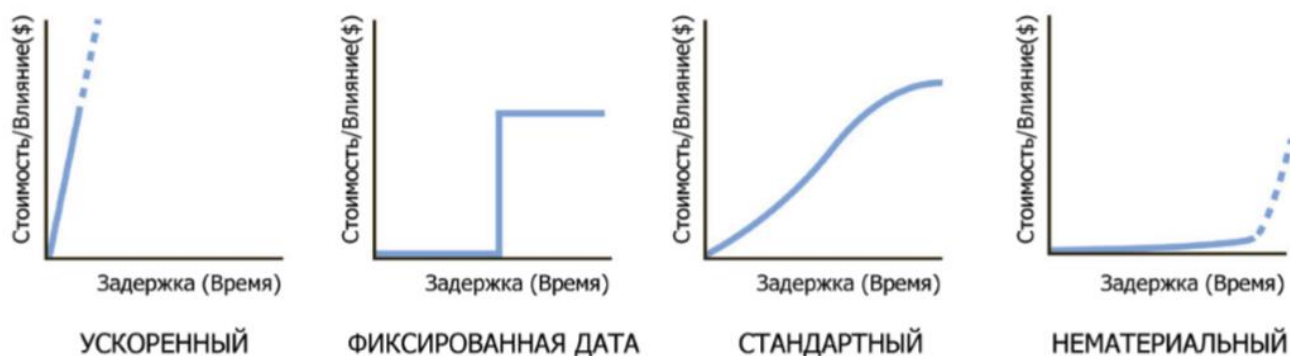


Рисунок 8 – Модели стоимости задержки рабочего элемента

Делай правила работы явными. Данная практика является самой простой и в тоже время самой трудной в выполнении. Ее важность определяется тем, что четкие и понятные правила позволят не только определить процесс работы, но и изложить его на языке предприятия. Они должны быть четко сформулированы, наглядны, должны отличаться простотой и минимализмом. Кроме того, правила работы должны легко поддаваться изменениям со стороны исполнителя сервиса. И стоит обратить внимание, что правила должны быть применимы при любых обстоятельствах. Эти понятия гибкость и применимость неделимы в случае Канбана.

Внедрение циклов обратной связи важная часть любого контролируемого процесса. Она необходима для благоприятных эволюционных изменений. Канбан предусматривает семь способов обработки обратной связи, или каденции. Каденции – это совещания и проверки на регулярной основе, своим видом напоминающие внутренние инспекции, приводящие к увеличению эффективности предоставляемых сервисов и выявлению рисков. Их применение также должно быть сбалансированным и не мешать рабочему процессу. Если их делать часто, то такие проверки скорее приведут к внесению изменений до того, как станет понятен эффект влияния от предыдущих изменений. Если же проверки проводить редко, низкие показатели останутся без изменений достаточно долго.

План-схема каденций представлены на Рисунке 9. Он показывает с какой частотой стоит проводить те или иные проверки в организации или с большим количеством сервисов.

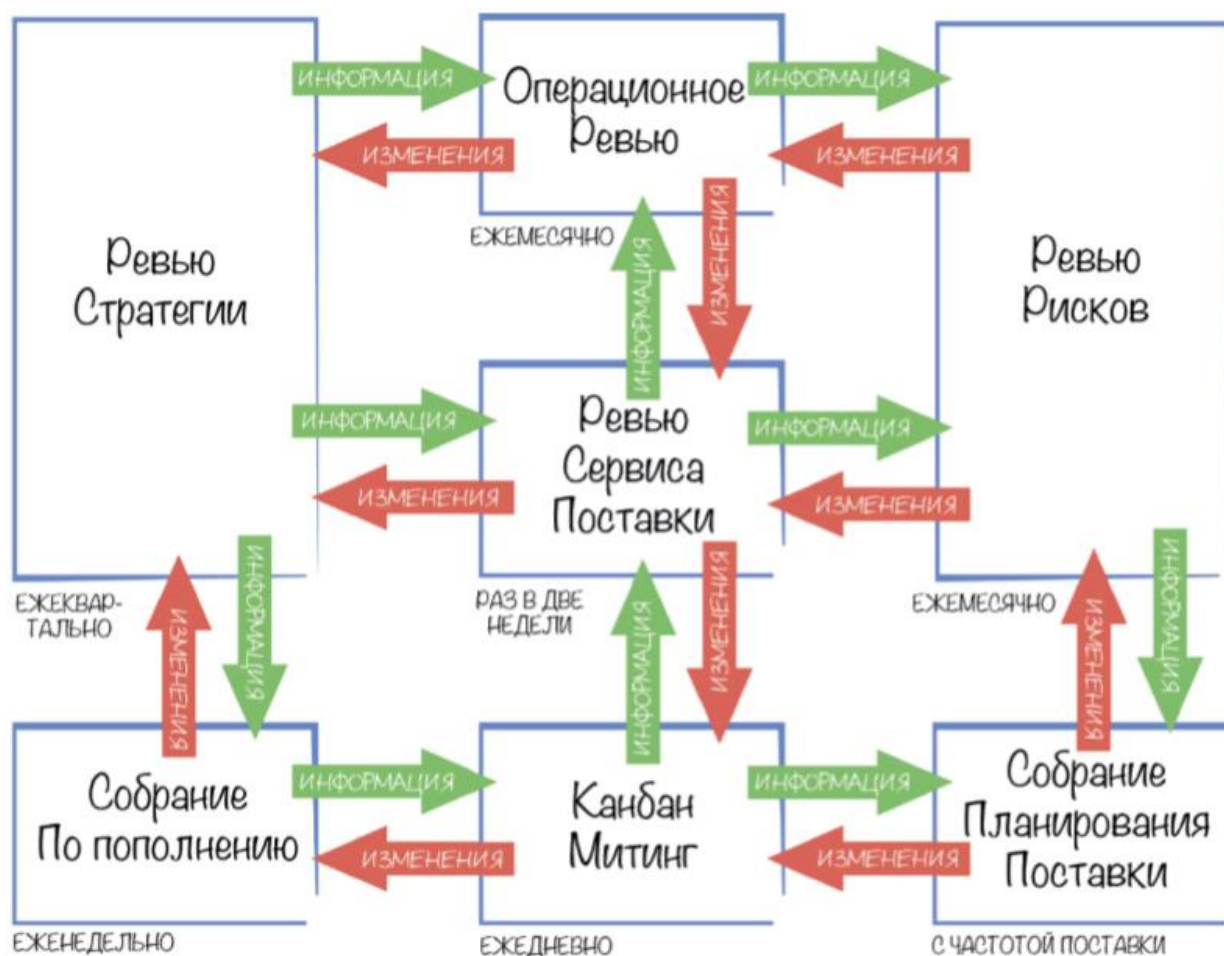


Рисунок 9 – Каденции циклов обратной связи

Ревью стратегии: Проводится для выбора предоставляемых сервисов и определения целевой концепции для выбранных сервисов, а также в целях анализа внешних обстоятельств при управлении сервисами.

Операционное ревью: используется для перераспределения нагрузки у сервисов для получения максимального эффекта от поставки ценности в соответствии с ожиданиями заказчиков.

Ревью рисков: Проводится в целях идентификации и изучения рисков для эффективной поставки сервисов (например, путем кластеризации возникших стоперов).

Ревью сервиса поставки: Проводится для анализа и усовершенствования эффективности сервиса.

Собрание по пополнению: На нем выбираются задачи, которые отправляются в работу за точку принятия обязательств (помещения рабочих элементов в систему) и производится подготовительный процесс вариантов рабочих элементов к дальнейшему выбору.

Канбан-митинг: в нем принимают участие все, кто вносит вклад в поставку для данного сервиса, на ежедневной основе проводят координацию, самоорганизацию и планирование будущих действий. Канбан-митинг часто проходит в динамичном «стенд-ап» формате с акцентом на завершение работы с рабочими элементами и устранение препятствующих этому факторов. Такие собрания занимают совсем немного времени, но имеют большую ценность для управления рисками.

Собрание планирования поставки: необходимо для целей контроля и планирования поставок целевым потребителям.

Циклы обратной связи на диаграмме каденций показывают типовой поток информации и запросы на изменения, возникающие между собраниями. Подобный процесс облегчает принятие решений на всех уровнях.

Следующая практика звучит как призыв «Улучшайтесь совместно, эволюционируйте на основе экспериментов». По своей сути Канбан является методом совершенствования. Обычно, целью программ преобразований заключается во

внесении изменений в текущие процессы и превращения их в новые, уже заранее известные потоки. Отправной точкой в Канбане является текущий процесс и используя парадигму бережливого производства по нарастающей совершенствует процесс работы. Причем он является непрерывным, так как достичь идеала в изменяющемся рынке невозможно. Отречься от участия в эволюционном процессе нельзя: она либо приносит организации пользу, либо неизбежно ее настигает со временем.

Отличительной особенностью Канбана от Скрам-метода является то, что канбан остается методом «начни с того, что есть сейчас», которые не предполагает внедрение новых ролей и обязанностей. Однако, на практике появились две ярко выраженные роли:

- Менеджер Запросов для Сервиса (Service Request Manager, SRM) ответственен за изучение заказчиков (их потребностей и ожиданий), влияет на выбор и ранжирование по приоритету рабочих элементов на Собраниях по Пополнению. Другие названия для данной роли: Менеджер Продукта, Владелец Продукта, Менеджер Сервиса.

- Менеджер Поставки для Сервиса (Service Delivery Manager, SDM) отвечает за поток выполняемой работы, в ходе которого избранные рабочие элементы поставляются заказчикам, обеспечивает и регулирует проведение Канбан-Митингов и Собрание Планирования Поставки. Другие названия роли: Менеджер Потока, Менеджер Поставок и даже Мастер Потока.

Исходя из особенностей Канбана, можно сказать, что он будет наиболее подходящим для совершенствования и эволюционного роста организации рабочего процесса бухгалтерского подразделения. Данная система не станет противоречить множеству существующих правил в организации бухгалтерского учета, а адаптируется под них и даст возможность развития каждому сотруднику.



## Выводы по разделу один

К коммерческому банку предъявлены серьезные требования по ведению бухгалтерского учета. Ни в одном законодательном и нормативном акте не сказано, как должен строиться рабочий процесс подразделений, которые этот учет ведут. Есть только информация, что ответственность за ведение учета ложиться на руководителя предприятия или главного бухгалтера, если такая должность имеется в организации.

Гибкость в отношениях с сотрудниками всех подразделений и «творческий подход» к решению бухгалтерских задач сэкономят время и эмоциональное состояние бухгалтера и сохранят отношения с подразделениями Банка. В современном мире такие подходы к организации рабочего процесса называют Agile-подходы. Широко применяются такие подходы Agile как Scrum и Kanban. Данные методы являются как обособленными, так и дополняющие друг друга. Scrum – это подход структуры, Kanban – это подход баланса.

