

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦИФРОВЫХ ПРОЕКТОВ

**В. Ю. Анисимова<sup>1)</sup>, Л. А. Ячная<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> доцент, Самарский университет, Самара, Российская Федерация, [ipanisimova@yandex.ru](mailto:ipanisimova@yandex.ru)

<sup>2)</sup> студент, Самарский университет, Самара, Российская Федерация, [ipanisimova@yandex.ru](mailto:ipanisimova@yandex.ru)

В данной статье нами будут рассматриваться особенности управления портфелем цифровых проектов на примере организации АО «ТИНЬКОФФ БАНК», которая входит в список наиболее популярных в России коммерческих банков. Исследуются основные стратегии цифровизации, а также экосистема банка. Такое огромное количество цифровых платформ вынуждает АО «ТИНЬКОФФ БАНК» иметь в приоритете защиту процессов, протекающих в банках, от киберугроз. Проанализированы проблемы управления портфелем цифровых проектов.

*Ключевые слова:* цифровые проекты; коммерческие банки; АО «Тинькофф Банк»; портфель проектов; управление проектами.

## FEATURES OF DIGITAL PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

**V. Yu. Anisimova<sup>1)</sup>, L. A. Yachnaya<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> Associate Professor, Samara University, Samara, Russian Federation, [ipanisimova@yandex.ru](mailto:ipanisimova@yandex.ru)

<sup>2)</sup> Student, Samara University, Samara, Russian Federation, [ipanisimova@yandex.ru](mailto:ipanisimova@yandex.ru)

In this article we will consider the features of managing a portfolio of digital projects on the example of the organization of JSC TINKOFF BANK, which is included in the list of the most popular commercial banks in Russia. The main strategies of digitalization, as well as the ecosystem of the bank are investigated. Such a huge number of digital platforms forces JSC TINKOFF BANK to prioritize the protection of processes occurring in banks from cyber threats. The problems of digital project portfolio management are analyzed.

*Keywords:* digital projects; commercial banks; Tinkoff Bank; project portfolio; project management.

Одной из ключевых особенностей банка АО «ТИНЬКОФФ БАНК» является дистанционное обслуживание, также у банка отсутствуют розничные отделения. Поскольку данная организация является банком, она входит в банковскую систему, которая определяется, как совокупность банков, обслуживающих соответствующие кредитные отношения. В роли особенностей банковских систем можно рассматривать наличие и систематизацию взаимосвязей, иерархию построения, управленческие процессы и взаимодействие со средой. Факторы, влияющие на формирование и изменение банковской системы, делятся на внутренние, в которые можно включить саму систему и её субъекты, и внешние, к которым относятся экономика, право, политика и т. д. Банки могут существовать исключительно в формах акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Операции, которые выполняют банки, подразделяются на активные (операции по размещению денежных средств вкладчиков с целью получения прибыли) и пассивные (операции по привлечению денежных средств в банк) [1].

Большинство предприятий для эффективной организации и управления создают портфели проектов (системы задач, которые необходимо выполнить для достижения компанией её стратегической цели) [6]. Управление портфелем проектов – это централизованное управление одним или несколькими портфелями, в качестве задач

которого выступают: отождествление, формулирование приоритетов, процесс выполнения проектов и его контроль и т. д.

Однако, в современном мире в связи с активным развитием глобализации и цифровизации в сфере управления проектами возникает такое понятие как цифровой проект. Данный термин означает, что для того, чтобы достигнуть цели проекта, создаётся или развивается система информационной среды и применяются цифровые технологии и платформы [7]. Приведем примеры цифровых проектов: анализ банками больших данных для более точной оценки заёмщиков, анализ телекоммуникационными компаниями поведения абонентов мобильной связи в накопленных больших данных, анализ параметров пластов нефтяными компаниями и т. д. [6]. В организации АО «ТИНЬКОФФ БАНК» основными стратегиями цифровизации являются: создание и улучшение цифровой бизнес-модели, разработка новых продуктов и услуг, координация производства, административные функции, а также переход к организации и координации, в корне которых будут находиться данные [9]. Совокупность всех цифровых платформ организации представляют экосистему. Цифровая экосистема – это среда, которая содержит в себе собственные и партнёрские сервисы. Подобная трансформация рынка представляет собой следствие мировой тенденции: организации видоизменяются и переходят в цифровой формат, но пандемия, которая началась в 2020 г. ускорила этот процесс в разы, поэтому участие в цифровой экосистеме сегодня уже является необходимым этапом развития.

