

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой _____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 2021г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Проектный подход к управлению рисками в электронной торговле

в сегменте С2С

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель _____ к.э.н., доцент Вырупаева Т.В.
подпись, дата должность, учёная степень фамилия, инициалы

Выпускник _____ Го Инхуэй
подпись, дата фамилия, инициалы

Рецензент _____ к.э.н., доцент Шишацкий Н.Г.
подпись, дата должность, учёная степень фамилия, инициалы

зав. отделом прогнозирования

экономического развития

Красноярского края ИЭИПП

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Проектный подход к управлению рисками в электронной торговле в сегменте С2С» содержит 101 страницу текстового документа, 28 таблиц, 16 иллюстраций, 50 литературных источников. Структура работы включает введение, три главы и заключение, список литературных источников. Ключевые слова:

ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ, РИСКИ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ, РЫНОК С2С, ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД.

Объект исследования: электронная торговля в сегменте С2С (на примере электронных торговых площадок АВИТО и ТАОВАО).

Предметом исследования: проектный подход к управлению рисками в электронной торговле.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта управления рисками в электронной торговле в сегменте С2С на основе сравнительного анализа международного опыта.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. изучить отечественные и зарубежные данные по применению проектного подхода к управлению рисками;
2. провести анализ объекта исследования и выявить основные проблемы;
3. разработать проект управления рисками в электронной торговле в сегменте С2С.

Научная новизна выпускной квалификационной работы:

- Уточнено понятие электронной торговли в сегменте С2С.
- Выделены характерные особенности модели С2С и уточнена классификация рисков электронной торговли.
- Предложена концепция проектного управления рисками в электронной торговле.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Теоретические аспекты развития электронной коммерции.....	8
1.1 Сущность электронной коммерции: предпосылки и условия ее развития.....	8
1.2 Виды электронной коммерции. Особенности сегмента С2С.....	12
1.3 Риски и подходы к управлению рисками в электронной коммерции.	18
1.4 Проектный подход к управлению рисками в электронной торговле..	29
2 Анализ управления рисками в электронной торговле на примере компаний Таобао и Авито.....	37
2.1 Характеристика компаний Таобао и Авито.....	37
2.2 Анализ проектного управления в компаниях Таобао и Авито.....	53
2.3 Анализ проблем и рисков в функционировании электронных торговых площадок Таобао и Авито.....	59
3 Проектный подход к минимизации рисков в электронной коммерции в сегменте С2С.....	65
3.1 Концепция проекта управления рисками в электронной торговле....	65
3.2 Этапы и сроки проекта.....	73
3.3 Оценка эффективности и рисков проекта.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
Список использованных источников.....	94
Приложение А.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Глобальные компьютерные сети и, прежде всего сеть Интернет порождают такое явление как электронная коммерция. Электронная коммерция – это вид хозяйственной деятельности по продвижению товаров и услуг от производителя к потребителю через электронные компьютерные сети. К ней, прежде всего, относятся электронная торговля с электронными системами оплаты, новые формы рекламы, маркетинга, финансовые услуги и т.п.

Электронная коммерция несет в себе огромный потенциал для снижения цены товара. Электронная коммерция облегчает доступ потребителей на рынок и совершенствует цепочку поставщик-потребитель в целом. Интернет представляет платформу, в которой участник цепочки может сотрудничать с другим участником напрямую и необходимость в посреднике отпадает. В электронной коммерции создаются условия для реализации модели совершенной конкуренции, так как формируется достаточность информации, неограниченное количество покупателей и продавцов, сводятся к нулю операционные затраты и практически ликвидируются все барьеры для новых участников рынка.

Электронная среда открывает новые экономические возможности как для предпринимателей, так и для физических лиц. Сегодня наиболее развиты рынки B2B («бизнес для бизнеса») и B2C («бизнес для потребителя»).

Активно возрастают темпы роста рынка C2C («потребитель для потребителя»). По итогам 2019 года объем рынка прямых частных интернет-продаж в России вырос на 53%, число вовлеченных пользователей в эту сферу составило 20% от общего числа пользователей. Исследователи отмечают, что количество частных продавцов растет быстрее, чем количество покупателей. Сегментом C2C уже заинтересовались логистические компании, которые ранее обслуживали интернет-магазины. Однако, несмотря на положительную динамику развития рынка C2C, существуют проблемы, связанные, прежде всего, с низким уровнем безопасности торговой сделки между физическими лицами.

Объект и предмет исследования.

Объект исследования: электронная торговля в сегменте C2C (на примере электронных торговых площадок AVITO и ТАОВАО).

Предметом исследования: проектный подход к управлению рисками в системе электронной торговли.

Цель и задачи исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта управления рисками в электронной торговле в сегменте C2C на основе сравнительного анализа международного опыта.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- выявить особенности электронной торговли в сегменте C2C;
- проанализировать риски в электронной торговле;

- изучить отечественные и зарубежные данные по применению проектного подхода к управлению рисками;
- провести анализ объекта исследования и выявить основные проблемы;
- разработать проект управления рисками в электронной торговле в сегменте С2С.

Гипотезы исследования.

Электронная торговля в сегменте С2С характеризуется преимущественно куплей-продажей подержанных товаров.

Большинство пользователей электронных торговых площадок дают в отзывах оценку не только проблемам, но и рискам электронной торговли в сегменте С2С.

К основным рискам в электронной торговле в сегменте С2С относятся риски, связанные с нарушением информационной безопасности и риски, возникающие в результате мошеннических действий.

Теоретическая и методологическая база.

Теоретические аспекты, связанные с ключевыми понятиями, развитием рынка электронной коммерции представлены в работах Х. Ву, Б. Д’Сильва, Пиле Ян, С. Бат и др. Изучению рисков в электронной торговле посвящены работы Киселевой И.А., Искаджян С.О., Гатиловой И.Н., Заболотной Н.В., Чжао Сун, Ли Лунхуа. Особенности рынка С2С представлены в работах Ван Цзин, Ли Ци, Чжао Сяохуэй и др. проектный менеджмент в электронной

коммерции освещен в научных работах Копачева А.А., Покровской Л.Л. и др.

