

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет экономический
Кафедра мировой экономики и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине «Теория организации»

ВИРТУАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ И ИХ РОЛЬ В ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКЕ

Работу выполнил



Вороненко М.А.

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент курс 2

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент



Покуль В.О.

(подпись, дата)



Краснодар
2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретические аспекты виртуальных корпораций	6
1.1 Понятие и сущность виртуальных корпораций	6
1.2 Виды виртуальных корпораций и их участники	8
1.3 Роль и функции виртуальных корпораций	13
Глава 2. Анализ виртуальной организации на примере АО «Тинькофф»	18
2.1 Общая характеристика организации	18
2.2 Анализ АО «Тинькофф» как виртуальной организации	21
2.3 Перспективы развития АО «Тинькофф» в сфере виртуальных организаций	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	30

ВВЕДЕНИЕ

Мир, который раньше окружал бизнес и компании, представлялся более или менее стабильным и предсказуемым. Реальности современного мира совсем иные: в нем то и дело возникают неожиданные сдвиги и изменения, порождающие, с одной стороны, огромные возможности развития для одних организаций (оказавшихся готовыми к возникшим изменениям), а с другой стороны, порождающие фатальные условия для других. Мир стал более хаотичным, и характеристика «предсказуемый» для современных реалий становится всё более призрачной. Объёмы знаний, которыми обладает общество, удваиваются каждые, пять лет, многие рынки достигли перенасыщения, а конкуренция приняла гиперформы, и организации, чтобы выжить, должны реагировать на это соответствующим образом [11].

Большинство из этих изменений происходит за счёт появления новейших информационных технологий, с помощью которых стала возможна обработка огромных пластов информации, что приводит к глобализации экономики и ускорению изменений в окружении организаций. В этих условиях проблемы защиты и поиска своего потребителя, адекватной реакции на изменения рынка, проблемы самообучения и само реорганизации становятся всё более трудными [2].

Реагируя на эти изменения организации ищут новые формы сотрудничества, и новые формы управления. На основе современных информационных технологий создаются системы реорганизации существующих организаций и принципиально новые типы организаций – виртуальные [2].

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в

любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт – это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Общей чертой этой продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно. Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции [11].

Учитывая только эту информацию уже очевидна *актуальность данной темы*. В своей курсовой работе мы исследуем виртуальные корпорации как будущее организационных структур двадцать первого века, а также недостатки и преимущества данной системы, кроме этого, в работе будут рассмотрены последствия ее влияния на общество [2].

Цель работы – анализ объективных причин появления виртуальных корпораций как новой формы организационной структуры.

Исходя из цели, можно обозначить *задачи курсовой работы*:

- рассмотреть понятие и сущность виртуальных корпораций,
- выявить виды виртуальных корпораций и их участников,
- охарактеризовать роль и функции виртуальных корпораций,
- дать общую характеристику организации,
- проанализировать АО «Тинькофф» как виртуальную организацию,
- выявить перспективы развития АО «Тинькофф» в сфере виртуальных организаций.

Объектом исследования являются виртуальные корпорации.

Предметом исследования является система современных организационно-управленческих отношений, возникающих в виртуальных организациях, мир корпораций с различными типами организационных структур, их влияние на современную экономику.

Методологической базой исследования послужили научные методы и приёмы, выработанные экономической наукой, а именно: общенаучные – метод научной абстракции, анализ и синтез, индукция и дедукция, историко–

логический метод; и частные – статистический метод, метод наблюдения, описания и сравнения данных.

Структура научной работы представляет собой введение, две главы, заключение и список использованных источников.

Глава 1. Теоретические аспекты виртуальных корпораций

1.1 Понятие и сущность виртуальных корпораций

Виртуальная корпорация – это форма стратегического альянса, основанная на использовании единой информационной системы, наличии механизмов гибкого реформирования организационной структуры, а также координации и взаимодействия на основе согласованного с участниками управления бизнес-процессами и ресурсами [3].

Понятие виртуальной корпорации, зародившееся в дискуссиях футуристов, преобразовалось в реальность для управленческих теоретиков и сегодня стало экономической потребностью для людского сообщества. Виртуальная корпорация является сообществом функциональных партнёров, которые управляют проектированием, производством и осуществлением реализации продуктов и услуг, используют современные информационные технологии. То есть, под виртуальной корпорацией понимается организация, сформированная для осуществления каких-либо работ, или, чтобы реализовать возникающие потребности. Это даёт возможность избежать постоянных коррекций в структуре компании и при этом использовать появившиеся возможности [4].

Виртуальной корпорацией является временный формат кооперации на добровольной основе нескольких, обычно независимых, партнёров, которыми могут быть предприятия, институты, частные лица. Виртуальная корпорация благодаря оптимизации производственной системы благ обеспечивает значительную выгоду клиентам. На основе общих представлений о хозяйственном процессе и непреложной культуре доверия, партнёры по кооперации вместе применяют свои главные компетенции в виде ресурсов и возможностей с целью достижения итогового результата при меньших финансовых затратах, быстрее, гибче и с обладанием конкурентными преимуществами в глобальном масштабе. С позиций клиента виртуальная

корпорация считается единым предприятием, использующим возможности передовых информационных и коммуникационных технологий. Виртуальная корпорация объединяет в электронном формате ресурсы разного вида, а именно: Финансовые ресурсы. Технологические ресурсы. Людские интеллектуальные ресурсы. Целью этого объединения ресурсов является выполнение усложнённых уникальных проектов, создание товаров мирового уровня и максимального удовлетворения потребностей клиентов. Виртуальная корпорация содействует разрешению следующих глобальных проблем рыночной экономики: Привлечение финансовых средств для реализации уникальных проектов или распределение процессов бизнеса, ведущих к повышению конкурентоспособности товаров. Распределение рисков при реализации инвестиционного проекта [19].

Для виртуальной корпорации содержательная структура считается более важным элементом, чем непосредственно содержание. Поскольку оптимальное формирование гибкой и прогрессирующей структуры должно предполагать способность структуры к самостоятельной реорганизации для решения разнообразных задач.