В гибкой методологии Scrum главное жесткость. Гибким должен быть процесс работы, подстраиваться под препятствия и меняться с желаниями потребителя. Правила работы, при этом, остаются неизменными. Если применять Скрам в отношении организации бухгалтерского учета, то им придется принять и эти правила, и требования, помимо множества других нормативов, применяемых к ведению бухгалтерского учета в коммерческих банках.

Канбан – это метод для определения, управления и совершенствования сервисов, поставляющих результаты умственного труда, такие как экспертные и креативные услуги, а также разработку физических или программных продуктов. Его можно охарактеризовать как метод «начните с того, что вы делаете сейчас».

Исходя из особенностей Канбана, можно сказать, что он будет наиболее подходящим для совершенствования и эволюционного роста организации рабочего процесса бухгалтерского подразделения. Данная система не станет противоречить

множеству существующих правил в организации бухгалтерского учета, а адаптируется под них и даст возможность развития каждому сотруднику.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы будет рассмотрена текущая организация бухгалтерского учета ПАО «Банк ВТБ» и разобрана возможность применения Канбан-системы в организацию рабочего процесса департамента учета и отчетности Банка.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА ПАО «ВТБ»

## ХАРАКТЕРИСТИКА

### 2.1 Общая характеристика и анализ экономических показателей коммерческого банка ПАО «ВТБ»

Банк ВТБ (ПАО) является не просто банком. Юридически это финансовая группа, включающая в себя более 20 кредитных и финансовых компаний, ведущих свою деятельность в основных финансовых сегментах финансового рынка. Банк был организован в октябре 1990 года при участии Государственного банка РСФСР и Министерства финансов РСФСР как Банк внешней торговли (Внешторгбанк). За 30 лет своего существования Банк претерпел множество изменения и слияний с другими кредитными и финансовыми компаниями, что позволило преобразовать его в одного из самых крупных российских финансовых холдингов [35].

Группа ВТБ сформирована по принципу холдинга, с единой стратегией развития компаний всей Группы, единого для Группы бренда, централизованного финансового менеджмента и управления рисками, унифицированных систем контроля. Схема организации банка ПАО «ВТБ» на Рисунке 10.

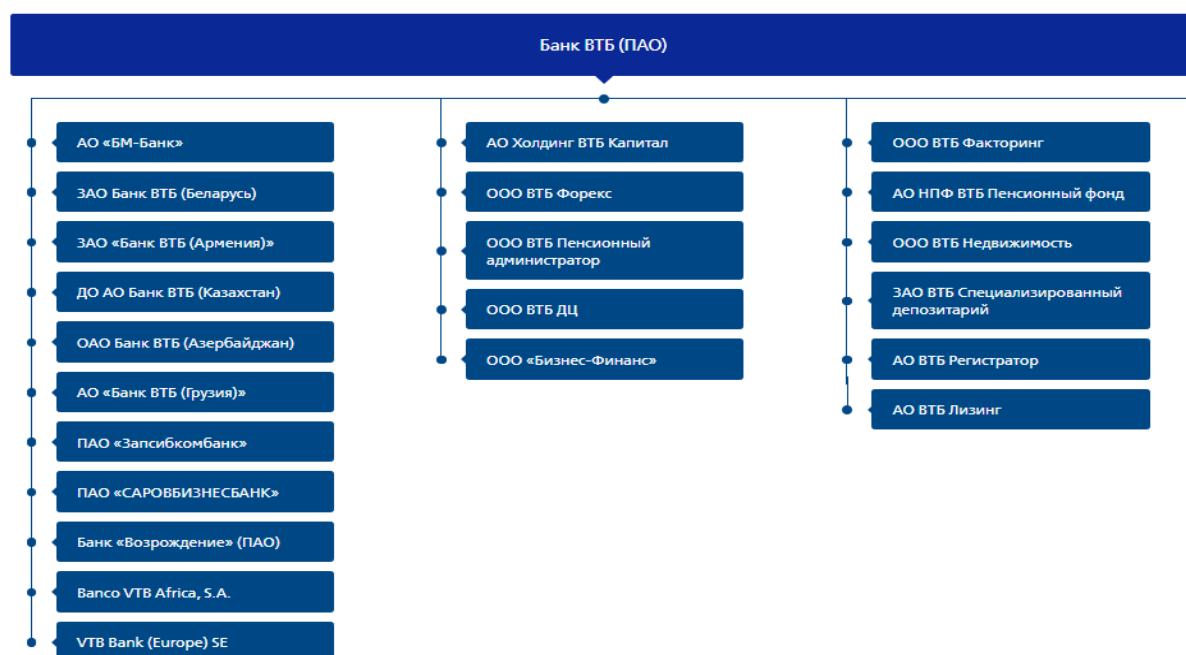


Рисунок 10 – Состав группы Банка ВТБ (ПАО)

В 2016 году правление банка приняло решение о размещении крупного пакета обыкновенных и привилегированных акций на рынке ценных бумаг [34]. Основным владельцем обыкновенных акций Банка является Росимущество, ему принадлежит 60,93% обыкновенных акций Банка. Привилегированные акции Банка находятся в руках Министерство финансов России – 100% привилегированных акций первого типа и ГК «Агентство по страхованию вкладов» – 100% привилегированных акций второго типа. Совокупная доля Российской Федерации (в лице Росимущества и Министерства финансов) и ГК «Агентство по страхованию вкладов» составляет 92,23% от уставного капитала Банка. Структура акционерного капитала представлена подробнее на Рисунке 11.

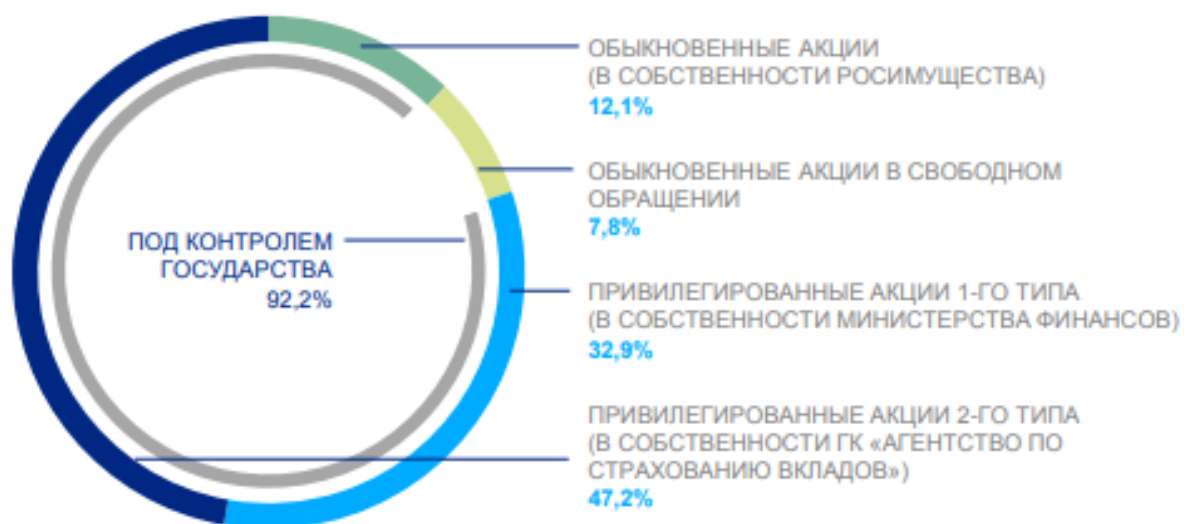


Рисунок 11 – Структура акционерного капитала банка ВТБ (ПАО)

Годовая финансовая отчетность, на основе которой проведен анализ экономической деятельности Банка ВТБ (ПАО), составляется в соответствии с требованиями нормативного акта Банка России, а также международных стандартов финансовой отчетности (IFRS) 9 [2,3,7,9]. В целях формирования полной и достоверной информации о результатах деятельности Банка за отчетный год годовая отчетность составляется с учетом событий после отчетной даты в соответствии с отдельным нормативным актом Банка [14].

Таким образом сравнение показателей отчета о прибылях и убытках приведено на базе модифицированных показателей за 12 месяцев 2018 года, что обеспечивает сопоставимость год к году. Ввиду выбытия в 4 квартале 2019 года существенных материальных дочерних обществ выручка и расходы Банк ВТБ (Белград), ПАО «Почта Банк» и ПАО «ВТБ Банк» (Украина), а также всех компаний, входивших в периметр Группы ВТБ Страхование, были исключены так, как если бы Группа не включала данные компании и банки в состав своей консолидированной финансовой отчетности за 2018 год; прибыли/убытки, признанные при прекращении признания указанных дочерних компаний и банков и отраженные в строке «Доходы от выбытия дочерних и ассоциированных компаний» не были скорректированы)

При анализе консолидированного отчета о прибылях и убытках были сделаны следующие выводы [25]. За базовый год была взята отчетность на 31 декабря 2018 года.

Отталкиваясь от отчета за 2019 год, чистая прибыль Банка ВТБ (ПАО) составила 201,2 млрд. рублей, в относительном показателе по отношению к 2018 году это 13% прирост. Это соответствует 12,8% показателю рентабельности собственного капитала (ROE). Данные показатели были достигнуты благодаря усиленной деятельности банка в 4 квартале 2019 года, где показатели чистой прибыли были на уровне 73,2 млрд. рублей. Прирост показателя год к году 4 квартала составил 76%. Ключевой метрикой анализа является Чистая процентная маржа. В 2019 году банк достиг уровня 3,4%. По сравнению год к году, данный показатель снизился на 30 базисных пунктов (далее б.п.). Второй важный показатель доходности, это соотношение показателей доходов и расходов. В 2019 году показатель продемонстрировал прирост на 330 б.п. При цели в 40% банк достиг отметки в 41,6%.

Таким образом все целевые показатели прибыльности были Банком достигнуты на уровне поставленных целей или немного выше. Это характеризует Банк как надежный инструмент для инвестирования с 99% вероятностью получения дохода.

Также следует отметить, что отметка в 201,2 млрд. рублей чистой прибыли для Банка ВТБ (ПАО) является рекордной, за всю историю существования организации, Банк столько не зарабатывал.

Более подробно из отчета о прибылях и убытках можно выделить динамику следующих показателей [29]. Чистые процентные доходы по итогам 2019 года составили 440,6 млрд. рублей, они не значительно увеличились на 0,2% к аналогичному периоду базового года. Это было связано с двумя ключевыми факторами: в 1 полугодии 2019 года под давлением ужесточения монетарной политики и резерва в переоценке пассивов и активов маржа чистых процентных доходов составляла 3,3%, во втором полугодии увеличение маржи к 3,5% произошло на фоне снижения процентных ставок и оптимизации структуры кредитного портфеля.