Кроме того, изучена информация, представленная на официальных сайтах компаний Авито и Таобао.

С научной точки зрения рынок С2С малоизучен, и как показывает практика, существует много проблем относительно безопасности, сервиса и технологий.

Методы исследования.

При написании выпускной квалификационной работы применены методы классификации, сравнения, моделирования, статистического анализа, контент-анализа, SWOT и PEST анализа, а также методология управления проектами.

Научная новизна исследования.

Научная новизна заключается в:

- уточнении понятия электронной торговли в сегменте С2С;
- выделены характерные особенности модели С2С и уточнена классификация рисков электронной торговли.;
- предложении концепции проектного управления рисками в электронной торговле.

Структура и объем исследования.

Работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников. Объем исследования ___ страниц.

1 Теоретические аспекты развития электронной коммерции

1.1 Сущность электронной коммерции: предпосылки и условия ее развития

Под электронной торговлей, как правило, понимается электронная, цифровая и сетевая связь в рамках широкого спектра коммерческих торговых операций по всему миру в условиях открытой сетевой среды, основанной на использовании браузера / серверного приложения и использующей компьютерные технологии, сетевые технологии и технологии удаленной связи.

С развитием Интернет меняется не только бизнес, но и жизнь потребителей, а электронная торговля постепенно превращается в новую бизнес - модель, к которой люди должны адаптироваться. После появления электронных деловых операций в конце 20-х годов всего за несколько десятилетий они стали знаковыми событиями эпохи информатизации.

Глобальным трендом современной экономики является масштабная цифровизация всех сфер экономических отношений, в особенности в сфере онлайн-торговли, о чем свидетельствует значительный успех гигантов электронной коммерции, таких как Alibaba и Amazon [1].

По своей сути, электронная торговля является результатом стремления человечества к высокой эффективности работы, которая побуждает к постоянному развитию информатизации деловой активности и является

новой экономической формой. Она играет все более важную роль в бизнесе, на рынке и в функционировании экономики страны.

Драйверами развития электронной торговли являются:

1. развитие интернета, увеличение его скорости и расширение площади широкополосного доступа, которые привели не только к увеличению числа новых клиентов, но и к возникновению принципиально новых рынков [2];
2. распространение мобильного интернета, повышение его стабильности, доступности и удобства пользования, что, в свою очередь, дает возможность совершать покупки без больших временных затрат [3];
3. развитие технологий платежных шлюзов, под которыми понимается сервис-провайдер услуг электронной коммерции, занимающийся авторизацией платежей по кредитным картам для онлайн-магазинов и электронного бизнеса [4];
4. внедрение процессов аналитической обработки данных, которые позволяют владельцам бизнеса регулярно осуществлять АБ-тестирование с использованием инструментов Google-Analytics для оптимизации раскладки сайта, расширения воронки продаж и устранения узких мест [3].

Электронная торговля содержит два аспекта: электронный и коммерческий. В широком смысле электронная торговля означает ведение деловых операций и заключение сделок в сети.

С одной стороны, под электронной торговлей понимается новая модель коммерческой деятельности в условиях открытой сетевой среды, когда покупатели и продавцы осуществляют различные виды торговых сделок, онлайн-электронные платежи, а также различные виды коммерческой деятельности, торговые операции, финансовую деятельность и связанную с ними деятельность по оказанию комплексных услуг.

С другой стороны, электронная торговля означает использование простых, быстрых и недорогих электронных средств связи, при которых покупатели и продавцы не осуществляют прямых коммуникаций друг с другом. Электронная торговля, главным образом, осуществляется с помощью электронного обмена данными и Интернет.

Анализ электронной торговли с точки зрения торговой деятельности может осуществляться по нескольким звеньям, что позволяет также разделить электронную торговлю на два уровня. Самая полная и самая передовая электронная торговля должна заключаться в том, чтобы использовать Интернет - сеть для полной торговой деятельности, то есть полностью реализовать информационный поток, бизнес-процессы, финансовые потоки и часть логистики в Интернете. Таким образом, можно пройти через Интернет один за другим, начиная с поиска клиентов, до

переговоров, заказов, онлайн-платежей, открытых электронных счетов и до электронных деклараций, электронных налогов. Достижение полной электронной торговли должно быть связано с тем, что помимо покупателей, продавцов, к ним присоединяются банки или финансовые учреждения, государственные учреждения, сертифицирующие органы, распределительные центры и другие учреждения.

Важные условия развития электронной торговли:

1. популярность и широкое применение компьютерных технологий;
2. развитие и зрелость сетевых технологий;
3. разработка и широкое применение технологии кредитных карт;
4. разработка и совершенствование технологии электронных платежей
5. электронная безопасность, разработка и введение электронного торгового соглашения;
6. государственная поддержка (правовая защита);
7. развитие и совершенствование логистики в системе электронной торговли.

Очевидно, что электронная коммерция изменила способы покупки и продажи товаров и услуг. Благодаря электронной коммерции сокращается географическое расстояние, возрастает мобильность деловых отношений. Увеличение охвата технологий беспроводной связи позволит экономике интернета устойчиво расти. Пятое поколение мобильной связи создаст новые условия для новых технологических прорывов, поскольку будет

стимулировать появление более надежных приложений, повышение безопасности устройств и различных дистанционных датчиков, расширит технологические возможности компаний [5].