Виртуальная корпорация формируется из разных компаний на основе контрактов, не обладает общей юридической организационной структурой, но зато имеет общую коммуникационную и информационную структуру, которая гарантирует объединение усилий партнёров при реализации выбранного проекта.

Структурная организация виртуальной корпорации даёт возможность фирмам отказаться от малоэффективных или малоприбыльных участков работы, передачей их другим фирмам, и сконцентрироваться на тех аспектах, которые соответствуют их главной компетенции. Виртуальные корпорации очень часто подписывают контракты с внешними компаниями для того, чтобы воспользоваться преимуществами мелких фирм, их гибкостью и адаптивностью. Внешних договоров заключается настолько много, что они превращаются в каркас или «зонтик» корпорации. Это и является её базовым

качеством, а именно, широкой распространённостью в пространственном и временном диапазоне. Иногда получается, что виртуальная корпорация благодаря использованию передовых информационных и телекоммуникационных технологий приобретают мировую известность.

1.2 Виды виртуальных корпораций и их участники

Существует несколько позиций, на основании которых различают виртуальные организации.

Представители первого подхода выделяют три основных вида виртуальных организаций:

1) С централизованным типом управления, при котором один из агентов управляет процессом (уясняет задачу, выдает задания другим агентам, обобщает результаты и принимает решения).

2) С распределенным типом управления, где знания и ресурсы распределяются между агентами, но сохраняется общий орган командного управления, принимающий решения в конфликтных ситуациях.

3) С децентрализованным типом управления, при котором все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий между агентами [3].

Для эффективного функционирования всей партнерской сети, работающей над выполнением виртуального проекта, агенты-партнеры должны базироваться на единой методологической основе и согласованно вести хозяйственную деятельность.

Если между партнерами уже существуют налаженные производственные связи и ясно, кто из них какую продукцию (услуги) и в какие сроки способен произвести и доставить в назначенную точку, то такое предприятие нельзя считать виртуальным.

Его эффективность при выполнении уникального заказа определяется простой способностью оперативно разместить частные задания у партнеров

(или успешностью переговоров агентов по организации процесса выполнения заказа), а также добросовестностью выполнения партнерами своих обязательств.

Представители второго подхода, рассматривая возможные варианты организации внешнеэкономической деятельности с использованием Интернет-технологий, опираются на классические международные организационно-правовые формы. Указывают следующие группы критериев классификации виртуальных организаций:

- юридические;
- географические;
- хозяйственно-экономические;
- системно-сетевые.

Выделяются два главных класса виртуальных организаций: виртуальные корпорации и виртуальные товарищества (партнерства) [19].

Виртуальная корпорация представляет собой электронное объединение капиталов (ресурсов) различного типа - финансового, технологического, человеческого (в частности, интеллектуального) в интересах выполнения сложных уникальных проектов, создания продукции мирового класса и максимально полного удовлетворения требований заказчика. Как и ее реальный правовой прототип, она способствует решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики:

- привлечению капитала для выполнения уникальных проектов или распределению бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности продукции;
- распределению риска в инвестиционных проектах.

Основная внешнеэкономическая цель создания виртуальной корпорации - объединение ключевых технологий и опыта партнеров разных стран для проведения более эффективных действий на мировом рынке. Виртуальная корпорация характеризуется определенной независимостью от участников (возможностью легкой смены партнеров), наличием

опосредованного механизма управления (делегированием полномочий). Она предполагает договорные взаимоотношения между всеми узлами организационной сети и формирование их совместной собственности. Нередко виртуальная корпорация формируется в виде материнской виртуальной организации с сетью дочерних виртуальных филиалов, отделений и т.п [3].

Виртуальное товарищество (партнерство) представляет собой компьютерно - интегрированную (искусственную) организацию лиц, вместе ведущих дело (находящихся в отношениях кооперации, т.е. выполняющих совместную работу и координирующих действия) с целью извлечения прибыли, будучи географически удаленными друг от друга.

Следует отметить, что по своему содержанию понятие виртуального товарищества достаточно близко к представлениям о виртуальной рабочей группе. В данном случае каждый партнер, в той или иной степени участвуя в управлении и контроле за деятельностью виртуальной организации, несет индивидуальную ответственность за результаты работы, причем потеря партнера означает распад виртуальной организации.

Как и в случае обычного товарищества, для виртуального партнерства можно выделить две базовые формы: полное виртуальное товарищество, когда все партнеры равноправны в управлении предприятием и несут равную ответственность по ее обязательствам; ограниченное виртуальное партнерство, где один из партнеров имеет большие полномочия по контролю и управлению компанией и несет неограниченную ответственность по ее обязательствам, а другие партнеры не занимаются контролем и не отвечают по обязательствам партнерства [19].

Следующие исследователи читают, что среди важнейших критериев интеграции виртуальных организаций необходимо выделить объединение хозяйственной деятельности, отраслевую общность и юридическую самостоятельность. Опираясь на эти критерии, можно ввести основные типы

виртуальных объединений: от наиболее «слабого» - виртуальной ассоциации до гипотетически самого «сильного» - виртуального треста.

В виртуальной ассоциации партнеры, находящиеся на удалении друг от друга, сотрудничают лишь при выполнении общих операций или функций. Здесь имеются две ключевые структурные характеристики: взаимозависимость между составляющими операциями и распределение ответственности между участниками.

Виртуальный консорциум близок по своим характеристикам к виртуальной ассоциации. Как правило, он создается в интересах реализации крупных программ или выполнения инновационных проектов. В рамках виртуального консорциума могут электронным способом объединяться предприятия разных стран, отраслей и форм собственности. При этом интеграция предполагает в первую очередь совместное выполнение функций и построение распределенной сети бизнес-процессов [3].

Виртуальный картель – это компьютерно-интегрированная форма объединения юридически самостоятельных организаций одной отрасли, имеющих соглашения о ценах, объемах производства, рынках сбыта.

Виртуальный синдикат представляет собой разновидность виртуального картеля, в рамках которого помимо вышеуказанных соглашений существует единый орган сбыта продукции участников виртуального объединения. Цель вступления в виртуальный синдикат - получить выигрыш от централизации сбыта. Синдикаты обычно образуются в отраслях с массовой однородной продукцией.