Существует несколько базовых стратегий создания экосистемы: разрабатывать новые сервисы своими силами, приобретать доли в компаниях и включать их в экосистему, заключать партнёрства с минимальными инвестициями. Цифровая экосистема распространяется на некоторое количество рыночных сегментов. Если анализировать субъекты организации с точки зрения одной отрасли – невозможно увидеть и оценить рыночные модификации: изменения типов клиентов, их ценностей и интересов, инновационные технологии и стратегии компаний-конкурентов. Подобные организации отстают в гонке за трансформирующимся рынком и контактируют с ним неграмотно. Но в случае объединения фирм, они, в некотором плане, помогают друг другу и расширяются с большей скоростью, нежели при обособленном развитии, и тем самым опережают рыночную динамику и продвигают экосистему в лидирующие позиции. Развитие экосистемы влечёт за собой: повышение конкурентоспособности всех участников экосистемы, генерацию прибыли от нетрадиционных видов деятельности, увеличение пользовательской базы, снижение издержек на привлечение клиентов, увеличение стоимости экосистемы и силы бренда [8].

Цифровыми сервисами АО «ТИНЬКОФФ БАНК» пользуются сейчас более 10 млн человек, целью компании является увеличение этого показателя через 3 года до 20 млн.

В июне 2019г. Оливер Хьюз в рассылке для сотрудников попросил не называть Тинькофф банком. «Это неправильно – мы не только банк, мы много другого в мощной, быстро растущей экосистеме, и давно пора уйти от этого отсталого понятия», – высказался Хьюз. Под брендом «Тинькофф» существует множество других компаний, начиная от мобильного оператора и заканчивая сервисом продажи билетов куда-либо [9]. Во всех коммуникациях организация АО «ТИНЬКОФФ БАНК» активно использует разработки в области искусственного интеллекта и машинного обучения, более 35 % поступающих заявок от клиентов в сообщениях компании обрабатываются машинами, без использования человеческого труда. Продукты и IT-системы АО «ТИНЬКОФФ БАНК» созданы самой компанией, а около 70 % работников – программисты. На рисунке 1 представлена экосистема АО «ТИНЬКОФФ БАНК».

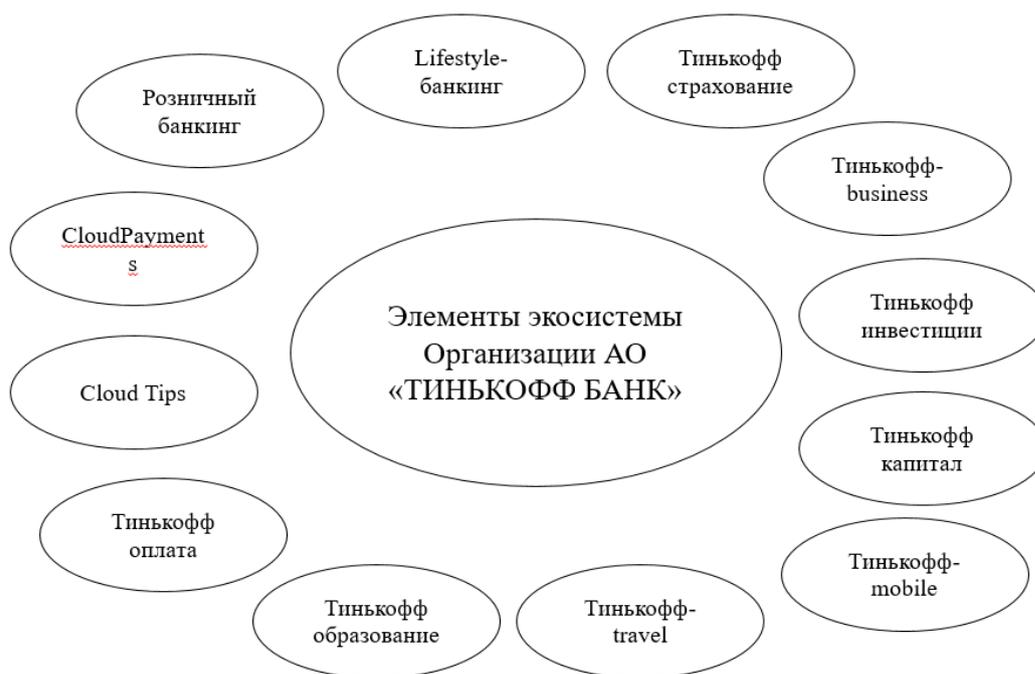


Рисунок 1 – Элементы экосистемы организации АО «ТИНЬКОФФ БАНК»

Практически все приведённые элементы известны большинству людей. Розничный банкинг, в который входят кредитные карты, вклады, рефинансирование и т. д., Lifestyle-банкинг с голосовым помощником Олегом и бронированием концертов, ресторанов и т. д., Страхование Тинькофф, предоставляющее ОСАГО и другие виды страхований, популярные Тинькофф инвестиции и т. д. – всё это многообразие услуг оказывается одной компанией. Данный пример иллюстрирует, что развитие технологий (цифровизации, цифровой трансформации и др.) позволяет на сегодняшний день обеспечивать бесперебойную работу всех вышеуказанных услуг.