1.2 Виды электронной коммерции. Особенности сегмента C2C

В структуру электронной коммерции входят элементы, представленные на рисунке 1.1:

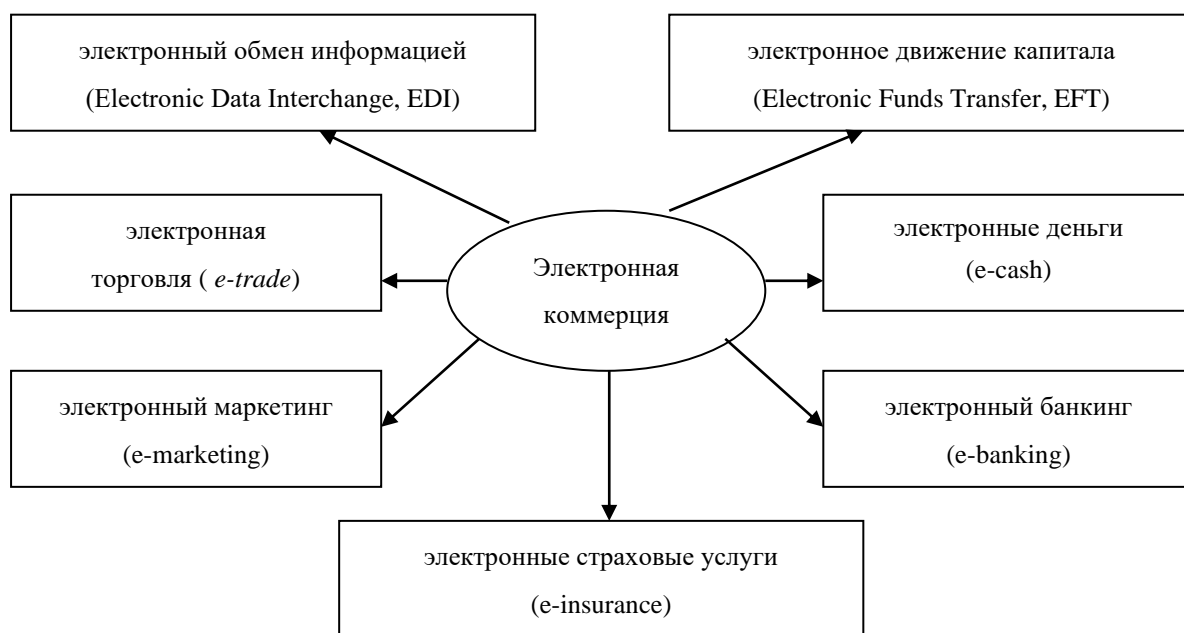


Рисунок 1.1 – Структура электронной коммерции

Электронная коммерция подразделяется на виды в зависимости от целевой аудитории. Поскольку в данной работе предполагается рассматривать не всю сферу электронной коммерции, а ее конкретный элемент – электронную торговлю (сегмент C2C), то считаем целесообразным привести следующую классификацию, чтобы показать место изучаемого объекта в данной системе:

1. целевая аудитория – коммерческие организации: B2B, B2C, B2G, B2E, B2P;
2. целевая аудитория – потребители: C2B, C2C;
3. целевая аудитория – коммерческие организации и потребители: B2B2C.

Предлагается рассмотреть некоторые наиболее распространенные модели и остановиться более подробно на модели C2C.

B2B (Business-to-Business). Сегмент «Бизнес для бизнеса» ориентирован на коммерческие отношения между экономическими субъектами рынка (юридические лица), которые взаимодействуют между собой, оформляя сделки, партнерские контракты на поставку, продажу, покупку товаров или услуг. Для коммуникаций в этом сегменте используются специальные интернет-площадки, интерактивные базы данных [6].

B2C (Business-to-Consumer). Сегмент «Бизнес для потребителя» ориентирован на торговлю товарами и услугами между юридическими и физическими лицами. Другими словами, это розничные продажи на онлайн-площадках (магазины, банки и пр.), которые предоставляют клиентам широкий ассортимент товаров и услуг, удобные формы заказа и доставки товаров потребителю. Такая форма позволяет компаниям снизить затраты на содержание торговых и складских площадей [6].

B2G (Business-to-Government). Сегмент «Бизнес для правительства» ориентирован на таких участников рынка, как юридические лица (компании, корпорации) и муниципальные органы, государственные инстанции. Например, портал госзакупок РФ. Сделки осуществляются на основе конкурсов, тендеров или котировок. Компания-участник должна иметь высокий статус и безупречную репутацию [6].

B2P (Business-to-Partners) или B2L (Business-to-aLLiance). Сегмент «Бизнес для партнеров», который ориентирован на коммерческие отношения с поставщиками услуг и товаров, между филиалами, партнерскими организациями одной сети или сторонними компаниями [7].

B2E (Business-to-Employee). Сегмент «Бизнес для сотрудников» ориентирован на сотрудников, а не на потребителей. Стратегия B2E может охватывать процессы от привлечения, найма, обучения, адаптации до удержания сотрудников, а также предоставления решений самообслуживания и индивидуального доступа к основным инструментам или программному обеспечению. По сути, компании хотят привлекать и удерживать лучших сотрудников, поэтому крайне важно, чтобы они предлагали им инструменты и ресурсы, способные обеспечить это. B2E более конкретно относится к программному обеспечению и технологиям, которые компании используют для поддержки своих сотрудников. Такие преимущества, как гибкий рабочий график, бонусы и возможности для получения образования, цифровое рабочее место привлекают и удерживают сотрудников [8].

B2B2C (Business-to-Business-to-Customer). Сегмент «Бизнес для бизнеса и для потребителя» представляет собой объединение двух видов электронной коммерции – B2B и B2C на единой платформе. Например, компания закупает товары в Китае, заключает договоры со складами Карго на отправку заказов по адресам покупателей. Получается цепочка: компания-продавец (B2B) – склад (B2B) – покупатель (B2C) [9].

C2B (Consumer-to-Business). Сегмент «Потребитель для компании», где клиент сам устанавливает стоимость товаров и услуг. Покупатели посредством голосования определяют цену, за которую они хотели бы приобрести предлагаемый продукт. Однако окончательное решение «продать или нет» принимает владелец товара. В системе C2B сайт или любая другая электронная площадка выступает в качестве брокера-посредника, который ищет продавцов за сформированную цену потенциальных покупателей [10].

C2C (Consumer-to-Consumer). Электронная коммерция в нише «Потребитель для потребителя» подразумевает осуществление сделок между физическими лицами. Успех таких интернет-площадок как Авито, Юла, Ebay, Молоток и других основан на коммерческих отношениях пользователей через электронную систему объявлений [11].

В различных источниках отмечается, что C2C – это вид электронной коммерции. Однако электронная коммерция (E-commerce) – это предпринимательская деятельность, которая, так или иначе, связана с распространением, рекламированием, продвижением, продажей услуг или

товаров через Интернет. Если перевести дословно, то C2C – это модель взаимодействия «потребитель для потребителя», при этом покупатель и продавец юридически не являются предпринимателями.