В свою очередь виртуальный пул означает полученное электронным путем временное объединение разных компаний (возможно разных отраслей), где для вступающих в пул организаций устанавливаются правила распределения общих расходов и прибыли, поступающей в единый фонд, распределяемый по установленной пропорции.

Виртуальный концерн предполагает электронное объединение компаний одной или нескольких отраслей на основе централизации научно-

технических и производственных функций, сбыта, финансов, учета и пр. Участники делегируют концерну часть своих функций - тех, которые не могут выполнить сами, но остаются юридически самостоятельными.

Наконец, наиболее сильной формой компьютерной интеграции организаций оказывается виртуальный трест, когда все стороны деятельности входящих в него организаций объединяются, а сами они теряют юридическую и хозяйственную самостоятельность [19].

Одной из комплексных форм виртуальных предприятий является виртуальная финансово-промышленная группа. Как и обычная финансово-промышленная группа, она состоит из ряда неоднородных юридических лиц, удаленных друг от друга, которые полностью или частично объединяют ресурсы с применением Интернет-технологий на основе договора о создании финансово-промышленной группы для технологической или экономической интеграции. Как видно из самого названия, в состав виртуальной финансово-промышленной группы входят разные промышленные, торговые и финансовые учреждения (банки, страховые компании и пр.). Следует отметить, что обычно срок функционирования такого метапредприятия не ограничен рамками выполнения тех или иных проектов

Для того чтобы деятельность виртуальной организации была продуктивной, необходимо координировать деятельность участников (агентов) с помощью уполномоченного на то органа, осуществляющего управленческие воздействия и регламентирующего деятельность предприятий-партнеров – органа-координатора. Его появление вызвано следующими причинами: высокая степень сложности процессов за счет кооперации различных организаций, наличие нескольких распределенных источников информации, которые необходимо скоординировать в режиме реального времени, нестабильная структура системы организации, расширение пространства поиска решений вследствие повышающейся комплексности процессов.

Обычно в виртуальную организацию входят: орган-координатор, занимающийся регламентацией деятельности виртуального предприятия; предприятия-поставщики, производители, транспортные и др. предприятия, принимающие участие, как в технологическом процессе, так и в процессе по доведению продукта до потребителя. Введение заказчика в систему взаимоотношений между субъектом и объектом управления дает ему возможность в режиме реального времени отслеживать работу предприятия и корректировать все действия: начиная от корректировки проекта товара или услуги до его производства и доставки [19].

Орган-координатор на организации виртуального типа должен выполнять следующие функции:

1. разработка институций для виртуальной организации;
2. поиск клиентов и анализ их запросов;
3. синтез товарно-производственных решений, отвечающих требованиям запросов;
4. регламентацию и корректировку деятельности предприятий, входящих в виртуальную организацию;
5. управление ресурсами данных предприятий.

Тем самым можно сделать вывод, что особенностью функционирования виртуальной организации является то, что ее агенты могут работать над выполнением одного или нескольких проектов одновременно.

1.3 Роль и функции виртуальных корпораций

На протяжении двух десятилетий одним из мировых принципов эффективного менеджмента являлось построение сетевой организации компании с целью повышения ее конкурентоспособности. Важный критерий повышения конкурентных преимуществ региональной экономики – создание российскими компаниями эффективных межфирменных сетей.

Существующие подходы к понятию виртуальных организаций характеризуют их как «сетевые». С одинаковой вероятностью могут создаваться как горизонтальные, так и вертикально-интегрированные связи в цепочке создания стоимостной ценности продукта.

Виртуальные организации предполагают сотрудничество с виртуальными командами, особенностью которых является постоянная работа над задачей вне временных рамок и пространственных ограничений, с поддержкой информационных сетей.

В традиционных командах – для сравнения – присутствуют длительные переговоры, совещания, не всегда эффективна обратная связь. В виртуальных командах обратная связь способствует самообучению и повышению качества работ. Результатом командной работы становится уникальная компетенция, трудно копируемая конкурентами, и высококачественная продукция. Первая практическая работа по формированию виртуальных компаний в рамках данной концепции выявила проблему подбора подходящих компаний-партнеров по бизнес-процессам, организационной культуре, информационным коммуникациям [17].

Для решения проблемы можно применить два варианта поиска партнеров. Первый способ включает анализ всего отраслевого рынка, однако может повлечь за собой высокие издержки. Нет гарантии, что формально подобранные партнерские компании будут совместимыми при реализации задач. Второй способ состоит из подбора компаний в базе данных виртуальной сетевой платформы как в хранилище ключевых компетенций, навыков и умений.

За счет интернет технологий возможен подбор среди мировой базы данных. Партнеры в виртуальной организации имеют относительно равные права. Отсутствуют препятствия для вступления в ее состав, кроме требований к профессиональному уровню участников, что требуется для повышения надежности, стабильности сетевой структуры, основанной на доверительных отношениях, характеризуемой как пул.

Пул реализует большое количество компетенций, а каждый участник-партнер специализируется на конкретных ключевых компетенциях. Между участниками-партнерами пула возникает конкуренция. Таким образом, понятие виртуальной организации в менеджменте относится к макроорганизации, имеет стратегический характер, представляет собой множество профессионалов-участников, объединенных в пул на контрактной основе без ограничения времени участия, базирующийся на виртуальной сетевой платформе. На рисунке представлена схема организационной структуры виртуальной корпорации.