Большой вес прироста показателей дохода имеет динамика Чистого комиссионного дохода. Его рост составил 29,2%. Связанно это с деятельностью банка на организации рынка капитала и операциями с ценными бумагами. Банк заработал на данной комиссиях 44,9 млрд. рублей (прирост год к году 9%). 22,4 млрд. рублей принесли розничные страховые продукты (прирост год к году 1%). И львиную долю процентного дохода принесликлады трех консолидированных банков, присоединённых в конце 2019 года, прирост показателя составил 99% или 41,2 млрд. рублей. В результате отрицательной переоценки открытой валютной позиции, показатель чистых прочих доходов снизился на 6,1%.

Резервы под обесценение кредитного портфеля сократился на 33,2%, что является хорошей тенденцией. Занижение резервов было достигнуто благодаря ряда решений принятых Банком по отношению к кредитам юридических лиц, их выбытием и досрочным погашением, а также обмена кредитов.

Расходы на персонал и административные расходы увеличились на 12,6%. Это связано с тем же присоединением трех консолидированных банков, а также существенным увеличением инвестиций в ИТ-персонал и разработку проектов Банка.

По показателям управления капиталом самым критичным для Группы ВТБ является групповой норматив Общего уровня достаточности капитала. Именно на него распространяются все надбавки за системную значимость. Уровень Банка по итогам деятельности в 2019 году составляет 11,2%, при нормативе Банка России в 8%.

По итогам 2019 года можно с уверенностью сказать, что Банк ВТБ (ПАО) является надежным финансовым холдингом, способным обеспечить безопасность и доходность привлекаемых средств клиентов [31,32].

Руководство деятельностью банка ВТБ осуществляется единоличным исполнительным органом Банка – его президентом – председателем правления и коллегиальным исполнительным органом Банка – правлением, в состав которого входит 11 человек. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Наблюдательному совету Банка [1].

Наблюдательный совет Банка ВТБ функционирует на основании российского законодательства, Устава Банка, Положения о Наблюдательном совете и иных внутренних нормативных актов банка ВТБ.

В компетенцию наблюдательного совета входит решение вопросов общего руководства деятельностью Банка, за исключением решения тех вопросов, которые отнесены российским законодательством и Уставом Банка к компетенции Общего собрания акционеров.

Общее собрание акционеров – это высший орган управления Банка [19]. Годовое Общее собрание проводится по решению Наблюдательного совета, который определяет дату, место и форму его проведения. Созыв Годового Общего собрания обязательно к проведению раз в год на основании российского законодательства. При необходимости также могут созываться внеочередные Общие собрания акционеров [24].

Исключением стало проведение Годового Общего собрания акционеров в 2020 году, в связи с текущим положением распространения коронавирусной инфекции, правительством России было рассмотрено предложение проведения Годовых

собраний акционеров Публичных акционерных обществ в дистанционном формате [15].

В рамках своих полномочий, Общее собрание акционеров избирает членов Ревизионной комиссии, а также утверждает внешнего аудитора, которым по состоянию на 2020 год является британская аудиторско-консалтинговая компания «Ernst & Young». Также Общее собрание акционеров избирает Наблюдательный совет Члены которого отчитываются перед акционерами за проделанную работу Банка. Наблюдательный совет в свою очередь взаимодействует с внутренними органами управления банка, такими как: Правление банка, Комитет по стратегии и корпоративному управлению, Комитет по аудиту, Департамент внутреннего аудита, Корпоративный секретарь и Комитетом по кадрам и вознаграждениям. Схематично, система корпоративного управления банка ВТБ отражено на Рисунке 12.





Рисунок 12 – Система корпоративного управления банка ВТБ (ПАО)

Для принятия решений, топ-менеджмент Банка руководствуется отчетностью по деятельности Головной организации Банка, которая разделена на три большие группы: Крупный и международный бизнес, Розничный бизнес, Поддержка и контроль.

Каждая группа отвечает за точное и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей, поставленных ему задач от правления банка. Все три группы внутри себя имеют более сложную разветвлённую структуру подразделений.

Первые две группы отвечают непосредственно за работу на фронт-линии Банка, а именно за работу с потребителями банковских услуг. Данные группы занимаются продажей банковских услуг, разработки проектов по созданию продуктов, а также их ведению. Поиск нового клиентского портфеля, удержание уже существующих клиентов, сервис и обслуживание являются основными задачами.

В группу Поддержки и контроля входят департаменты по обеспечению непрерывности работы Банка, подразделения, контролирующие безопасность, а также подразделения ведения учета и внутреннего аудита.

Департамент учета и отчетности, входящий в группу Поддержки и контроля, собирает и обрабатывает всю информацию о финансовых операциях, произведенных банком в течении своей деятельности. Основные цели и задачи департамента содержатся в Положении о Департаменте учета и отчетности, утвержденном Правлением Банка ВТБ (ПАО).

Департамент в первую очередь занимается разработкой методологической базы банка по вопросам организации ведения бухгалтерского учета в соответствии с российскими стандартами ведения бухгалтерского учета и требованиями нормативных документов Банка России. Ввиду широкого спектра деятельности Группы ВТБ, на Департамент возлагается обязанность по распространению единых принципов учетной политики банка по бухгалтерскому учету на участников всей Группы ВТБ.

В руках сотрудников департамента находится огромное количество информации, поэтому организация и осуществление процессов своевременного и качественного формирования обязательной отчетности банка и банковской группы также входит в их непосредственную обязанность, кроме того, требуется соблюдать требования Российской Федерации на основе данных бухгалтерского учета. Также им следует обеспечивать соответствие отражения операций по российским стандартам в балансе банка с требованиями международных стандартов финансовой отчетности.

Как стало понятно по ходу прохождения практики, Департамент учета и отчетности взаимодействует абсолютно с каждым подразделением Группы ВТБ (ПАО). И кроме внутренних контактов, Департамент представляет обязательную отчетность Банку России, Счетной палате РФ, ПАО Московской бирже и другим организациям.

У Департамента существует отдельное Управление организации и методологии бухгалтерского учета. Оно занимается созданием и своевременным изменением нормативных актов банка по вопросам ведения бухгалтерского учета, а также вопросам налогообложения операций банка и уплаты страховых взносов в соответствии с действующим законодательством на уровне, обеспечивающим минимизацию налоговых и регулярных рисков и несение банком оптимальных налоговых последствий.

## 2.2 Особенности организации бухгалтерского учета в ПАО «Банк ВТБ»

Ведение бухгалтерского учета и хранение документов бухгалтерского учета организуются руководителем Банка.

Ответственность за формирование Учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности несет главный бухгалтер Банка [6]. Он же обеспечивает контроль за соответствием осуществляемых финансовых и хозяйственных операций законодательству Российской Федерации, за движением имущества и

выполнением обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению финансовых и хозяйственных операций и представлению в подразделения, осуществляющих бухгалтерский учет, необходимых документов и сведений обязательны для всех работников Банка.

Под руководством главного бухгалтера, Банк составляет и представляет отчетность по данным Головной организации, филиалов и сводную отчетность в целом по Банку в соответствии с требованиями нормативных актов Банка России. Формирование данных для составления отчетности по Головной организации и филиалам Банка осуществляется после завершения отражения операций подразделениями в операционном дне [4,11,12,13]. Формирование сводной отчетности Банка осуществляется на основании отчетных данных Головной организации и филиалов Банка. За достоверность отчетности Головной организации и филиалов Банка ответственность несет также главный бухгалтер Банка. Предоставление отчетности Головной организацией и филиалами в территориальные учреждения Банка России на отчетные даты производится в порядке и сроки, установленные нормативными актами Банка России.

Стоит отметить, что бухгалтерская (финансовая) отчетность составляется Банком на основании данных синтетического и аналитического учета. Основными требованиями при составлении отчетности являются полнота ее заполнения, достоверность отчетных данных, а также своевременность ее представления.

Отчетным годом в целях составления бухгалтерской (финансовой) отчетности является календарный год – с 1 января по 31 декабря включительно. В годовую Бухгалтерскую (финансовую) отчетность включаются все операции, отраженные по счетам бухгалтерского учета в отчетном году с учетом событий после отчетной даты.

Хранение и подписание бухгалтерской (финансовой) отчетности регламентируются нормативными актами Банка России, а также Положением о хранении в Банке ВТБ (ПАО) в электронном виде отдельных документов, связанных с оформлением бухгалтерских, расчетно-кассовых операций. Документы на бумажном носителе форм отчетности, не подлежащие хранению в

электронном виде, хранятся на введенным в действие отдельным приказом Банка[15].

Важно отметить, что достоверность годовой отчетности Банка подлежит обязательному подтверждению аудиторской организацией.

Бухгалтерский учет в Банке ведется программным путем с использованием Автоматизированной банковской системы «ОГРЕСС» Головной организации Банка, Централизованной АБС «Новая Афина», ИСУБД «Новая Афина» зарубежных филиалов, АБС «М-Банк» и АБС «БИСквит» в филиалах Банка.

По тем операциям, для учета которых разработано отдельное программное обеспечение, аналитический учет ведется в данных программах с отражением в балансе Банка итоговыми суммами на отдельных или сводных лицевых счетах.

Ведение бухгалтерского учета имущества, финансовых и хозяйственных операций производится путем двойной записи на взаимосвязанных счетах бухгалтерского учета Банка, включенных в рабочий план счетов бухгалтерского учета, вводимый в действие отдельным приказом Банка. Операции отражаются в учете в день их совершения (поступления документов), если иное не предусмотрено нормативными актами Банка России и Учетной политикой [5,8,21].

Филиалы Банка используют План счетов Головной организации Банка. Не допускается использование филиалами счетов бухгалтерского учета, отсутствующих в Плане счетов Банка [27].

В плане счетов Банка балансовые счета второго порядка определены, как только активные или, как только пассивные, либо без признака счета. Наличие остатков по счетам Плана счетов Банка, не имеющим признака счета, по состоянию на конец дня в ежедневном балансе Банка не допускаются.

Основанием для записей в регистрах бухгалтерского учета являются первичные учетные документы, фиксирующие факт совершения операции. При совершении операции автоматически обеспечивается отражение сумм по дебету и кредиту лицевых счетов и во всех взаимосвязанных регистрах [17].

Расчетные документы по операциям в валюте Российской Федерации, связанные с переводом/списанием денежных средств клиентам, взыскателям, контрагентам со счетов клиентов составляются с учетом реквизитов по формам, установленным нормативными актами Банка России в рамках используемых форм безналичных расчетов.