Следовательно, предлагается уточнить понятие: C2C (Consumer-to-Consumer) – это особая форма торговых взаимоотношений в электронной среде между физическими лицами (субъектами торговой сделки) с помощью третьей стороны – посредника (торговая площадка), нацеленного на обеспечение платформы для оптимальной коммуникации субъектов торговой сделки [12].

К современным торговым площадкам, работающим по модели C2C, можно отнести: доски объявлений; сайты по продаже работ «hand-made» и дизайнерских вещей; совместные покупки; социальные сети.

Таким образом, посредник организует торговую площадку; может являться гарантом и/или исполнителем проведения платежа; может влиять на разрешение спорных ситуаций, но не является гарантом получения товара; может получить вознаграждение или комиссию, но не несет ответственности за обмен товарами.

На основе теоретического анализа выделим особенности модели C2C (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Характерные особенности модели C2C

Характеристики	Особенности модели C2C
Участники	Физические лица Статусы: продавец, покупатель Характерна быстрая смена статусов
Типы продаж	Разовые продажи собственных вещей Регулярные продажи (без оформления предпринимательства)
Тип товара	Товары бывшие в употреблении (преимущественно) Новые товары Уникальные товары (handmade-товары, предметы антиквариата)
Организация продаж	Осуществляется через посредника - электронную торговую площадку Зависит от функционала и правил электронной торговой площадки
Цель покупки	Для личных нужд
Цена товара / услуги	Ниже рыночной цены
Объем заказов	Небольшой
Система расчета	Наличная Безналичная (преимущественно)
Маркетинг	Применяются такие инструменты, как демонстрация товара, использование рекомендаций других покупателей, сарафанное радио, торг. Маркетинг имеет непрофессиональный, спонтанный и интуитивный характер
Логистика	Прямая (личная встреча) Опосредованная (через службу доставки, транспортной компанией)
Возможность контроля качества товара	Низкая
Правовая защищенность	Средняя
Риски	Высокие

Анализ различных источников по развитию сегмента C2C позволил выделить ряд его особенностей [11]:

- участники не являются предпринимателями, следовательно, сегмент C2C в прямом смысле слова не является бизнесом;

- не профессиональный характер сегмента (нет специальных служб по продвижению, а сама маркетинговая деятельность имеет спонтанный и интуитивный характер);
- преимущественно продажа не новых, а бывших в употреблении товаров;
- быстрая и простая организация («купля-продажа» не выходя из дома);
- низкие транзакционные издержки, более низкая цена за товар;
- высокие риски, связанные с мошенничеством.

1.3 Риски и подходы к управлению рисками в электронной коммерции

Риск – это неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании и показатели ее деятельности, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении. Риск - это неотъемлемая составляющая всякого экономического процесса. Современная рыночная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности и неустойчивостью экономической среды.

Вероятность наступления риска возрастает в случае недостоверной информации, недостаточного анализ информации, а также отсутствия времени на проведение анализа рисков. Важной целью в этом случае

является предвосхищение потенциальной проблемы и заблаговременная подготовка к ее решению. Наступление риска может быть обусловлено как осознанными действиями субъектов, так и бессознательными.

Преобладающее число рискованных событий, связанных с техническими системами и процессами, основаны на конкретных алгоритмах поведения и абсолютно не гибки в ситуациях, требующих принятия «неоцифрованных» решений. С развитием и усложнением техногенных процессов и систем появляется достаточно много факторов, которые требуют принятия быстрых и рациональных решений, приводящих к положительному результату.

Электронной торговле в полной мере присущи традиционные предпринимательские риски, но свойственны также и специфические риски, порожденные технологиями электронного бизнеса. В частности, это риски информационной безопасности [13]:

- риск нарушения конфиденциальности информации;
- риск искажения информации;
- риск утраты информации;
- риск сбоя информации.

Причины возникновения этих рисков включают в себя [14]:

- внешние угрозы: вирусы и вредоносные программы; хакерские атаки; мошенничества; спам; угроза завладения интеллектуальной собственностью правообладателя;

- внутренние угрозы: кража информации; саботаж; недостаточный профессионализм или халатность сотрудников).

Хотелось бы особое внимание уделить риску контрафактной продукции. В российском законодательстве четко закреплено понятие контрафактной продукции в п.1 ст.1515 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ). Контрафактная продукция – это «товары, этикетки, упаковки товаров, на которых незаконно размещены товарный знак или сходное с ним до степени смешения обозначение, являются контрафактными». В п. 3 ст.1519 ГК РФ указано следующее: «товары, этикетки, упаковки товаров, на которых незаконно использованы наименования мест происхождения товаров или сходные с ними до степени смешения обозначения, являются контрафактными» [26].

Бренд, или товарный знак представляет собой средство индивидуализации товара. У бренда есть правообладатель (организация), которая разработала и запустила товар в продажу. Правообладатель имеет все права зарабатывать на товарах с фирменным логотипом. А все остальные – только по лицензионному договору или договору коммерческой концессии. Это касается российских и зарубежных брендов и следует из ст. 1477, 1479 и 1484 ГК РФ. В настоящее время в рамках устоявшейся терминологии репликой называют копию оригинальной вещи с логотипом. Торговля репликами не считается подпольным бизнесом. Копии брендовых кроссовок и телефонов открыто выставляют в оффлайн и онлайн. Продавцы честно

пишут, что товар не оригинальный. Покупатели тоже осведомлены, кроме того, готовы это приобрести, потому что дешевле. Найти поставщика из Китая легко. Такая открытость даёт ложное ощущение, что торговля происходит по закону, однако на самом деле это заблуждение. Юридически реплика бренда – это контрафакт. То есть подделка, на которую нанесли известный логотип, при этом качество подделки роли не играет. Торговля репликами является незаконной. Продавец контрафакта рискует заплатить компенсацию бренду, штраф государству и даже получить судимость. Интернет-магазины и аккаунты блокируют по жалобам брендов. При этом на компенсацию, штраф и блокировку продавец может попасть одновременно. Владелец бренда может подать в суд на продавца и отсудить компенсацию от 10 000 до 5 000 000 Р или в размере двойной цены товара. Конкретную сумму определяет суд. Это мера из ст. 1515 ГК РФ. По жалобе владельца товарного знака суд может запретить работу интернет-магазина по ст. 1252 ГК РФ. Кроме того, интернет-ресурс продавца блокируется по жалобе бренда значительно быстрее и без суда. Если владелец бренда докажет, что потерял больше 250 000 Р, то продавцу грозит уголовное дело по ст. 180 УК РФ. Наказание — от штрафа в 100 000 Р до четырёх лет тюрьмы [27].