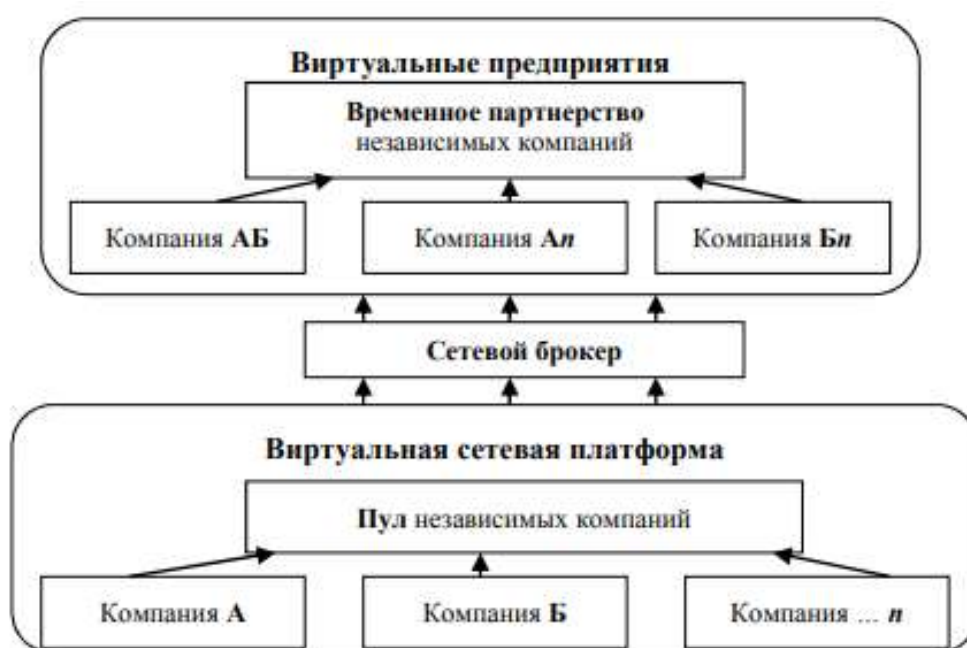


Рисунок 1 – Организационная структура виртуальной корпорации [17]

1. Виртуальная сетевая платформа представляет собой открытую систему участников, отобранных по умениям, навыкам, заключившим между собой соглашение о создании некоего пула потенциальных участников виртуальной организации. Виртуальная сетевая платформа относительно стабильна и имеет в своем наборе стандарты, нормы, руководствуясь которыми партнерские компании смогут участвовать при выполнении задач отдельно взятого виртуального предприятия.

2. Виртуальное предприятие можно характеризовать как сетевое вертикальноинтегрированное предприятие, занимающее микроуровень, связанное посредством информационно-компьютерных технологий. Также в нем могут присутствовать и горизонтальные связи компаний, имеющих схожие ресурсы и умения.

Виртуальное предприятие состоит из компаний партнеров, выбранных из пула независимых компаний по принципу соответствия умений целям проекта при создании продукта, по типу – вертикально-интегрированное. Предприятия-партнеры внутри виртуального предприятия между собой не конкурируют, а дополняют друг друга необходимыми ресурсами [17].

Жизненный цикл виртуального предприятия не ограничен контрактами, длится, пока партнерство приносит выгоду. По окончании реализации задач их сотрудничество завершается, и партнерская цепочка распадается, также могут быть организованы новые звенья для решения следующих задач, в зависимости от потребностей и возможностей рынка. Компания партнер может участвовать во многих виртуальных предприятиях одновременно.

3. Сетевой брокер (брокер) выполняет функции единого центра управления: обеспечивает взаимодействия между фирмами-партнерами внутри пула, осуществляет подбор новых участников, подходящих по уровню компетенций, управляет сетями, поддерживает, развивает сетевое сообщество, решает оперативные задачи при формировании команд виртуального предприятия. Брокер помогает компаниям реализовывать сетевое межфирменное взаимодействие, определять новые бизнес-задачи, распространять сетевую концепцию, координировать группы заказчиков с дизайнерами продукции, маркетинговыми компаниями. На разных этапах жизненного цикла виртуальной организации брокер выполняет разные функции управления: – при зарождении сети брокер определяет ее форму, требуемое количество источников для успешного функционирования и дальнейшей конкурентоспособности; – на этапе становления и развития сети брокер определяет стратегии развития организации, выбирает

предпочтительный вариант и объединяет ресурсы для достижения результата;
– на всех этапах развития сети брокер ее поддерживает.

Таким образом, организационная структура виртуальной организации состоит из виртуальной сетевой платформы, виртуальных предприятий и сетевого брокера, а взаимодействие всех элементов представляет собой один из типов межфирменного сетевого взаимодействия. Возникновение виртуальной формы организаций является тенденцией к изменению на отраслевых рынках, их трансформации и быстрому развитию информационно-компьютерных технологий [17].

Концепция виртуальной организации позволяет решить ряд проблем, связанных с реализацией проекта, предполагающего сетевое межфирменное взаимодействие. Участие в виртуальной организации позволяет оперативно подбирать компании, обладающие компетенциями, формирующими действующую цепочку создания ценности; обеспечивать технологическую и социальную адаптацию партнерских компаний, исполняющих проект; понижать уровень транзакционных издержек; сокращать сроки вывода готового продукта на отраслевой рынок; реализовать функции менеджмента для координации оперативной работы по проекту. Для повышения конкурентоспособности виртуальная организация объединяет и совместно использует ресурсы.

Если проводить аналогию с возможностями отдельно взятого предприятия, то сетевой подход значительно повышает способность партнерства увеличивать конкурентоспособность за счет эффекта масштаба. Как итог – модель виртуальной организации особенно привлекательна для малого и среднего бизнеса, поскольку для конкурирования на отраслевых рынках требуется независимость.

Глава 2. Анализ виртуальной организации на примере АО «Тинькофф»

2.1 Общая характеристика организации

«Тинькофф» – полностью онлайн-банк: у него нет собственных отделений. Основной продукт для физических лиц – кредитные и дебетовые карты, а также вклады. Банк также предлагает выпуск кобрендовых карт, целевые кредиты на покупки в обычных и интернет-магазинах.

АО «Тинькофф» - финансовая организация, имеющая большое количество отделений по всей стране. Приоритетными направлениями деятельности является выдача кредитных карт, а также приём вкладов от физических лиц. Недавно организация начала работу с юридическими лицами. Свою работу финансовое учреждение старается выстраивать с применением высокотехнологичных каналов связи и своих представителей [9].

Учреждение первоначально называлось «Химмашбанк» и было зарегистрировано в 1994 году. С 2005 года все вклады банка застрахованы в соответствии с действующим законодательством. В 2006 году кредитно-денежную организацию приобрёл бизнесмен Олег Тиньков и переименовал её в ЗАО «Тинькофф Кредитные Системы».