В автоматизированных системах бухгалтерского учета Банка первичные документы применяются по формам, утвержденным приказами (распоряжениями) по Банку или предусмотрены в качестве приложений в соответствующих нормативных актах банка [10]. Основные формы первичных учетных документов представлены в Таблице 1.

Таблица 2 – Формы первичных учетных документов, применяемые для оформления операций в Банке ВТБ (ПАО)

Банковская операция	Нормативный акт, регламентирующий форму первичного учетного документа
Расчетно-кассовые операции	– Указ Банка России от 30.07.2014 №3352-У – Инструкция Банка ВТБ (ПАО) приказ Банка от 01.08.2005 №682 – Положение об организации кассовой работы (приказ Банка от 20.12.2017 №1850)
Оплата труда	Приказ Банка от 01.08.2017 №1017
Учет материальных ценностей	Приказ Банка от 04.12.2015 № 879 (Альбом унифицированных форм первичной учетной документации)
Учет выполненных работ	
Оказание услуг по хозяйственным операциям Банка	
Работы по капитальному строительству	Положение Банка России от 19.06.2012 №383-П
Распоряжения о безналичном переводе денежных средств	

Все операции в обязательном порядке должны быть оформлены по соответствующей форме к концу операционного времени. Продолжительность операционного времени устанавливается по Головной организации Банка, в филиалах и их внутренних структурных подразделениях – приказом Банка.

Операционное время – период времени в течении рабочего дня, установленный Банком для обслуживания клиентов. Данный промежуток для Филиалов и их внутренних структурных подразделениях, находящихся в

московском часовом поясе, устанавливается аналогичным операционному времени Головной организации Банка.

Операции, совершенные в выходные дни, под которыми понимаются установленные федеральными законами выходные и нерабочие праздничные дни, оформляются первичным учетными документами на календарную дату фактического совершения операции и отражаются в бухгалтерском учете в отдельных операционных днях с составлением ежедневного баланса.

Открытие и закрытие лицевых счетов отражается в Книге регистрации открытых счетов. Данный регистр ведется и хранится в электронном виде и подписывается электронной подписью уполномоченного руководителя структурного подразделения. Лицевые счета формируются программно с использованием АБС Банка, ведутся в виде электронных баз данных. Выписки по лицевым счетам физических лиц распечатываются по запросу клиента, в остальных случаях предоставляются в электронном виде.

Хранение первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, типовые формы аналитического и синтетического учета Банк хранит в электронном виде.

В связи со сложностью структуры Банка ВТБ (ПАО), бухгалтерский учет ведется с помощью автоматизированной формы ведения бухгалтерского (финансового) учета. Она отвечает всем требованиям стандартов финансовой отчетности не только российского законодательства, но и также МСФО.

Однако, за предшествующие два года. Группа ВТБ слилась с несколькими кредитными организациями, такими как ПАО «Банк Москвы», АО «Возрождение» и многими другими небольшими кредитными и финансовыми предприятиями. Каждая из них имела свою собственную учетную политику, поэтому перед Департаментом учета и контроля встала проблема с адаптацией учетной политики Группы ВТБ и корректировкой показателей присоединённых обществ.

## 2.3 Проблемы организации рабочего процесса и взаимодействия Департамента учета и контроля ПАО «ВТБ»

Службы банка, занимающиеся финансовым планированием и бухгалтерия в частности, зачастую воспринимаются другими подразделениями Банка как источник множества необоснованных и непонятных требований и стандартов к ведению документооборота Банка и бизнес-процесса в целом. Такое ошибочное мнение порождает множество конфликтных ситуаций.

В первом случае конфликты возникают от недопонимания другими службами сути работы бухгалтерии. Почему разные требования применяются к однотипным документам, в какие сроки требуется предоставление. С другого ракурса, нередко сами сотрудники бухгалтерской службы плохо разбираются или не хотят понять особенности и сложности работы и управления бизнес-процессами других подразделений банка. Предъявляя свои требования, бухгалтерия не задумывается об обратной стороне организации работы подразделений.

В любом случае, с какой бы стороны не повернуть данную проблему, она приведет к одним и тем же рискам, выливающимся в нарушении сроков и качества предоставления первичной отчетности и документации по тем или иным операциям, что за собой подтянет искажение финансовой отчетности компании. А как раз-таки суть работы подразделений бухгалтерского учета предвидеть такие риски и вовремя их избежать.

На решение данной проблемы может повлиять внутренняя среда Банка. Она определяет ценности Банка, наделяет ответственностью каждого сотрудника и управления персоналом. Она должна учитывать компетентность служащих и их профессиональную заинтересованность в работе. Однако и тут не все так просто. Банк ВТБ – это огромная международная сеть, которая распространяется не только по всей территории России, но и имеет зарубежные филиалы. Таким образом, помимо интересов внутри головного подразделения следует учитывать и этические особенности каждого региона.



Конечно, организация собраний и совещаний могут решить часть существующих разногласий и выявить причины их возникновения. Правда к таким встречам требуется очень серьезная подготовка, которая также ляжет на плечи структурных подразделений. Оценка рисков подразумевает за собой проведение анализа проблемы с учетом вероятности их бедующих возникновений. Также следует просмотреть уровень влияния каждого риска на бизнес Банка. А это еще одна задача, которую следует решить финансовым специалистам.

Таким образом сотрудник бухгалтерской службы большую часть времени проводит в поиске выявления проблем и просадок финансовой отчетности, чтобы обеспечить непрерывность ее ведения. Это полезно, для построения будущей стратегии, для избегания данных рисков.

Существует также обязанность бухгалтерии по ведению операционного контроля. его суть заключается в формализации и разработке правил по ведению документов. Для предотвращения и устранения проблем в работе бухгалтерии необходимо описать и утвердить соответствующие правила, зоны связи и ответственности каждого подразделения, участвующих на каждом этапе данного процесса. И тут встает вопрос о сроках исполнения и ответственных исполнителях с каждой стороны. С учетом географии Банка ВТБ это сделать непросто. Требуется донести исчерпывающую информацию в таком виде, чтобы она была понятной каждому участнику бизнес-процесса.

Если правильно построить организацию информационной коммуникации, можно будет обеспечить правильно выполнение сотрудниками своих обязанностей и быть осведомленными по всем ключевым направлениям Банка в рамках и компетенции. Если это не обеспечить, повсеместно могут появляться абсурдные ситуации, когда сотрудники Банка считают работу выполненной, а бухгалтерия не закрывает соответствующие транзакции ввиду ошибок или недостающего комплекта документов, забыв уведомить подразделение о наличии такой проблемы.

Еще одной серьёзной проблемой можно считать то, что филиалы и подразделения Банка могут неделями или месяцами копить первичные документы и не предоставлять их в бухгалтерию, не смотря на напоминания и предупреждения департамента учета и контроля о необходимости делать это в срок. Такое наблюдение было выявлено в ходе проведения ревизии первичных документов по финансовым операциям одного из дополнительных офисов Банка. Многие документы были найдены до конца необработанными или в состоянии отложенной обработки сотрудниками подразделений. Можно решить эту проблему также совещаниями в виде тренингов, где раскроется важность данной процедуры. Что качество проведения и обработки первичного документа каждым сотрудником положительно влияет на деятельность всего Банка.

Такой процесс не даст мгновенного результата и позволит избежать конфликты в будущем. Для этого потребуется исчерпывающее количество времени и внимания к данной проблеме. С помощью этого удастся достичь согласия и эволюционного прогресса в данном вопросе.

На практике же терпения у сотрудников не хватает, срывает человеческий фактор и страдает не только бухгалтерия, но и подразделения своей репутацией перед руководством Банка.

Технологический и программный вопрос тоже подразумевает за собой риски выполнения своей работы бухгалтерами. Не каждое программное обеспечение способно обрабатывать огромное количество информации, протекающее через финансовые подразделения. Она должна предоставляться оперативно и обрабатываться чуть ли не в считанные секунды. IT-поддержка с каждым годом совершенствуется и модифицируется. В Банке ВТБ существуют свои внутренние службы, которые занимаются сервисной разработкой такого ПО. Но и тут не обходится без рисков. Для IT-подразделений нужно конкретное техническое задание и требование к их продуктам. А, следовательно, чтобы сделать продукт более качественным IT-шникам нужна компетентная обратная связь и взаимодействие с бухгалтерами. Такое взаимодействие должно быть своевременным, кратким и не мешать рабочему процессу каждой стороны, иначе

встанет работа всего Банка по всей сети. Такой риск тоже встретился за время прохождения практики, когда в результате нарушения работы центральной информационной шины на несколько дней нарушился процесс обмена и регистрации первичным документов. Данную ситуацию удалось решить за максимально короткий срок, однако взаимоотношение между подразделениями и открытость информации могли повлиять на эту ситуацию и в сторону улучшения.

Следующей выявленной проблематикой можно считать большой штат и их занятость. В Банке, как и в любой другой крупной финансовой организации существуют три тесно связанные службы: бухгалтерия, финансы и планово-экономический отдел. Порой происходит так, что решением одной и той же задачи занимаются два три сотрудника, при этом никто из них не догадывается о единомышленниках и каждый выполняет ее в рамках своих компетенций и профессионализма. Из этого вытекает информация об одном объекте с разными экономическими показателями. Это говорит о неосведомленности внутри подразделения, сотрудники не знают, кто какой задачей занят в данный промежуток времени. Руководство же, недовольное показателями одного сотрудника, может делегировать данную задачу другому члену отдела, не передав уже имеющиеся данные о ранее проделанной работе. Нехватка рабочего времени для проведения надлежащего анализа и повторная ежедневная обработка документов затуманивает суть документации, и за рутинной работой важные элементы теряются из вида.

#### Выводы по разделу два

Учетная политика Банка ВТБ (ПАО) включает в себя все существенные положения по централизованному ведению бухгалтерского (финансового) учета финансовой организации в целом. Она пересматривается каждый год и во ту же на протяжении последних трех лет в нее вносятся корректирующие поправки. За принимаемую учетную политику отвечает главный бухгалтер Банка. Он же устанавливает все формы и порядок заполнения первичных учетных документов.

Для обеспечения своевременного и правильного учета, главному бухгалтеру предоставляется руководство Департаментом учета и контроля банка.

В связи со сложностью структуры Банка ВТБ (ПАО), бухгалтерский учет ведется с помощью автоматизированной формы ведения бухгалтерского (финансового) учета. Она отвечает всем требованиям стандартов финансовой отчетности не только российского законодательства, но и также МСФО.

Взаимодействие структурных подразделений Банка оказывают большое влияние на качество и оперативность внесения информации в баланс Банка. Подразделение Управления организации и методологии бухгалтерского учета разрабатывают внутренние инструкции для специалистов, как поступать в той или иной ситуации. Но они требуют большого количества согласований.