В последние два года страны-лидеры мировой электронной коммерции, которые одновременно являются и гигантскими рынками контрафактной продукции, начали активно бороться с подделками – это доказывает их законодательная практика. В КНР 1 января 2019 г. вступил в силу закон,

согласно которому платформы электронной коммерции несут солидарную ответственность за продажу контрафактной продукции третьими лицами на своих сайтах. Новый закон требует от всех онлайн-ритейлеров моментально сообщать о выявленных нарушениях и изымать контрафактную продукцию. В противном случае на электронную платформу или интернет-магазин будет наложен штраф в размере от 50 000 до 500 000 юаней (от \$7200 до \$72 000). В особо серьезных случаях контрафакта, когда поддельная продукция угрожает здоровью покупателей (речь идет в первую очередь о продуктах питания, лекарствах и медицинских препаратах, косметике – одной из самых популярных позиций онлайн-контрафакта), штраф может достигать 2 млн юаней (\$288 тыс.) [29].

В новом законе также упоминаются нетрадиционные каналы онлайн-продаж, в которые входят социальные сети. Это означает, что популярная в Китае социальная сеть WeChat, в которой через систему апплетов распространяет свои товары множество китайских и иностранных брендов и ритейлеров, теперь также регулируется законодательством.

Рассмотрим явление мошенничества в электронной торговле. Мошенничество в электронной торговле – это преступный обман, совершаемый во время коммерческой транзакции посредством Интернет с целью получения финансовой или личной выгоды мошенника и причинением материального ущерба субъекту торговой сделки. Наиболее

распространенные типы мошенничества в электронной торговле представлены в таблице 1.2 [27, 30].

Таблица 1.2 – Типы мошенничества в электронной торговле

Типы мошенничества	Характеристика
Мошенничество с кредитными картами	Преступник использует украденные данные кредитной карты для покупки продуктов или услуг у интернет-продавца. В типичном сценарии мошенник посещает сайт в даркнете, где продаются украденные кредитные карты. Преступник покупает данные карты и переходит в интернет-магазин, используя номер украденной карты, чтобы купить продукт или услугу. Эта первоначальная транзакция вводит в заблуждение держателя карты, которая была украдена. Но в конечном итоге мошенник обманывает владельца магазина, который должен вернуть деньги за покупку (а иногда и платить комиссию за возврат платежа банку, выпустившему карту). Продавцы также могут стать жертвами мошенничества с тестированием карт, когда пытаются протестировать несколько кредитных карт, которые все еще активны и позволяют совершать покупки. Эти типы покупок, как правило, представляют собой небольшие заказы с низким уровнем риска, но они могут существенно повлиять на чистую прибыль продавца.
Партнерское мошенничество	В партнерском маркетинге онлайн-продавцы платят партнерам комиссию за продажи клиентам, пришедшим по партнерским ссылкам. Продавцы предоставляют аффилированным лицам уникальную отслеживаемую веб-ссылку, которая направляет покупателей на страницы магазина продавца. Когда покупатель нажимает на одну из этих ссылок и совершает покупку, продавец вознаграждает партнера за реферала, давая партнеру комиссию (обычно в процентах от чека). Распространенной формой аффилированного мошенничества является «тайпсквоттинг». Преступник регистрирует доменные имена с ошибочным написанием URL-адреса интернет-магазина. Затем мошенник перенаправляет это доменное имя на веб-сайт продавца, но с партнерской ссылкой.
Мошенничество с возвратом платежа	В типичном сценарии мошенничества с возвратным платежом покупатель совершает покупку в интернет-магазине. После получения товаров или услуг преступник ждет недели или месяцы, затем связывается со своим банком и оспаривает транзакцию, утверждая, что она была несанкционированной или мошеннической. Мошенник надеется, что у продавца не хватает времени и ресурсов для оспаривания претензии, или тот просто будет сомневаться, не обладая соответствующими знаниями и опытом.

Продолжение таблицы 1.2

Типы мошенничества	Характеристика
Захват аккаунта	<p>Большинство магазинов электронной коммерции регистрируют клиентам учетные записи, в которых хранятся личная информация, финансовые данные и история покупок. Киберпреступники взламывают эти учетные записи с помощью фишинговых схем. Ворую аккаунты в соцсетях, преступники получают доступ к учетным записям интернет-магазинов. Преступники также используют ботов для кражи конфиденциальной информации, в результате чего клиенты страдают от последствий кражи личных данных.</p>
Мошенничество перехватом	<p>Мошенники используют украденные кредитные карты для совершения покупок в Интернете, отправляют товары по адресу, указанному для кредитной карты при оформлении заказа, но затем перехватывают посылку перед ее доставкой. Например, преступник использует украденное имя, адрес и кредитную карту для покупки товара в маркетплейсе. После завершения транзакции преступник звонит в службу поддержки клиентов маркетплейса до того, как товар будет отправлен, и меняет адрес доставки на желаемое место получения преступником.</p>
Мошенничество триангуляцией	<p>На первом этапе преступники создают фальшивую витрину интернет-магазина, обычно такую, где продаются популярные фирменные товары по заниженным ценам. Очень часто это бытовая техника и телефоны. Единственная цель сайта - украсть имена, адреса и номера кредитных карт у ничего не подозревающих покупателей.</p> <p>На втором этапе мошенники используют украденные учетные данные клиентов и номера кредитных карт, чтобы посетить настоящий интернет-магазин, купить именно то, что жертва приобрела в поддельном магазине, и отправить его покупателю.</p> <p>Третий шаг — это оплата за мошенников. Они используют украденные данные клиентов, чтобы делать дополнительные онлайн-покупки, которые они отправляют себе. Этот тип мошенничества обычно остается незамеченным в течение более длительного времени, чем другие виды онлайн-мошенничества, поскольку первоначальная покупка (с поддельного сайта) не вызывает подозрений со стороны жертвы.</p>