В июле 2017 года у банка появился свой первый банкомат, а до этого деньги можно было снять только в банкоматах партнёрских банков. Такие изменения объяснили потребностями клиентов, а также развитием системы банковских расчётов. И уже к концу августа того же года, количество банкоматов увеличилось до 28 единиц, при этом их число постоянно увеличивается, а устанавливаются они пока что в крупнейших городах страны.

В 2018 году банку была выдана лицензия на предоставление брокерских и депозитарных услуг [9].

В 2015 году была запущена ипотечная платформа «Тинькофф Ипотека», где банк в обмен на комиссию по факту сделки выполнял функцию брокера

между заёмщиками и пулом банков-партнёров (Абсолют, Банк жилищного финансирования, Восточный, Дельтакредит, Дом.рф, Металлинвестбанк, СМП банк, Уралсиб и Юникредит банк). 24 мая 2019 года было объявлено о закрытии сервиса, который будет принимать заявки до 31 мая и обслуживать прежних клиентов до 31 августа. За время существования сервиса им воспользовался 1 млн человек, годовая сумма ипотечных кредитов составляла 25 млрд. Представители банка косвенно называли причиной закрытия сервиса государственные банки, которые благодаря своим возможностям (в 2018 году на них приходилось 80 % всего рынка ипотеки, а 56 % – на долю «Сбербанка») предоставляли более дешёвые кредиты.

В октябре 2016 года «Тинькофф Банк» запустил сервис «Тинькофф Инвестиции» совместно с БКС-брокер. В марте 2018 года «Тинькофф Банк» получил брокерскую и депозитарную лицензии, 15 мая платформа была перезапущена уже на его базе. Клиентам онлайн доступны операции с акциями, облигациями, ИИС [9].

Индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам банк предлагает расчетно-кассовое обслуживание, корпоративные карты, зарплатный проект, торговый и интернет-эквайринг, POS-кредитование, банковские гарантии и кредиты, онлайн-кассы, бесплатный сервис по ведению бухгалтерии и конструкторы сайтов и документов.

В 2018 году банк занимал второе место по объёму портфеля кредитных карт на российском рынке. На 1 октября 2018 года его доля составила 11,4 %.

Также рассмотрим финансовые показатели за 2018-2020 годы.

Таблица 1 – Финансовые показатели Тинькофф (млн.руб) [10]

Показатели	2018	2019	2020
Выручка	2 124	7 194	1 081
Себестоимость продаж		7 163	1 866
Валовая прибыль (убыток)	2 124	31	785
Управленческие расходы	2 010		

Продолжение таблицы 1

Прибыль (убыток) от продаж	31	114	785
Прочие доходы		29	2791
Прочие расходы	95	32	1994
Прибыль (убыток) до налогообложения	19	28	12
Налог на прибыль		6	2
Чистая прибыль (убыток)	15	22	12

Как мы можем заметить из таблицы 1 выручка в 2019 году показала рекордное значение, также, как и чистая прибыль. В 2020 году виден спад, этому могла послужить пандемия.

Банк широко использует системы автоматизации для совершенствования бизнес-процессов: голосовую идентификацию для защиты от мошенников и ускорения работы колл-центра, а также технологии обработки «больших данных», в том числе данных из социальных сетей, для прогнозирования рисков с возвратом задолженности

В январе 2022 года стало известно, что TCS Group купила швейцарский криптовалютный сервис Aximetria. В этом же месяце TCS Group объявила об открытии Tinkoff Global PTE в Сингапуре.

24 января 2022 года было объявлено, что с 1 февраля банк отменит постоянный 1%-ный кэшбэк на все покупки. Его добавят к повышенным категориям кэшбэка на выбор. Также можно будет выбирать четыре из семи предложенных категорий повышенного кэшбэка вместо трёх из шести, а с подпиской Tinkoff Pro/Tinkoff Premium/Tinkoff Private число предложенных категорий увеличивается до восьми. По заявлению «Тинькофф Банка», подобное решение «даст пользователю больше свободы».

Виртуальные продукты Тинькофф:

- Тинькофф инвестиции,

- оформление виртуальной кредитной и дебетовых карт,
- открытие совместного счета,
- открытие накопительного счета,
- страхование,
- сим-карты,
- вклады.

Тем самым делая вывод, можно утверждать, что Тинькофф входит в тройку лидеров в банковской сфере, но можно также заметить и развитие Тинькофф как мобильного оператора, возможно, перспективы у Тинькофф-Мобайл большие и он сможет выйти на передовую нишу.

2.2 Анализ АО «Тинькофф» как виртуальной организации

Как мы знаем АО «Тинькофф Банк» является виртуальным банком.

Каждый месяц «Тинькофф банк» нанимает около 1000 новых операторов-надомников, говорит Константин Маркелов, вице-президент «Тинькофф банка» по бизнес-технологиям. Опыт, образование не требуются, главное – иметь компьютер, стабильный интернет и гарнитуру, утверждает Маркелов. Кандидат проходит телефонное интервью и заполняет анкету на сайте банка. В месяц служба безопасности проверяет несколько тысяч анкет соискателей, говорит Маркелов. С отобранными кандидатами банк заключает договоры на оказание услуг. Отток операторов составляет примерно 500 человек в месяц, сказал Маркелов [9].

Тинькофф Банк сегодня – это 5 млн клиентов, 10 тысяч сотрудников, 14 тысяч встреч в день по всей стране, 250 тысяч новых карт в месяц и 11 млрд рублей чистой прибыли за прошлый год. В 2007 году никто не верил в успех проекта кроме команды. Своим опытом Тинькофф Банк доказали всему миру, что российский стартап может вырасти в серьезного конкурента.

Идея создавать банк без отделений сейчас не вызывает каких-то сомнений. Но 10 лет назад это было далеко не так.

После того, как Тинькофф открыли два больших call-центра в Москве, в компании поняли, что это очень тяжело, не хотелось открывать третий центр.

Но компания растет, что делать? Решение: развить облачный call-центр или то, что в Тинькофф называют «домашний call- центр». Сегодня более 5 тысяч сотрудников сидят в облаке, дома, и обслуживают большую часть звонков.