Несмотря на большой штат работников и автоматизацию обработки финансовой информации бухгалтерский учет ведется не оперативно. Ввиду таких задержек, главные бухгалтера не способны своевременно предоставить достоверную информацию для руководства о положении дел в Банке. Из-за этого фактора значительно увеличиваются затраты Банка.

Важным вопросом, на который стоит обратить внимание, это взаимодействие подразделений финансовой отчетности с производственными подразделениями Банка. Большой штат и проблемы информационного обмена должны проводиться своевременно и достоверно. Каждый сотрудник должен знать и понимать суть работы и ее объем, который лежит на плечах каждого служащего Банка.

В третьем разделе выпускной квалификационной работе будет рассмотрена сравнительная характеристика традиционной финансовой службы, существующей в Банке и по Agile. Также приведен пример поэтапного применения Канбан-метода в организацию бухгалтерского учета с последующей оценкой качества работы.

### 3 ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ КАНБАН-МЕТОДА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

#### 3.1 Сравнительная характеристика традиционной бухгалтерской службы и бухгалтерской службы по Канбан

В первой части выпускной квалификационной работы дано подробное описание Agile-подходов, который исторически сложился на конвейерном производстве и DGTЛ-индустрии. Между ними много схожего, ведь и та, и другая отрасли разрабатывают определённые продукты для своих потребителей, удовлетворяя их потребностям. Но тогда встает вопрос: где Agile в бухгалтерии? Бухгалтерская служба предоставляет не продукты, а сервисы по формированию информации.

Бухгалтерию нельзя назвать гибкой службой, она подчиняется строгим правилам и нормам ведения документооборота. Внедряя что-то новое в регламенты ведения данных документов – это заново переписать все существующие законы и нормативные акты. Следовательно, Agile способствует изменениям и новациям во внутреннем контроле и психологической составляющей рабочего процесса бухгалтерии и атмосфере в подразделении. Гибким должен быть сервис, а не сам документ.

На сегодняшний день бухгалтерская служба выстроена как традиционная вертикальная иерархия, когда задачи в работу передаются сверху по системе «проталкивания» и передаются в подразделения для исполнения. По сути, это прямые должностные обязанности сотрудников, однако, в современных реалиях, такой подход способен нарушить баланс между нагрузкой и возможностью подразделений и ее сотрудников в частности. «Проталкивающая» система дает небольшое преимущество для уже опытных сотрудников: главных бухгалтеров и старожил подразделения, которые пользуются своим положением и делегируют проработку мелких или рутинных документов младшим сотрудникам. Главбуха волнует, чтобы сотрудники всегда были чем-то заняты. Бухгалтер начинает

заниматься просто формализацией этих документов и работает в интересах Бухгалтерии, а не Банка в целом. Он не заинтересован в достижении стратегической цели, которую поставил перед собой Банк, а как бы побыстрее сдать отчетность, не видит результат своей деятельности в глобальной сервисной парадигме.

Также стоит отметить, что сегодня почти 90% сотрудников бухгалтерской службы Банка перешло на удаленную работу. У Руководства встал вопрос о том, как организовать работу службы и сохранить непрерывность потока информации. Слепо не веря в самоорганизацию людей, Главный бухгалтер ставит все новые и новые задачи перед сотрудниками, не думая, о человеческом факторе.

Применение Канбан-метода сменит фокус внимания организации бухгалтерского учета с формализации и достижения идеальной документации на главную ценность и задачу службы – предоставление достоверной и точной информации. С применением Канбана данная ценность всегда находится на виду у персонала, и понятна сторонним наблюдателям. То есть произойдет усовершенствование внутреннего контроля бухгалтерской службы Банка.

Также применение практик Канбан-метода визуализируют нематериальную, умственную деятельность подразделений и бухгалтеров. С этой целью Канбан использует поточную систему с помощью использования визуальных сигналов WiP. Эти сигнальные механизмы, размещаются на канбан-досках и представляют собой WiP-лимиты, регулирующие поток задач, поступающих бухгалтеру, тем самым улучшая поток создания качественно проработанной документации для общей финансовой отчетности. Правила WiP-лимитов образуют «вытягивающую» систему: «вытягивание» бухгалтером задач в систему происходит тогда, когда другие задачи оказываются им выполнены и у бухгалтера появляется возможность взять новые в работу. Кроме того, в такой поточной системе существуют строгие точки, когда бухгалтер может принять задачу в работу, и когда она становится завершенной. Эти стандарты также станут понятны и едины для всех благодаря канбан-методу.

Выполнение задачи можно отслеживать и дальше, ведь проработанная бухгалтером информация поступает в смежные подразделения. Когда бухгалтер видит, как влияет его работа на дальнейший вид финансовой отчетности, то качество его работы поднимется на новый уровень.

Таким образом применение Канбан-метода решит проблему баланса между нагрузкой и возможностями сотрудников. Это положительно скажется на качестве и сроках предоставления информации для формирования финансовой отчетности Банка. Такая визуализация поможет руководителям четко видеть, какой задачей каждый сотрудник занимается, на каком этапе он находится и точно спрогнозировать время предоставления документации.

Практик Канбана успешно применяются на сегодняшний день в IT-отраслях, маркетинге, рекрутменте и финансовом планировании крупных компаний и уже доказало успешность своих методов.

Следующим важным критерием является психологическая атмосфера внутри подразделения и взаимодействие бухгалтеров между собой. Как сказано выше, сегодня в банке сформировалась вертикальная иерархия взаимодействия между подразделениями Банка. Задачи поступают сверху вниз, их решения обсуждаются на каждом уровне управления по-своему. Чтобы бухгалтеру подать какую-либо запрос для улучшения качества своей работы, он должен пройти через согласование всей иерархической цепочки. Это касается как внутренних запросов, так и запросов в другие подразделения Банка.

Канбан-метод поднимет такую систему на новую спираль развития, где сотрудник смогут договориться между собой без необходимости согласований руководства для коллективного эволюционного улучшения и проявление лидерства на всех уровнях, от уровня рядовых бухгалтеров, до уровня топ-менеджмента. Все это произойдет с соблюдением текущих норм и правил. Бухгалтеру станет проще выяснять потребности и ожидания руководителей и позволит ему сфокусироваться на них. Руководства же станет управлять работой, а не людьми, поскольку Канбан даст возможность само организоваться бухгалтерам вокруг нее.

Это снизит затраты на дополнительный контроль и улучшит взаимоотношения в коллективе. Бухгалтера станут само-мотивированными так как смогут сами себе разработать критерии и правила выполнения работы, а в последствии развивать их для улучшения бизнес-показателей. При такой системе не встанет вопроса об оплате труда «по достоинству».

И переходя уже к финансовому анализу сравним его в Традиционном формате и по Agile. Девяносто процентов предприятий, в том числе и банки, ведут финансовый анализ и его прогнозирование на основе исторических данных. Существуют десятки показателей, анализирующих данные в горизонтальном потоке истории компании, по которым можно сделать те или иные выводы. Все они отражают текущее положение дел предприятия. Во второй главе выпускной квалификационной работы были также применен данный метод анализа показателей деятельности Банка. С помощью них можно спрогнозировать вероятный сценарий развития деятельности Банка, при сохранении исторических данных. Они позволяют использовать управленческий учет для принятия эффективных решений. Но на сколько часто такие прогнозы реально совпадают и способны ли они учесть все варианты развития событий? Этот год раскрыл потенциал компаний к адаптации и приспособленности к резко-негативным факторам мировой экономики. Кто-то был готов к ним, а кто-то болезненно встретил трудности коронавирусной инфекции.

Для принятия эффективных управленческих решений, руководство должно оперативно получать и знать состояние Банка на текущий срок. В этом Банк ВТБ преуспел и давно использует систему Online-управления. В ней то и заключается гибкость. Зная показатели Банка и на ежедневной основе их анализируя топ-менеджмент может предпринять соответствующие решения для снижения будущих рисков. Так Банк ВТБ с ноября 2019 года наращивал мощности сервисов поддержки и поэтапно экспериментировал с возможностью перевода сотрудников на удаленный режим работы без потери ценности рабочих часов. Такое решение помогла Банку оперативно перестроиться с введением жестких антикарантинных мер и сохранить рабочий потенциал с минимальными потерями.



Данное сравнение предполагает не заменять существующую традиционную систему финансового учета в Банке, а напротив ее постепенно улучшить. Первые шаги уже сделаны в области управленческого учета, который ведется в режиме реального времени. На практике это усовершенствование дало свои плоды. Конечно, введение дальнейших новаций будет встречаться сопротивлением со стороны бухгалтерской службы, привыкшей к своим правилам ведения игры. Но данная работа предполагает постепенный, поэтапный ввод гибких методов организации рабочего процесса.

### 3.2 Этапы применения Канбан-метода в банке ПАО «ВТБ»

Начать пользоваться Канбан-методом в бухгалтерии не вызывает сложности. В общем виде следует сделать всего несколько манипуляций:

- 1) Признать, что начиная с элемента запроса заказчика, внешнего или внутреннего, до ее предоставления существует поток создания ценности.
- 2) Визуализировать данный поток, сделать его понятным и прозрачным для всех участников процесса создания ценности.
- 3) Постоянно совершенствовать данный процесс, применяя ценности и практики Канбана.

Эксперты и коучи Канбан-метода в своей практике встречают многие организации, которые начали применять данный метод в своей работе, но остановились в части его развития. В некоторых, характеристики систем едва отличались от стартовых, там канбан-системы является неполной. Такие предприятия называют протоканбан-системными. В них канбан вносит свои какие-то изменения, но они не согласуются в полном объеме с его практиками и целями. Такая система дает хороший старт для начинания применения метода, но не стоит ее оценивать, как конечную точку развития.

Из-за этих причин Канбан-метод определяет свой подход к применению СТАТИК (System Thinking Approach To Introducing Kanban) и предусматривает тест для оценки успехов применения Канбана.

Такой подход основан на системном мышлении, когда изучение поведения системы работы и ее оценка производятся не по отдельным элементам, а в целом. Это важный фактор для выпора этапов применения Канбана. СТАТИК не инструкция, не обязательно строго следовать от одного этапа к другому, но они неоднократно будут повторяться.

Процесс применения Канбана включает этапы из Таблицы 3.