Существует много разных подходов к классификации рисков в электронной торговле. Один из них рассмотрен выше. Можно встретить следующую классификацию рисков в электронной торговле (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Виды рисков в электронной торговле

Риск	Характеристика риска
Правовые риски	Причина порождения правовых рисков кроется в недостатках законодательного регулирования и, как следствие, в рисках, обусловленных проблемами обеспечения необходимого уровня безопасности.
Риски, связанные с нарушением информационной безопасности	Хищение данных, утечка конфиденциальной информации
Финансовые риски	Опасность денежных потерь, вытекающая из специфики тех или иных хозяйственных операций
Риск мошенничества	Возникает в результате умышленного обмана или злоупотребления доверием и влечет к материальным и финансовым потерям

С учетом выявленной специфики рынка С2С можно предложить следующую классификацию рисков в электронной торговле (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Виды рисков в электронной торговле

Таким образом, предлагается взять за основу товаро-денежный обмен (ключевые категории, определяющие риск - товар, деньги) и условия его осуществления (ключевая категория, определяющая риск - информация при регистрации и осуществлении торговой сделки). В этом случае потери могут быть как для продавца, так и для покупателя торговой сделки. Предлагается не выделять риск мошенничества, правовой риск, потому что целесообразно рассматривать их как факторы (причины), которые влияют на возникновение всех рисков, указанных на рисунке 1.2.

Таким образом, риски в электронной торговле возникают практически на всех этапах деятельности, что подразумевает необходимость системного и скоординированного воздействия на них.

Следует отметить, что в понятие риска электронной торговли эксперты, как правило, не включают риски, связанные с возможным наличием ошибок в моделях, алгоритмах, программах обработки информации, которые используются для выработки управленческих решений [15].

Рассмотрев сущность понятия риска электронной торговли, можно сделать следующий вывод: отсутствует комплексный и системный взгляд на проблему возникновения рисков, а также однозначность в понимании конечных результатов воздействия рисков.

Таким образом, риск электронной торговли обусловлен связями информационной и технической систем. Информационная система – это система взаимосвязанных объектов, в результате деятельности которых

реализуется целевой процесс, поддерживающий определенную функцию. Сущность процесса состоит в получении, обработке, хранении, представлении и передаче данных. В качестве объектов понимаются технические средства, программное обеспечение, другие ресурсы и специалисты, которые имеют отношение к информационному процессу [16].

Процесс минимизации рисков электронной торговли направлен на оптимизацию функционирования организации, осуществляющей электронную торговлю. Этим занимаются такие сотрудники как риск-менеджеры, специалисты по страхованию, финансовые менеджеры и др.

Для упреждения возможных потерь электронной торговли различают следующие подходы к минимизации рисков:

- Активный подход: полное использование имеющихся в распоряжении предприятия инструментов для минимизации рисков. При таком подходе управляющие воздействия должны опережать рискованные факторы и события. Такой подход предполагает затраты на прогнозирование и оценку рисков, также организацию их непрерывного контроля и мониторинга [17, 18].
- Адаптивный подход: предполагает адаптацию к сложившейся ситуации. При таком подходе управляющие воздействия осуществляются в ходе проведения хозяйственной операции как

реакция на изменение среды. В этом случае предотвращается лишь часть потерь [19].

- Консервативный подход: управляющие воздействия запаздывают. Если рисковое событие наступило, ущерб от него поглощается участниками операции. В данном случае управление направлено на локализацию ущерба, нейтрализацию его влияния на последующие события. Обычно затраты на управление риском при данном подходе минимальны, однако возможные потери могут быть достаточно высоки [20].

В современных рыночных условиях управление рисками в электронной торговле требует разработки интегрированной и расширенной модели, которая бы обеспечила успешное функционирование организации (электронной торговой площадки). Данная модель должна учитывать совокупность процедур: установление рисков; оценку факторов рисков, размеры потерь и ущербов; выбор способов для сокращения рисков; покрытие ущербов и ликвидацию других негативных последствий проявления рисков; накопление и обработку ретроспективной информации о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков, выработку рекомендаций для учета получения опыта в будущем.

1.4 Проектный подход к управлению рисками в электронной торговле

Под проектами следует понимать управленческие средства решения уникальных задач, результаты которых достигаются в условиях ограничений [21].

Управление проектом можно разделить на три этапа: начальный этап, этап осуществления и этап завершения. Начальный этап связан с подготовкой ресурсов и разработкой различных планов для всего проекта, этап осуществления предполагает надзор и руководство осуществлением проекта, уточнение различных планов и, в конечном счете, завершение работы над проектом, а этап завершения – это подведение итогов и осуществление различных работ по ликвидации последствий [22].

Применение проектного подхода к управлению предполагает, что сотрудники различных функциональных подразделений образуют проектную команду, а руководитель проекта является ее лидером, на которого возлагается ответственность за то, чтобы возглавить его команду вовремя и качественно выполнять все работы и достигать цели проекта, не выходя за рамки бюджета. Руководитель проекта участвует во всем процессе: от определения потребностей заказчика до достижения результата проекта. Он осуществляет комплексное управление проектом с учетом сроков, стоимости, качества, контролируя риски, планируя все виды ресурсов.

Применение проектного подхода к управлению позволяет руководству компании расширить идеи и горизонты, развивает системное мышление, формирует практический стиль работы.

Преимущества управления проектами заключаются в следующем [23].:

1. Рационально организовать ход работ по проекту, обеспечить возможность выполнения проекта в срок. Благодаря использованию целого ряда методов и технологий управления проектом, таких как WBS, сетевая карта и PDM по ключевому пути в управлении проектом, можно заранее разработать состав задач проекта и рационально расставить последовательность задач, что обеспечит успешное осуществление проекта.