Отслеживание работы происходит по установленной на компьютер сотрудника программы. Заместитель директора в любой момент может как прослушать разговоры до, так и проследить за рабочим процессом в любую минуту.

Тинькофф Банк знаменит тем, что для обслуживания клиентов он использует удаленные каналы взаимодействия. Однако отказ от офисов обслуживания не означает, что у Тинькофф Банка офисов нет совсем. Для центрального офиса и региональных филиалов, в которых работают многочисленные сотрудники, потребовалась система видеонаблюдения, помогающая повысить безопасность и эффективность труда.

Решение проблемы можно считать рабочим, когда полученный итог соответствует ожидаемым результатам.

Исследование Deloitte в конце 2020 года, в котором отвечали на вопрос, услугами каких банков вы воспользовались за последние 30 дней, показало: на первом месте оказался Сбербанк с долей клиентов в 87,1%, на втором – ВТБ (23,4%), на третьем – «Тинькофф Банк» (19,2% респондентов) (рисунок 2). В декабрьском рейтинге наиболее востребованных в расчетах банковских карт от компании «Робокасса» «Тинькофф» даже занимает второе место – хотя и с огромным отрывом от Сбербанка (на Сбербанк приходится 77% расчетов, на «Тинькофф» – 5%).

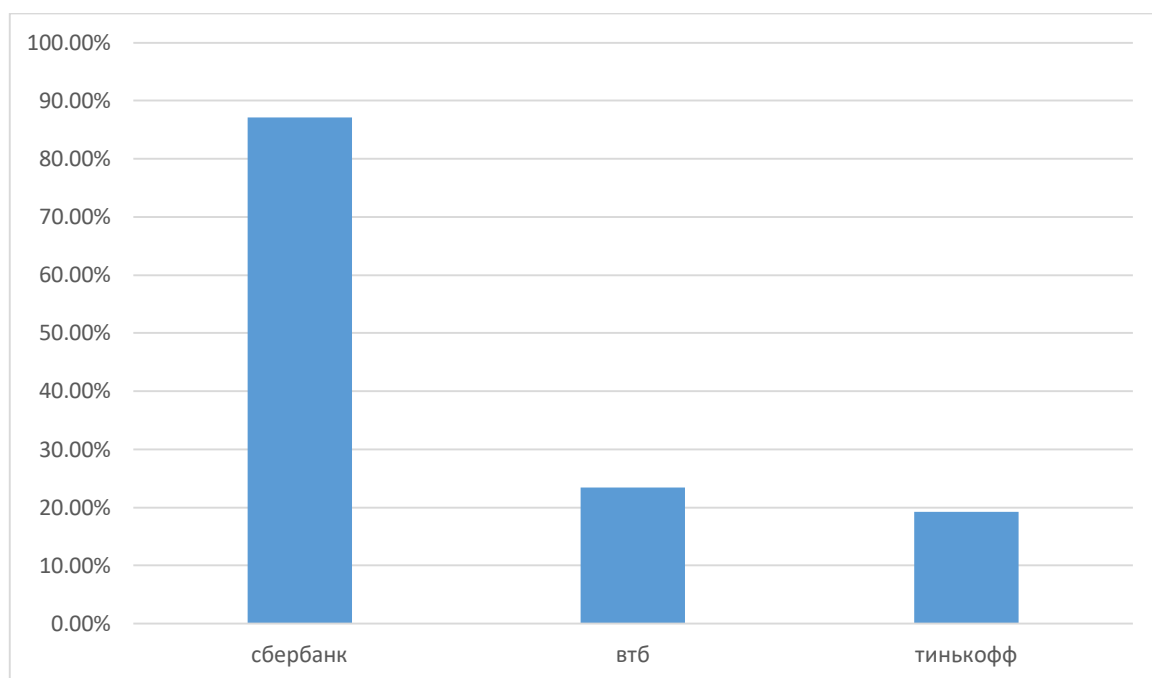


Рисунок 2 – Статистика количества пользователей

Тинькофф Банк первым среди российских банков открыл виртуальный Тинькофф Центр разработки – облачный офис, который позволяет сотрудникам из разных городов России и ближнего зарубежья участвовать в работе над созданием банковских продуктов. На сегодняшний день у Тинькофф Банка уже функционируют 10 Тинькофф Центров разработки (ТЦР) в разных регионах России, новый виртуальный офис станет 11-м [15].

Проект уже функционирует в пилотном режиме, за это время к команде банка присоединились специалисты из Мурманска, Астрахани, Орла, Омска, Красноярска, Обнинска и других городов, став полноценными участниками проектных команд по iOS, Android, WinPhone и .NET разработке. Все сотрудники облачного офиса работают в смешанных командах с разработчиками из московского и региональных Тинькофф Центров разработки.

Создание виртуального Тинькофф Центра разработки позволило банку значительно расширить географию поиска кандидатов и сократить время на отбор компетентных разработчиков. Для найма сотрудников был разработан отдельный алгоритм собеседований, учитывающий нюансы

удаленной работы. На первом этапе кандидаты проходят первичный скрининг технических деталей, за которым следует отдельное тестирование soft skills – умения работать удаленно, общаться с людьми, проявлять инициативу и т. д. Лишь после прохождения этого этапа соискателю предстоит техническое собеседование непосредственно по профессиональным навыкам [15].

У виртуального Тинькофф Центра разработки есть несколько принципиальных отличий от традиционной практики найма удаленных сотрудников на проекты:

1 Центр работает без посредников по найму сотрудников, все договоры заключаются напрямую с Тинькофф

2 Центр – отдельное структурное подразделение банка со своим руководителем, выделенной hr-командой и прочими элементами функциональных центров. Тинькофф рассматривает работающих в облаке разработчиков как полноценных членов команды и планирует с ними долгосрочное сотрудничество

3 Тинькофф Банк проводит целенаправленную интеграцию сотрудников виртуального Тинькофф Центра разработки в общий коллектив: встречи с коллегами, совместные мероприятия в штаб-квартире в Москве, в Центре разработки на базе «Сириус» в Сочи и других региональных центрах банка

4 Сотрудникам виртуального центра разработки доступны преимущества соцпакета разработчика банка: компенсация изучения английского языка, бесплатные командировки на профильные форумы и конференции и другое [15].