Таблица 3 – Этапы внедрения Канбан-метода в бухгалтерскую службу

№	Содержание этапа
Этап 0	Идентифицировать сервисы каждого подразделения бухгалтерской службы
Для каждого сервис-бухгалтерии по отдельности:	
Этап 1	Определить, что значит для сервис-бухгалтерии «соответствовать предназначению»
Этап 2	Определить источники неудовлетворенности в текущей бухгалтерской системе банка
Этап 3	Проанализировать нагрузку на каждого бухгалтера
Этап 4	Проанализировать возможности сотрудников
Этап 5	Построить модель жизненного цикла бухгалтерских задач
Этап 6	Установить классы сервиса бухгалтерии
Этап 7	Разработать канбан-систему потока бухгалтерских задач
Этап 8	Социализировать (представить) канбан-систему и канбан-доску для бухгалтерского учета, начать использование

За каждым этапом следуют выводы, которые передают информацию на следующие этапы общей среды работы. К каждому из них можно вернуться после проделанной работы и проанализировать изменения и скорректировать путь внедрения Канбан-метода.

СТАТИК применяется только к каждому бухгалтерскому сервису по отдельности. Так как бухгалтерская служба предоставляет множество сервисов, для сохранения баланса нагрузки и возможностей, а также непрерывного совершенствования применяются каденции и практики Канбана описанные во второй главе. При этом важно обратить внимание на системный подход.

Разделение следует делать ввиду того, что если подразделения бухгалтерии Банка будут совершенствоваться отдельно друг от друга, то произойдет оптимизация частей процесса по отдельности. Преимущественно, в рамках СТАТИК первым необходимо рассмотреть ключевые сервисы, выполняющие поставку напрямую клиенту-заказчику.

Проверить степень внедрения Канбан-метода и понять, на правильном ли пути находится тот или иной сервис бухгалтерии можно с помощью специально разработанного «лакмусового» теста для Канбана. По мимо оценки, он помогает выделить области совершенствования метода для каждого отдела по отдельности. Напомню, что у Канбана нет конечной точки использования, он подстраивается и улучшается в каждом подразделении по-своему.

Тест состоит из четырех вопросов:

- 1) Поменяло ли руководство свое поведение для того, чтобы применение Канбана стало возможным?
- 2) Поменялись ли взаимоотношения с заказчиками в соответствии с Канбаном?
- 3) Изменились ли договоренности с заказчиками после применения Канбана?
- 4) Преобразилась ли бизнес-модель предоставления сервисов бухгалтерии в целях применения Канбан-метода?

Исходя из этих вопросов следуют следующие вывод: внедрение Канбан-метода в организацию бухгалтерского учета следует начинать с «головы». Руководители Банка и Главный бухгалтер должны соблюдать и уважать правила Канбан-метода, признающие важность клиентоориентированности и ценности, ведущие деятельность в соответствии с принципами бухгалтерии как сервисной парадигмы. Под поведением руководства также стоит рассмотреть следующие вопросы:

- Согласуется ли управленческая деятельность с принципом отложенного обязательства, идеей вытягивающей системы, когда бухгалтер берет в работу задачу, если под нее освободил слот?
- Учитывают ли руководители WiP-лимиты не только на уровне отдельного человека, но и на уровне системы подразделения?
- Является ли клиентоориентированность согласованным поводом для проведения изменений?

Для грамотного взаимодействия с потребителями сервиса бухгалтерской службы по принципу Канбан-метода следует организовать полноценную канбан-

систему с отложенными обязательствами. Основать подход к планированию и отбору заявок клиентов по практике вытягивания, с учетом объема еще не завершённой работы. Описать и поставить четкие и понятные границы, когда задача принимается в работу, а когда переносится в стадию выпуска и является завершённой. Исходя от этого появятся данные о времени производства и скорости поставки сервиса до клиента. улучшат взаимодействия с потребителями сервисов бухгалтерской службы регулярные короткие собрания по пополнению и выпуску текущих задач. Такие собрания должны проходить неформально с целью улучшения взаимодействия и понимания заказчика со служащими.

Помимо этого, с потребителями бухгалтерской отчетности должен быть некий договор. В основе договора с клиентом, будь то в формате официального соглашения об уровне сервиса или просто согласованные требования к его качественному уровню, должны лежать такие показатели сервиса, как время производства и скорость поставки.

Отвечая на вышеуказанные вопросы свой потенциал раскроет бизнес-модель предоставляемых сервисов бухгалтерией. При применении канбан-систем в бухгалтерии становится возможным совершенствование процесса поставки и формирования ценности бухгалтерской отчетности и управления рисками путем использования классов бухгалтерских сервисов, распределения мощностей и формирования спроса.

Во-первых, в бизнес-модель бухгалтерской службы следует заложить понимание бизнес-рисков, к примеру анализ стоимости задержек поставки первичных документов, которое направлено на то, чтобы сделать выбор и разработать правило дисциплины очереди для рабочих элементов, взятых в процесс разработки. Немало важно, чтобы каждый сотрудник понимал требование потребителей-заказчиков финансовой отчетности.

Важный вопрос, на который стоит ответить подразделению, применяющему Канбан-метод способна ли его система уклониться от рисков от различных источников нагрузки и различных рабочих элементов. К примеру, способна ли

бухгалтерская служба перераспределить нагрузку и направить ее на приоритетные задачи.

Напомним, что Канбан применяется как по отдельности к каждому сервису, так и к их группам. Поэтому важно осуществлять координацию и группировку взаимосвязанных и взаимозависимых сервисов с целью улучшению гибкости сервиса и его выравниванию при наступлении рисков. Это поможет избежать проблемы параллельной одинаковой работы несколькими службами.

Перед применением СТАТИК нужно определить ценности и задачи финансовой службы через призму Канбана.

Ценности – это основа всего. В первую очередь, сотрудники бухгалтерской службы должны принять то, что ценности и стратегические цели компании станут для них сутью и основой каждого дня работы. Такая ценность должна исходить от топ-менеджеров и коммуницироваться как можно чаще.

Для успешного достижения стратегических целей компании каждому сотруднику в канбан-системе полезно будет проявлять инициативу и здравый смысл во всех действиях и решениях. Ценность экспериментов полезна для развития Банка, таким образом он развивается и находит новые решения разного рода задач. Однако, если не получается достойно оценить эффект от таких экспериментов, то стоит задуматься о их целесообразности.

И важно помнить: в Канбане клиент превыше всего! Удовлетворенность внутренних и внешних клиентов формирует фундамент и цель работу не только бухгалтерской службы, но и Банка в целом.

Что касается задач бухгалтерской службы по Канбану, то можно их разделить на основные потоковые задачи и задачи Change менеджмента.

К потоковым задачам следует отнести:

- обеспечение непрерывного и полного управленческого учета, и бухгалтерской отчетности;
- бюджетирование и управление затратами;

- правовая поддержка и управление объектами интеллектуальной собственности (защита информационной системы и управление конфиденциальностью);
- финансовый и налоговый учет.

Задачами change менеджмента будут являться:

- реализация перехода с одной учетной системы на канбан-систему;
- внедрение новой системы бюджетирования (юнит экономики);
- расширение электронного документооборота;
- непрерывное совершенствование процессов предоставления сервиса и их архитектуры;
- переход к новой системе мотивации сотрудников (альтернатива KPI).

Если каждый сотрудник от топ-менеджмента до рядового служащего пропустят через себя призму ценностей Банка и канбана, то процесс организации и работы бухгалтерской службы перейдет на новый концептуальный уровень.

Канбан-метод постигается е за один день. Он постоянно совершенствуется внутри компании. Этому способствует обратная циклическая связь. Во второй главе было указано, что цикл обратной связи в Канбане, как и в программировании называется итерацией.

Для бухгалтерской службы Банка стоит рассмотреть свой подобный цикл. Примером может служить цикл из Рисунка 13.

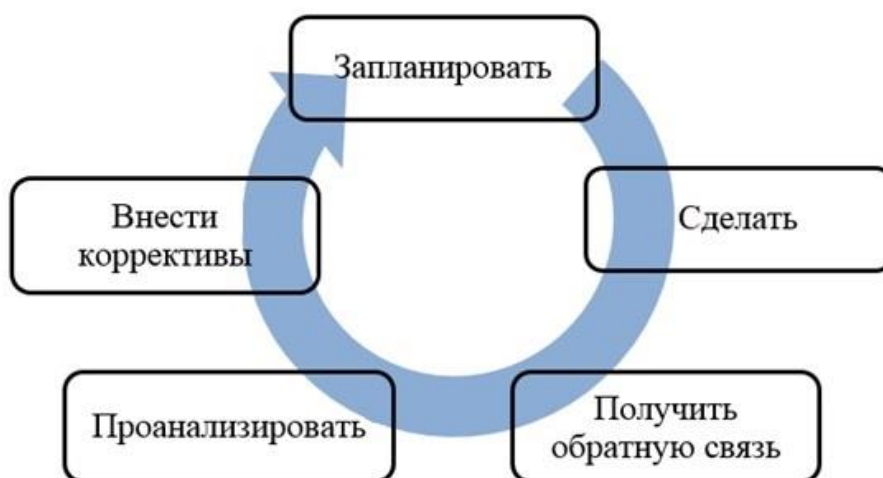


Рисунок 13 – Циклическая итерация организации обратной связи

Помимо обратной связи для получения успеха потребуется время. Чем чаще и короче будут происходить такие итерации, тем лучше. Это позволит выявить ошибки быстро и с наименьшими затратами. в таком случаи не потребуется ждать конца квартала и года, чтобы получить обратную связь по бухгалтерской отчетности.

Также на основе бухгалтерской финансовой отчетности, которую составила служба, с применением Канбан-метода, можно рассмотреть бюджетирование подразделений в скользящем и адаптивном виде. Такое бюджетирование можно разделить на три уровня:

- I. Прогноз на 5-7 лет – это стратегическое направление деятельности Банка, которое утверждает Правление Банка.
- II. Бизнес-планирование на уровне подразделений головной организации и бизнес-групп сроком на один год.
- III. Скользящее ежемесячное бюджетирование на квартал как тактический ориентир.

Такой подход позволит адаптировать денежный поток внутри подразделений под текущие рыночные условия и грамотно перераспределять ресурсы Банка.

Теперь стоит рассмотреть систему оценки работы сотрудников. Для сотрудников бухгалтерской службы она должна быть объективной и полноценной как сам бухгалтерский баланс, и в тоже время прозрачной и понятной для всех участников процесс производства сервиса.

В данном случаи в управление бухгалтерской службы можно внедрить систему оценки результатов OKR (Objectives and Key Results) предложенной Джоном Дорром руководству Google в первый же год существования компании. На сегодняшний день ее используют как в передовых корпорациях, таких как Oracle, Netscape, Amazon, Twitter, так и в небольших предприятиях.