2. Эффективное использование ресурсов проекта и снижение стоимости проекта. Использование целого ряда методов и технологий управления проектами, таких как балансировка ресурсов, оптимизация ресурсов в управлении проектами, позволяет эффективно структурировать использование ресурсов, в частности ключевых и основных ресурсов в проектах, что гарантирует их беспрепятственное осуществление и эффективное сокращение расходов по проектам.

3. Укреплять коллективную работу в рамках проекта и повышать результативность проектной группы. Проектный подход предусматривает целый ряд методов управления человеческими ресурсами, управления коммуникацией. Использование этих методов позволяет повысить дух

коллективной работы, укрепить морально-психологический климат, повысить эффективность работы проектной группы.

4. Уменьшить риски, связанные с проектом, и повысить успешность его реализации. Оценка рисков является важной частью проектной работы, поскольку это позволяет снизить воздействие на проект факторов неопределенности, связанных с воздействием внешней среды. И помогает как можно раньше обнаружить проблемы в реализации объекта, эффективно осуществлять контроль за объектом.

5. Повысить управляемость проекта. В процессе реализации проекта изменения происходят часто, и они оказывают значительное влияние на проект. Если контроль не осуществляется, то это может иметь много нежелательных последствий для проекта и даже привести к его провалу. В то время как в управлении объектом упор делается на контроль сферы, в частности создание комитета по контролю изменений (ССВ) и системы контроля изменений, становится гарантией успешного осуществления проекта.

6. Способствует своевременному накоплению опыта и знаний. Проект представляет собой конкретный вид деятельности, и процесс его реализации представляет собой процесс преобразования теории в практику. Независимо от успеха или неудачи проекта, компании получают опыт и знания. Управление проектами может систематически документировать элементы,

которые являются целыми процессами, обеспечивая, чтобы каждый ценный опыт и знания обобщались для оказания поддержки следующему проекту.

Применение проектного подхода к управлению рисками в организации имеет большое значение. Он предполагает последовательность этапов: идентификация рисков, диагностика и классификация рисков, разработка комплекса мер реагирования. Управление рисками – это комплекс мероприятий по прогнозированию, предотвращению, ликвидации рисков посредством оценки вероятности возникновения рисков, серьезности потерь, а также других факторов опасности.

Стратегия управления рисками включает такие меры, как смягчение, предотвращение, передача, уклонение, принятие. В зависимости от разных рисков разных проектов следует принять соответствующие меры, чтобы обойти риск. Рассмотрим данные стратегии [24]:

1. Стратегия предотвращения рисков. Когда потенциальная угроза проектного риска слишком велика, неблагоприятные последствия слишком серьезны, и нет других правил управления рисками, взять на себя инициативу отказаться от проекта или изменить цель проекта и программу действий, тем самым обойти одну стратегию управления рисками. Например, предприятие в настоящее время положительно относится к менее зрелому с технической точки зрения проекту, и если в результате оценки рисков будет установлено, что реализация проекта окажется под большой угрозой, то у организации, осуществляющей управление проектом, нет других доступных мер по

контролю за риском, и даже страховая компания считает, что риск слишком велик, чтобы отказаться от покрытия. В это время следует подумать об отказе от осуществления проекта и избежать огромных потерь, сопряженных с риском, и утраты имущества.

2. Стратегия риска передачи. Перевод риска на другое лицо или другую организацию с целью заимствования контракта или соглашения о передаче части убытка в случае потерь, связанных с риском, лицу или организации, которые могут позволить себе риск, связанный с проектом, или контролировать его. Это может выражаться в передаче финансовых рисков (например, когда банк, страховая компания или другое небанковское финансовое учреждение несут косвенную ответственность за риски, связанные с проектом). Передача нефинансового риска (передача имущества, связанного с проектом, третьей стороне или переход риска на другое лицо или организацию в виде контракта с возможностью также сохранить имущество или проект, которые создают риск).

3. Стратегия смягчения рисков. Стратегия смягчения рисков заключается в том, чтобы смягчить риски с помощью таких средств, как смягчение или прогнозирование, снизить вероятность возникновения рисков или смягчить неблагоприятные последствия, связанные с ними, для достижения целей снижения рисков. Это позитивное средство управления рисками .

4. Принятие риска. Принятие рисков также является одной из стратегий управления рисками, под которой понимается сознательный выбор проектной группой собственной стратегии для принятия на себя последствий рисков. Принятие риска может быть активным, что означает подготовленность к некоторым рискам на этапе планирования рисков. Под пассивным принятием риска понимается то, что группа управления проектом в силу субъективных или объективных причин не имеет достаточного представления о существовании и серьезности риска и не занимается его устранением, в то время как в конечном счете ответственность за его потерю несут сами руководители организации [25].

5. Стратегия резервного риска. Бюджетные чрезвычайные расходы представляют собой заранее подготовленные средства для компенсации последствий ошибок, упущений и других факторов неопределенности. Бюджетные чрезвычайные расходы должны указываться отдельно в бюджете проекта и не могут быть распределены по конкретным статьям расходов, в противном случае организация, осуществляющая управление проектом, теряет контроль над расходами [25].

Выводы по первой главе.

В электронной торговле создаются условия для реализации модели совершенной конкуренции, так как формируется неограниченное количество покупателей и продавцов, сводятся к нулю операционные затраты и практически ликвидируются все барьеры для новых участников рынка.

Электронная среда открывает новые экономические возможности как для предпринимателей, так и для физических лиц. Сегодня наиболее развиты рынки В2В («бизнес для бизнеса») и В2С («бизнес для потребителя»). Активно возрастают темпы роста рынка С2С («потребитель для потребителя»). Сегментом С2С уже заинтересовались логистические компании, которые ранее обслуживали интернет-магазины. Однако, несмотря на положительную динамику развития рынка С2С, существуют проблемы, связанные, прежде всего, с низким уровнем безопасности торговой сделки между физическими лицами.

Электронной торговле в полной мере присущи традиционные предпринимательские риски, но свойственны также и специфические риски, порожденные технологиями электронного бизнеса. В частности, это риски информационной безопасности: риск нарушения конфиденциальности информации, риск искажения информации, риск утраты информации, риск сбоя информации.