«Возможность удаленной работы на протяжении нескольких лет является одним из самых востребованных условий работы со стороны разработчиков, игнорировать этот тренд невозможно. Еще по опыту открытия Тинькофф Центров разработки в регионах мы заметили, что многие специалисты не стремятся переезжать в Москву: у них есть в своих городах жилье, родители, семьи, поэтому люди не готовы менять локацию. В своих

городах они остаются в привычной среде, но при этом они работают над масштабными проектами, используют современные технологии, а их доходы соответствуют уровню столицы.

Теперь же благодаря открытию виртуального Тинькофф Центра разработки мы можем позволить себе нанимать лучших из лучших, не ограничиваясь крупными городами, – прокомментировал Вячеслав Цыганов, вице-президент, директор Тинькофф Банка по информационным технологиям. Сотрудники виртуального Центра разработки являются полноценными участниками распределенных проектных команд, работающих в региональных центрах.

Чтобы не разрушать атмосферу доверия и совместного творчества в командах, мы не стали вводить жёсткие практики контроля удалённых сотрудников, обычно используемые в других компаниях – такие, как тайм-трекинг, скрин-шоты экрана и фотографии с видеокамеры. Подход, основанный на доверии и текущий уровень зрелости процессов управления разработкой в Банке обеспечивает необходимую видимость сотрудников для руководителей команд, а контроль осуществляется косвенными средствами – по коммитам, активности в таск-трекере и вовлечённости во внутрипроектные коммуникации».

Что касается организационной виртуальной структуры, то она следующая: одним из главных является операционный отдел, отвечающий за кредитные процессы.

В отдел кредитных проектов входят группы по работе с залоговым обеспечением, мониторинга кредитных проектов, технического аудита, по работе с дополнительными офисами, отчетности и анализа кредитного портфеля. Необходимо отметить тот факт, что для любого коммерческого банка отдел кредитования играют огромную роль, так как сотрудники данных отделов обеспечивают процесс выдачи, сопровождения кредитов, предпринимают попытки по предотвращению возникновения просрочки по кредитам, а также, что вытекает из всего сказанного, они в большей степени

способствуют поступлению в банк доходов, поскольку доходность от кредитных операций в любом банке выше чем от других операций. Кроме того, именно из кредитного отдела к руководству банка поступают предложения о введении новых программ, связанных с кредитованием (рисунок 3).



Рисунок 3 – Организационно-управленческая структура Тинькофф [9]

В соответствии с поставленными задачами подразделение выполняет следующие задачи: рассмотрение и подготовка экспертами кредитных проектов, рассмотрение обеспечения (ликвидность), оформление договоров залога, поручительства, сопровождение кредитов, обеспечение возвратности просроченной задолженности, надзор за целевым использованием средств и выполнением кредитного договора.

У Тинькофф кросс-функциональные команды – в каждую входят разработчики разных специальностей и тестировщики, а также технологи (считайте, что это как продакт, но немного более технический) – в общем все, кто нужен для разработки продукта на всех платформах. Раньше у бэка, фронта и других специальностей могли быть разные тимлиды. Сейчас Тинькофф пришли к тому, что тимлид один на всех – это единая точка входа

для бизнеса, единый ответственный за все технические части продукта. Тимлидом может быть и разработчик, и тестировщик. Неважно кто, главное – один [9].

Также в команде опционально могут быть техлиды по функциям.

Команды разные по размеру, в среднем 4-6 человек (до 10).

Тем самым Тинькофф является виртуальной организацией, но всё же имеет оффлайн офисы, но их не много. Работу с клиентами они ведут исключительно онлайн, только при доставке карты, они встречаются оффлайн.

2.3 Перспективы развития АО «Тинькофф» в сфере виртуальных организаций

Свое основное развитие Тинькофф получил во время пандемии. На первый план вышли задачи, связанные с удаленной работой и дистанционными услугами. Тинькофф занимает 9-ое место среди крупных банков.

Группа «Тинькофф» сообщила, что создала новое направление в сфере электронной коммерции, его возглавит бывший генеральный директор eBay на глобальных развивающихся рынках Илья Кретов.

Кретов стал директором по электронной коммерции «Тинькофф» .

«Тинькофф e-commerce» готово к партнерству с любыми компаниями, которые нацелены на увеличение продаж в онлайн. Предполагается, что «Тинькофф e-commerce» объединит нефинансовые и финансовые инструменты для предпринимателей и компаний по выходу в онлайн и развитию онлайн-продаж через крупнейшие маркетплейсы, соцсети, интернет-магазины и так далее. Также команда под управлением Кретьова будет внедрять новые продукты для покупателей и адаптировать под задачи онлайн-мерчантов существующие продукты группы [20].

«Тинькофф e-commerce» не будет еще одним маркетплейсом», – отметил Кретов через пресс-службу. Наша задача – построить принципиально новую

вселенную услуг для онлайн-бизнеса, в которой предприниматели смогут решить любые задачи по электронной торговле от «одного окна» работы со всеми российскими маркетплейсами до развития собственных продаж в России и мире».

«Тинькофф e-commerce» будет развиваться в рамках проекта «Тинькофф бизнес» (услуги для малого и среднего бизнеса).

Кретов до прихода в «Тинькофф» с февраля 2020 года занимал пост генерального директора eBay на глобальных развивающихся рынках. До этого он возглавлял eBay в России, Израиле и на развивающихся рынках Европы, пришел в российское подразделение eBay в 2013 году на должность директора по маркетингу. Ранее Кретов свыше 10 лет занимал руководящие должности в маркетинге таких компаний, как Mars и Google [20].

В экосистему «Тинькофф», помимо банка и страховой компании, входят такие проекты, как «Тинькофф бизнес», «Тинькофф инвестиции», «Тинькофф мобайл» (виртуальный мобильный оператор), «Тинькофф путешествия» (площадка для покупки ж/д и авиабилетов, бронирования отелей и аренды автомобилей), а также lifestyle-сервисы [20].