Такое огромное количество цифровых платформ вынуждает АО «ТИНЬКОФФ БАНК» иметь в приоритете защиту процессов, протекающих в банках, от киберугроз. На данный момент на рынке существует множество антивирусных средств, однако этого недостаточно, так как хакеры придумывают новые методы взлома платёжных систем. Например, совсем недавно, 4 октября 2021 г., произошёл сбой в работе сервисов Facebook, Instagram, WhatsApp в 18:30 по московскому времени. Масштаб проблемы оказался настолько глобальным, что в среднем о проблемах в функционировании приложений написали более 261 тысячи человек. Многие конфиденциальные данные оказались под угрозой. А если подобное произойдёт с такой платформой, как Тинькофф, то под угрозой могут оказаться не только данные каждого пользователя, но и денежные средства.

Таким образом, при появлении экосистемы ведущей задачей АО «ТИНЬКОФФ БАНК» становится защита компании и клиентов от киберугроз. Так, например, 8 декабря 2020 г. компания запустила антифрод-платформу Tinkoff Call Defender. Такое решение способствовало защите клиентов от телефонных взломщиков, которые при звонке жертве называли себя сотрудниками банковских отделов и осуществляли попытки украсть со счетов денежные средства. [4]

Кроме того, существуют следующие проблемы управления портфелем цифровых проектов:

1. Неспособность сопоставить и как-то измерить соответствие портфеля проектов целям компании. Значение этого типа проблем заключается в том, что отсутствует

возможность оценить и сравнить между собой эффективность двух портфелей. Для решения этой проблемы необходимо не сравнивать портфели между собой, а оценивать их по отношению к стратегическим целям компании. Также подобную проблему иногда называют проблемой критеризации.

2. Отсутствие способности понять, как повлиял тот или иной проект на весь портфель, поскольку все проекты между собой связаны. В качестве решения данной проблемы предлагается оценка проекта по отношению к другим в целом. Ориентиром и координатором в данном случае служит стратегическая цель компании.

3. Отношение к проекту как к обособленной единице, а не как к системе сложных взаимоотношений проектов. Также данную проблему можно назвать противоречием стратегического и оперативного управления.

#### Библиографические ссылки

1. Банковская система. Экономическая теория: конспект лекций (wikireading.ru): [сайт]. URL: <https://www.wikireading.ru/about-us> (дата обращения: 17.09.2021).
2. Какими цифровыми проектами заняты российские предприятия (yandex.ru): [сайт]. URL: <https://yandex.ru/turbo/vedomosti.ru/s/management/articles/2019/12/04/817894-kakimi-tsifrovimim> (дата обращения: 20.09.2021).
3. Киреева К. С. Управление портфелем проектов.: диссертация ... канд. ист. наук: 38.04.02. Красноярск, 2016. 97 с.
4. Новости цифровых экосистем: первый суперapp для почты, антифрод-платформа в Тинькофф и видеоидентификация в Альфа-Банке – Сервисы на vc.ru: [сайт]. URL: <https://vc.ru/services/189331-novosti-cifrovyyh-ekosistem-pervyy-superapp-dlya-pochty-antifrod-platforma-v-tinkoff-i-videoidentifikaciya-v-alfa-banke> (дата обращения: 17.09.2021).
5. Перцев Д. В. Управление портфелем проектов запуска новых продуктов в компании на рынке товаров повседневного спроса.: диссертация ... канд. эконом. наук: 08.00.05. Москва, 2013. 217 с.
6. Управление портфелями проектов: методы, задачи, инструменты (upr.ru): [сайт]. URL: <https://upr.ru/article/upravlenie-portfelyami-proektov/> (дата обращения: 25.09.2021).
7. Цифровые проекты и платформы (ranepa.ru): [сайт]. URL: <https://strategy.cdto.ranepa.ru/6-2-cifrovyye-proekty-i-platforny> (дата обращения: 25.09.2021).
8. Что такое цифровая экосистема (handh.ru): [сайт]. URL: [https://handh.ru/post/digital\\_ecosystem](https://handh.ru/post/digital_ecosystem) (дата обращения: 20.09.2021).
9. Экосистема Тинькофф: от билетов в кино до оплаты алиментов – Frank RG: [сайт]. URL: <https://frankrg.com/7716> (дата обращения: 30.09.2021).

УДК 339.9

### МОНОПОЛЬНАЯ ВЛАСТЬ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**А. А. Антонов<sup>1)</sup>, И. Б. Тесленко<sup>2)</sup> (научный руководитель)**

<sup>1)</sup> аспирант, Владимирский государственный университет, Владимир, Российская Федерация, [andreyantonov1911@gmail.com](mailto:andreyantonov1911@gmail.com)

<sup>2)</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой «Бизнес-информатика и экономика», Владимирский государственный университет, Владимир, Российская Федерация, [iteslenko@inbox.ru](mailto:iteslenko@inbox.ru)

В статье автор доказывает, что цифровая экономика трансформирует рыночную власть крупных компаний, которая проявляется в возможности манипулировать потребительскими приоритетами обычных людей создания рынка и манипулирования мнением покупателей посредством специфических инструментов: социологические опросы в сети, таргетированная реклама, социальные сети и т. д. Автор определяет монопольную власть как высокую степень контроля цифрового пространства путем формирования потребительского спроса на определенные ресурсы, исключительный доступ к которым имеет монополист. В