Суть ее состоит в том, что каждый сотрудник выбирает себе 3-5 целей на каждый квартал, год. Цель должна быть корректной и качественно измеримой. Важно, чтобы был понятен и однозначен критерий выполнения цели. Их также можно разместить на отдельной канбан-доске, чтобы в конце периода самому

сотруднику и любому наблюдателю было понятно на сколько данная цель реализована. Важным моментом является то, что выбранная (заявленная) цель не должна быть заведомо достигаемой в обозначенный период. Реализация OKR на 75% принимается как успех. Выполнение заявленных целей в суммарном объеме на 100% охарактеризует такие цели как недостаточно амбициозные. Будет лучше, если цели станут публичными.

Такая система будет способствовать самомотивации и ответственности каждого члена подразделения. Каждый сотрудник самостоятельно ставит себе задачи и цели, которые будут выводить его из зоны комфорта и стимулировать человека на ее достижение. Наглядность и прозрачность системы даст ясную картину того, чем занимается каждый член подразделения, как взаимосвязаны личные цели сотрудника и глобальные Банка. И самым важным фактором разделяющий Канбан-метод с применением OKRов будет являться стимулирование коммуникации. Информация о задачах подразделения, распределения обязанностей и методы контроля видны и доступны каждому члену Банка.

Выше перечисленные этапы применения Канбан-метода являются всеобщедоступными и применяются сегодня во многих передовых компаниях. Банк ВТБ также может начать применять Канбан внутри Департамента учета и контроля на любом этапе его развития. Конечно, стоит изначально провести экспертизу по текущему положению дел в подразделении. Для этого существуют Канбан-коучи, которые способны провести анализ текущей системы и дать свою оценку и рекомендацию, с чего можно начать.

### 3.3 Инструменты статистического анализа применения Канбан-метода в Банке ПАО «ВТБ»

Важной проблемой в управлении бухгалтерским подразделением является точной прогноз поставляемой информации ее заказчикам. На протяжении длительного времени, для предоставления таких прогнозов завершения работы,



использовали показатели оценки трудозатрат и рисков. В Канбан-системе применяется более точный альтернативный и надежный метод – вероятностное прогнозирование.

В основе метода вероятностного прогнозирования рассматриваемый поток создания ценности (формирующийся не в типовых проектах, а в небольших рабочих элементах), поставляемый сформированными уже рабочими бухгалтерскими группами. В рамках вероятностного прогнозирования применяют модель существующих рабочих групп, занимающихся бухгалтерским учетом. При этом уже имеются первичные данные по изменчивости размера рабочих задач, времени их производства и скорости поставки.

Используя фактические данные от канбан-систем и выполнив статистический анализ и вероятностное прогнозирование, можно начинать подготовку соглашения об уровне сервиса с заказчиками (SLA).

Из поточных систем можно вынести широкий диапазон метрик, которые имеют особый вес для менеджеров. В самом начале нужно получить данные о времени производства, скорости поставки, WiP и затратах (прежде всего, о трудозатратах, потребляемых сервисом, в человеко-днях).

Вероятностное прогнозирование имеет наибольшую эффективность если уже имеются фактически накопленные данные о работе бухгалтерского сервиса. Благодаря этому появится возможность проводить на регулярной основе анализ системы для различных типов рабочих элементов бухгалтерской службы, что позволяет спрогнозировать форму функции распределения времени производства или скорости поставки. Пример диаграммы потока работы сервиса представлен на Рисунке 14.

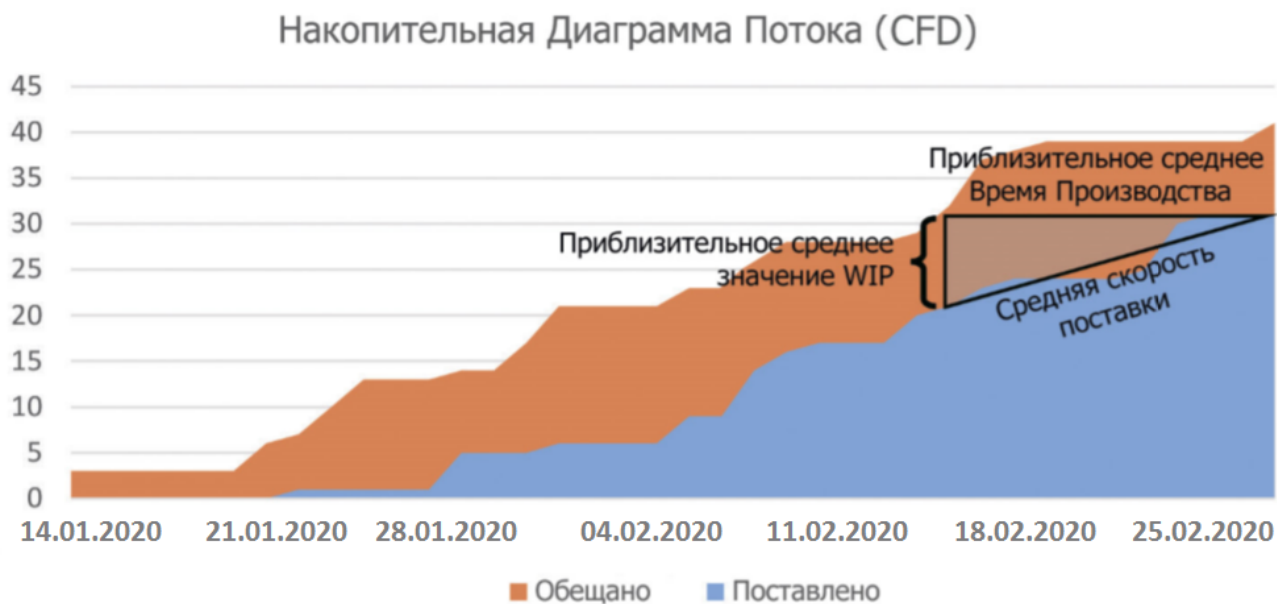


Рисунок 14 – Накопительная диаграмма потока (CFD)

Для эффективного вероятностного прогнозирования требуются данные распределения времени производства ценностей бухгалтерии. На Рисунке 15 представлен гистограмма распределения времени производства на временном промежутке.



Рисунок 15 – Гистограмма распределения времени производства

Использовать одиночный показатель (например, средний) для прогнозирования или принятия решений не корректно, так как такое значение не дает сведений о принципах распределения различных типов данных и условий задач. Некоторые диапазоны значений могут появляться чаще остальных. В процессе применения Канбана часто появляются подъемы и спады показателей времени производства в зависимости от частоты возникновения таких значений. Чтобы модифицировать прогнозирование поставки заказчику в рамках системы, необходимо учитывать распределение значений времени поставки бухгалтерской информации, чтобы выбрать подходящий диапазон для анализируемого типа работ или класса бухгалтерских сервисов.

С помощью данных методов статистической оценки времени производства и скорости поставки сервисов, подразделения бухгалтерского учета смогут предоставить своим заказчикам точные даты поставки обработанной информации и спрогнозировать вероятность выполнения работы к определенной дате. Также такое моделирование раскроет информацию о причинах задержки выполнения некоторых задач.

### Выводы по разделу три

Канбан-метода визуализируют нематериальную, умственную деятельность подразделений и бухгалтеров. Правила WIP-лимитов образуют «вытягивающую» систему: «вытягивание» бухгалтером задач в систему происходит тогда, когда другие задачи оказываются им выполнены и у бухгалтера появляется возможность взять новые в работу. Это решит проблему баланса между нагрузкой и возможностями сотрудников. Также положительно скажется на качестве и сроках предоставления информации для формирования финансовой отчетности Банка. Такая визуализация поможет руководителям четко видеть, какой задачей каждый сотрудник занимается, на каком этапе он находится и точно спрогнозировать время предоставления документации.

Канбан-метод преобразует вертикальную систему контроля на новый уровень, где сотрудник смогут договориться между собой без необходимости согласований руководства для коллективного эволюционного улучшения и проявление лидерства на всех уровнях, от уровня рядовых бухгалтеров, до уровня топ-менеджмента.

Это снизит затраты на дополнительный контроль и улучшит взаимоотношения в коллективе. Бухгалтера станут само-мотивированными так как смогут сами себе разработать критерии и правила выполнения работы, а в последствии развивать их для улучшения бизнес-показателей. При такой системе не встанет вопроса об оплате труда «по достоинству».

Канбан-метод определяет свой подход к применению СТАТИК (System Thinking Approach To Introducing Kanban) и предусматривает тест для оценки успехов применения Канбана. Такой подход основан на системном мышлении, когда изучение поведения системы работы и ее оценка производятся не по отдельным элементам, а в целом. Это важный фактор для выпора этапов применения Канбана. СТАТИК не инструкция, не обязательно строго следовать от одного этапа к другому, но они неоднократно будут повторяться. Проверить степень применения Канбан-метода и понять, на правильном ли пути находится тот или иной сервис можно с помощью специально разработанного «лакмусового» теста для Канбана.

С помощью методов статистической оценки времени производства и скорости поставки сервисов, подразделения бухгалтерского учета смогут предоставить своим заказчикам точные даты поставки обработанной информации и спрогнозировать вероятность выполнения работы к определенной дате. Также такое моделирование раскроет информацию о причинах задержки выполнения некоторых задач.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация бухгалтерского учета в банке ПАО «ВТБ» является важнейшей составляющей для эффективного управления Банком. И на сегодняшний день как никогда важно оперативно получать от бухгалтерии качественную информацию о положении дел в Банке.

Для совершенствования и достижения надлежащего качества данного сервиса по предоставлению финансовой информации будет мало нанять квалифицированных сотрудников и обеспечить современным программным обеспечением. Следует рассмотреть бухгалтерию Банка через призму сервисной парадигмы. Сформировать единое понимание того, какую работу выполняет бухгалтерия и остальные подразделения банка, по каким требованиям и правилам они это делают, кто участвует в процессе формирования их ценностей для внешних и внутренних заказчиков, будь то продукты или финансовая отчетность.

Целью выпускной квалификационной работы являлось совершенствование организации бухгалтерского учета в Банке ПАО «ВТБ». В ходе выполнения поставленных задач, были сделаны следующие выводы:

1) К коммерческому банку предъявлены серьезные требования по ведению бухгалтерского учета. Ни в одном законодательном и нормативном акте не сказано, как должен строиться рабочий процесс подразделений, которые этот учет ведут. Есть только информация, что ответственность за ведение учета ложиться на руководителя предприятия или главного бухгалтера, если такая должность имеется в организации.

2) Гибкость в отношениях с сотрудниками всех подразделений и «творческий подход» к решению бухгалтерских задач сэкономят время и нервы бухгалтера и сохранят отношения с подразделениями Банка. В современном мире такие подходы к организации рабочего процесса называют Agile-подходы.

3) Канбан – это метод для определения, управления и совершенствования сервисов, поставляющих результаты умственного труда, такие как экспертные и креативные услуги, а также разработку физических или программных продуктов.