Олег Тиньков уже не первый год планомерно дистанцируется от Тинькофф Банка. Он ушел с поста главы совета директоров еще в 2020 году, с января 2021-го перестал быть контролирующим акционером TCS Group. В банке также отмечали, что Тиньков больше не участвует в управлении кредитным учреждением. Смена названия выглядит логичным продолжением этой линии.

Грядущий ребрендинг будет стоить около 30 млн рублей, если заказывать его в российской компании, отмечают «Ведомости». Отделений у банка нет, поэтому смена визуальных материалов будет стоить недорого. Зато потребуется потратить не меньше 300–500 млн рублей на рекламу, которая объяснит людям суть происходящих перемен.

Акции также снизились практически на 34% с уходом Тинькова. Теперь банку предстоит ребрендинг, выкупил Тинькофф банк у Тинькова – Потанин.

Тем самым, можем сделать вывод, что ситуация в банке на данный момент нестабильна, за ней нужно будет наблюдать, в данный момент нельзя точно сказать, к чему приведет смена руководства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Виртуальная корпорация – это форма стратегического альянса, основанная на использовании единой информационной системы, наличии механизмов гибкого реформирования организационной структуры, а также координации и взаимодействия на основе согласованного с участниками управления бизнес-процессами и ресурсами.

Виртуальной корпорацией является временный формат кооперации на добровольной основе нескольких, обычно независимых, партнёров, которыми могут быть предприятия, институты, частные лица. Виртуальная корпорация благодаря оптимизации производственной системы благ обеспечивает значительную выгоду клиентам. На основе общих представлений о хозяйственном процессе и непреложной культуре доверия, партнёры по кооперации вместе применяют свои главные компетенции в виде ресурсов и возможностей с целью достижения итогового результата при меньших финансовых затратах, быстрее, гибче и с обладанием конкурентными преимуществами в глобальном масштабе.

Представители первого подхода выделяют три основных вида виртуальных организаций:

1) С централизованным типом управления, при котором один из агентов управляет процессом (уясняет задачу, выдает задания другим агентам, обобщает результаты и принимает решения).

2) С распределенным типом управления, где знания и ресурсы распределяются между агентами, но сохраняется общий орган командного управления, принимающий решения в конфликтных ситуациях.

3) С децентрализованным типом управления, при котором все управленческие процессы осуществляются только за счет локальных взаимодействий между агентами.

Концепция виртуальной организации позволяет решить ряд проблем, связанных с реализацией проекта, предполагающего сетевое межфирменное

взаимодействие. Участие в виртуальной организации позволяет оперативно подбирать компании, обладающие компетенциями, формирующими действующую цепочку создания ценности; обеспечивать технологическую и социальную адаптацию партнерских компаний, исполняющих проект; понижать уровень транзакционных издержек; сокращать сроки вывода готового продукта на отраслевой рынок; реализовать функции менеджмента для координации оперативной работы по проекту. Для повышения конкурентоспособности виртуальная организация объединяет и совместно использует ресурсы.

«Тинькофф» – полностью онлайн-банк: у него нет собственных отделений. Основной продукт для физических лиц – кредитные и дебетовые карты, а также вклады. Банк также предлагает выпуск кобрендовых карт, целевые кредиты на покупки в обычных и интернет-магазинах.

Тинькофф Банк первым среди российских банков открыл виртуальный Тинькофф Центр разработки – облачный офис, который позволяет сотрудникам из разных городов России и ближнего зарубежья участвовать в работе над созданием банковских продуктов.

Группа «Тинькофф» сообщила, что создала новое направление в сфере электронной коммерции, его возглавит бывший генеральный директор eBay на глобальных развивающихся рынках Илья Кретов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдошин С.М., Тарасов В.Б. Синергетические организации в экономике XXI века // Бизнес-информатика. 2018. Т. 17. –155-163с.
2. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 9. – 45-49с.
3. Виртуальные корпорации. – URL:
https://spravochnick.ru/informacionnye_tehnologii/virtualnye_korporacii/
4. Дэвидоу У. и М. Мэлоуна «Виртуальная корпорация». 1992. – 18-27с.
5. Дмитриев В.И. CALS как основа проектирования виртуальных предприятий // Автоматизация проектирования. 2019. № 5. – 14-17с.
6. Еленин А., Пономарев И. «Виртуальные корпорации»,,: Учебное пособие– М.: ЮНИТИ, 2018. – 303 с.
7. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2019. № 6. – 92-96с.
8. Мильнер Б.З. «Теория организации», – М., 2018. – 230 с.
9. Официальный сайт «Тинькофф». – URL: <https://www.tinkoff.ru/>
10. Райсс М. Границы «безграницных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 3. – 92-97с.
11. Сердюк В.А. От виртуальной реальности к виртуальному правительству: миф или реальность? Менеджмент в России и за рубежом №2, 2020. –15с
12. Тарасов В.Б. Новые стратегии реорганизации и автоматизации предприятий: на пути к интеллектуальным предприятиям // Новости искусственного интеллекта. 2020. № 9. – 40-84с.

13. Тарасов В.Б. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа. // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 9. – 87-90с.
14. Тарасов В.Б. Предприятия XXI века: проблемы проектирования и управления // Автоматизация проектирования. 2019. № 9. –45-52с.
15. Тинькофф Банк первым среди российских банков открыл виртуальный центр разработки. – URL: <https://www.tinkoff.ru/invest/news/42891/>
16. Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы. – М.: Тандем. – 2018. – 59с.
17. Фоменко Е.В. Роль и функции виртуальных организаций в условиях пандемии. 2021. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-funktsii-virtualnyh-organizatsiy-v-usloviyah-pandemii-covid-19>
18. Ханс А. «Виртуализация как возможный путь развития управления», международный журнал «Проблемы теории и практики управления», 2019. – 167с.
19. Хромов И.Е. Виртуальные организации в современной экономике. – 2018. – 2-13с.
20. Экосистема «Тинькофф» дополнена направлением e-commerce. – URL: <https://www.interfax.ru/business/798101>
21. Яблочников Е.И. Методы управления жизненным циклом приборов и систем в расширенных предприятиях. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2019. – 149 с.