Его можно охарактеризовать как метод «начните с того, что вы делаете сейчас». Исходя из особенностей Канбана, можно сказать, что он будет наиболее подходящим для совершенствования и эволюционного роста организации рабочего процесса бухгалтерского подразделения.

4) Учетная политика Банка ВТБ (ПАО) включает в себя все существенные положения по централизованному ведению бухгалтерского (финансового) учета финансовой организации в целом.

5) В связи со сложностью структуры Банка ВТБ (ПАО), бухгалтерский учет ведется с помощью автоматизированной формы ведения бухгалтерского (финансового) учета. Она отвечает всем требованиям стандартов финансовой отчетности не только российского законодательства, но и также МСФО.

6) Взаимодействие структурных подразделений Банка оказывают большое влияние на качество и оперативность внесения информации в баланс Банка. Несмотря на большой штат работников и автоматизацию обработки финансовой информации бухгалтерский учет ведется не оперативно.

7) Канбан-методом визуализируют нематериальную, умственную деятельность подразделений и бухгалтеров. Это решит проблему баланса между нагрузкой и возможностями сотрудников. Также положительно скажется на качестве и сроках предоставления информации для формирования финансовой отчетности Банка.

8) Канбан-метод преобразует вертикальную систему контроля на новый уровень, где сотрудник смогут договориться между собой без необходимости согласований руководства. Это снизит затраты на дополнительный контроль и улучшит взаимоотношения в коллективе. Бухгалтера станут самомотивированными так как смогут сами себе разработать критерии и правила выполнения работы, а в последствии развивать их для улучшения бизнес-показателей. При такой системе не встанет вопроса об оплате труда «по достоинству».

9) Канбан-метод определяет свой подход к применению STATIK (System Thinking Approach To Introducing Kanban) и предусматривает тест для оценки успехов применения Канбана. Такой подход основан на системном мышлении,

когда изучение поведения системы работы и ее оценка производятся не по отдельным элементам, а в целом.

10) С помощью методов статистической оценки времени производства и скорости поставки сервисов, подразделения бухгалтерского учета смогут предоставить своим заказчикам точные даты поставки обработанной информации и спрогнозировать вероятность выполнения работы к определенной дате.

Таким образом цель выпускной квалификационной работы достигнута. В ходе изучения материалов и анализа деятельности подразделения бухгалтерского учета Банка ПАО «ВТБ» была дана рекомендация по применению Канбан-метода для модификации и эволюционного развития рабочего процесса Банка.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: текст с изм. и доп. на 31.07.2020 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 04.09.2020)

2 О бухгалтерском учете [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 6.12.2011 г. № 402-ФЗ в ред. на 26.07.2019 г.: принят Гос. Думой 22.11.2011 г.: одобрен Советом Федерации 29.11.2011 г. // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 04.09.2020).

3 Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) [Электронный ресурс]: приложение № 1 к приказу М-ва финансов РФ от 06.10.2008 г. № 106н // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 05.09.2020)

4 Положение Банка России "О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения" от 27.02.2017 (N 579-П) [Электронный ресурс]: ред. от 28.02.2019, зарегистрировано в Минюсте России 20.03.2017 N 46021 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 04.09.2020)

5 Положение Банка России от 22.12.2014 "О порядке определения доходов, расходов и прочего совокупного дохода кредитных организаций" (N 446-П) [Электронный ресурс]: ред. от 29.06.2020, зарегистрировано в Минюсте России 06.02.2015 N 35910 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 05.09.2020)

6 Положение Банка России от 16.12.2003 "Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах" (N 242-П) [Электронный ресурс]: ред. от 04.10.2017, зарегистрировано в Минюсте России 27.01.2004 N 5489 (дата обращения 05.09.2020)

7 Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9. Финансовые инструменты" [Электронный ресурс]: введен в действие на территории Российской Федерации в редакции 2010 года Приказом Минфина России от



27.06.2016 N 98н (ред. от 27.06.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 06.09.2020)

8 Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 16 "Аренда" [Электронный ресурс]: введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 11.06.2016 N 111н (ред. от 16.09.2019) // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 06.09.2020)

9 Указание Банка России от 27.11.2018 "О формах, порядке и сроках раскрытия кредитными организациями информации о своей деятельности" (вместе с "Пояснительной информацией к годовой отчетности") (N 4983-У) [Электронный ресурс]: ред. от 27.02.2020, зарегистрировано в Минюсте России 21.02.2019 N 53861 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020)

10 Указание Банка России от 30.07.2014 "О формах документов, применяемых кредитными организациями на территории Российской Федерации при осуществлении кассовых операций с банкнотами и монетой Банка России, банкнотами и монетой иностранных государств, операций со слитками драгоценных металлов, и порядке их заполнения и оформления" (N 3352-У) [Электронный ресурс]: Зарегистрировано в Минюсте России 24.09.2014 N 34110 // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020)

11 Указание Банка России от 08.10.2018 "О перечне, формах и порядке составления и представления форм отчетности кредитных организаций в Центральный банк Российской Федерации" (N 4927-У) [Электронный ресурс]: ред. от 20.11.2019, Зарегистрировано в Минюсте России 13.12.2018 N 52992 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) // СПС «КонсультантПлюс» (дата обращения 10.09.2020)

12 Приказ Банка ВТБ (ПАО) от 09.10.2019 № 2081 // СДО Банка ВТБ (ПАО) (дата обращение 25.09.2020)

13 Приказ Банка ВТБ (ПАО) от 11.03.2011 № 91 // СДО Банка ВТБ (ПАО) (дата обращение 25.09.2020)

14 Приказ Банка ВТБ (ПАО) от 29.12.2008 № 1092 // СДО Банка ВТБ (ПАО) (дата обращение 25.09.2020)

15 Приказ Банка ВТБ (ПАО) от 04.12.2015 № 879 // СДО Банка ВТБ (ПАО)  
(дата обращение 25.09.2020)

16 Акимова, Е.В. Резервы: сложные моменты бухгалтерского и налогового учета / Е.В. Акимова. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2012. – 106с.

17 Андерсон, Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile / Д. Андерсон – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 350 с.

18 Аппело, Ю. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами / Ю. Аппело – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2018. – 610 с.

19 Астахов, В.П. Теория бухгалтерского учета: учеб. пособие для вузов по направлению «Экономика», специальности «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / В.П. Астахов. 12-е изд. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2004. – 608 с.

20 Ахматова, О. Бухгалтерский учет в банках. Конспект лекций / О. Ахматова – М.: Изд-во «Феникс», 2009. – 316 с.

21 Барроуз М. Канбан. Взгляд изнутри / М. Барроуз – М.: Изд-во Альпина Паблишер, 2020. – 310 с.

22 Белоглазова, Г. Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: Изд-во «Юрайт», 2014. – 652 с.

23 Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1, 2 / И. А. Бланк. – Москва: Изд-во «БФМ», 2004. – 1104 с.

24 Бухгалтерский учет и анализ: учебник / А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева, Е.А. Шевелева, Л.Л. Зайончик. – М.: Изд-во «КноРус», 2016. – 474 с.

25 Гайкова, Е. Сколько стоит эффективное управление? / Е. Гайкова, А. Шубин – Москва // Экономика и жизнь – 2016. – №172 8 с.

26 Гетьман, В.Г. Финансовый учет: учеб. Пособие / В.Г. Гетьман. – Москва: Финансы и статистика, 2005. — 816 с.

27 Грин Д. Постигая Agile / Д. Грин, Э. Стиллмен – Санкт-П.: Изд-во «O'reilly», 2017. – 429 с.

28 Деятельность коммерческих банков / Под редакцией А.В. Калтырина. - М.: Изд-во «Феникс», 2016. – 400 с.

29 Ерёмина, И.В. Бухгалтерский учёт и анализ: учебное пособие / И.В. Ерёмина, С.В. Рачек. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 412 с.

30 Зайончик, Л.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 131 с.

31 Захаров, И.В. Бухгалтерский учет и анализ: учебное пособие / И.В. Захаров, И.М. Дмитриева. – М.: Юрайт, 2019. – 358 с.

32 Зотова, Н.Н. Бухгалтерский учет и анализ: учебное пособие / Н.Н. Зотова, О.Т. Зырянова. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2014. – 255 с.

33 Ключкова А.К. КРІ и мотивация персонала / А.К. Ключкова – Москва: Изд-во «Эксмо», 2010. – 170 с.

34 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: учеб. пособие для вузов / Н.П. Кондраков. 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 592 с.

35 Кувшинов, М.С. Бухгалтерский учет и анализ: конспект лекций: учеб. пособие по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / М. С. Кувшинов. – М.: КНОРУС, 2016. – 269 с. Моисеев Б.С. О методике стресс-тестирования банка / Б.С. Моисеев // Деньги и Кредит. – 2008. № 9.

36 Мирошниченко, Т.А. Бухгалтерский финансовый учет и отчетность: учебное пособие / Т.А. Мирошниченко. – п. Персиановский: ДонГАУ, 2015. – 257 с.

37 Петров, А. Ю. Комплексный анализ финансовой деятельности банка / А.Ю. Петров, В.И. Петрова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 560 с.

38 Просвирина И.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 100 с.

39 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2010. – 352 с.

40 Хендриксен, Э.С. Теория бухгалтерского учета / Э.С. Хендриксен; М.Ф. Ван Бреда; Предисл. Я.В. Соколова; Пер. с англ. И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 574 с.

41 Черненко, А.Ф. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2010. – 285 с.

42 Черненко, А.Ф. Анализ финансового положения и эффективность использования ресурсов предприятия: монография / А.Ф. Черненко, Н.Н. Ильшева, А.В. Башарина. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 209 с.

43 Шаталова Е.П. Оценка кредитоспособности в банковском риск-менеджменте / Е.П. Шаталова – М.: Изд-во «КноРус», 2012. – 168с.

44 Швабер К. Руководство по Скраму / К.Швабер, Д. Сазерленд. – Attribution Share-Alike, 2017. – 26 с.

45 Шевелев, А.Е. Бухгалтерский учет расчетов: учебное пособие по специальности «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / А. Е. Шевелев, Е. В. Шевелева. – М.: КноРус, 2012. – 506 с.

46 Шеремет, А.Д. Аудит: учеб. для вузов по экон. специальностям и направлениям / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

47 Ширяева, Г. Ф. Влияние дебиторской и кредиторской задолженности на основные показатели финансового состояния предприятия / Г.Ф. Ширяева, А. А. Ахметзянова // ФЭН-наука. – 2014. – № 7(34). – С.18–20.

48 Информация о банковской системе Российской Федерации. Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. [электронный ресурс]. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtID=lic> (дата обращения 18.09.2020).

49 ТАСС – Банк России. [электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/5177884> (дата обращения 18.09.2020).