Электронная торговля уже много лет поражена «вирусом» контрафакции. Эта проблема актуальна для всего мира. Согласно данным аналитиков и экспертов, между ростом интернет-продаж и увеличением числа подделок наблюдается прямая зависимость. С контрафактом борется весь мир – государства, гиганты интернет-торговли и бренды.

Риски в электронной торговле возникают практически на всех этапах деятельности, что подразумевает необходимость системного и

скоординированного воздействия на них. Эту задачу позволит решить проектный подход к управлению рисками в электронной торговле. Проектный подход позволит оптимально задействовать и распределить имеющиеся ресурсы, провести структурную декомпозицию работ с учетом времени, ответственности и требований заказчика. Кроме того, он позволит учесть всю совокупность процедур: установление рисков; оценку факторов рисков, размеры потерь и ущербов; выбор способов для сокращения рисков; покрытие ущербов и ликвидацию других негативных последствий проявления рисков; накопление и обработку ретроспективной информации о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков, выработку рекомендаций для учета получения опыта в будущем.

2 Анализ управления рисками в электронной торговле на примере компаний Таобао и Авито

2.1 Характеристика компаний Таобао и Авито

Характеристика и анализ внутренней и внешней среды Таобао (Китай)

Таобао является веб - сайтом C2C, созданным Alibaba в июле 2003 г. Ее базовая архитектура такая же, как и на электронных рынках в США и Японии, и представляет собой портфель заказов в виртуальных магазинах (товары с фиксированной ценой, товары со скидкой, предоставление информации о товарах и т.д.) и товарные аукционы. Большинство людей Шанхая, Пекина, Гуанчжоу совершают покупки через интернет. Рынок C2C постепенно созревает и насыщается. Таобао функционирует менее 3 лет и является крупнейшим рынком C2C в Азии. К концу 2008 года число зарегистрированных членов Таобао составило 98 миллионов человек [31].

В 2011 года исполнительный председатель Alibaba Group Джек Ма объявил, что Таобао разделится на три разные компании: Таобао Marketplace (платформа C2C), Tmall.com (платформа B2C) и eТао (поисковая площадка). Это было необходимо Таобао, чтобы «противостоять конкурентным угрозам, которые возникли на тот момент времени. С 2012 года Таобао начал принимать международные кредитные и дебетовые карты Visa и MasterCard, ранее AliPay поддерживал только отечественные банки.

Особенности корпоративной культуры Таобао - «Мы – армия муравьев».

Однажды Джек Ма организовал более 2000 сотрудников в спортзале, чтобы отпраздновать 5-ю годовщину церемонии основания. Все сотрудники стояли рука об руку и пели: «Муравьи, собравшиеся вместе, могут победить слона».

Дословно Таобао переводится как «поиск сокровищ» и девиз торговой площадки гласит, что нет такого сокровища, которое нельзя было бы на Таобао найти, и такого, которое нельзя было бы на Таобао продать [31]. Основные показатели деятельности данной торговой площадки представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели деятельности Таобао за 2019 г.

Показатель	Значение
1. Доля рынка	80%
2. Количество зарегистрированных пользователей	370 млн. чел.

Динамика товарооборота и чистой прибыли компании Alibaba за период с 2011 по 2019 гг. представлена на рисунке 2.1. Примерно 2/3 выручки обеспечивают торговые площадки Taobao.com и Tmall [40]

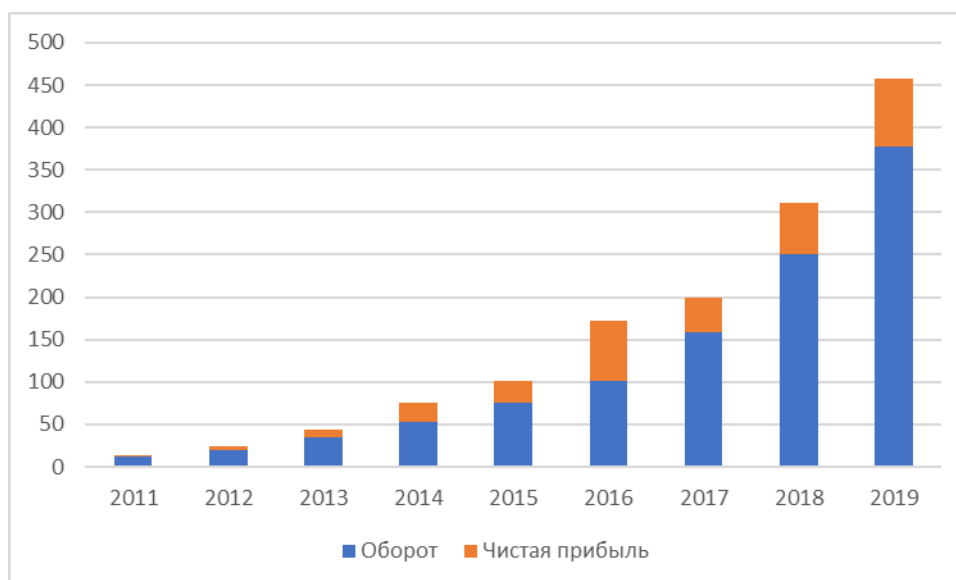


Рисунок 2.1 – Динамика товарооборота и чистой прибыли Alibaba, млрд.

юаней

Преимущественно пользователями Таобао являются женщины в возрасте от 20 до 40 лет (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Характеристики пользователей на Таобао

Типы товаров, реализуемые на Таобао: предметы роскоши, бытовые универмаги, одежда, обувь, ювелирные изделия, электроприборы, изделия матери и ребенка, импортные изделия, косметические изделия, изделия для стирки, электронные цифровые изделия, продукты питания, спортивные изделия, автомобильные приборы, медицина, домашние животные. При этом товары могут быть как новые, уникальные, так и подержанные.

Анализ внутренней среды Таобао:

Стратегия

Таобао является частью Alibaba, поэтому функционирует в рамках общекорпоративной стратегии. Alibaba придерживается стратегии диверсификации своего бизнеса, еще начиная с 2011 года. Это 4 ключевые бизнес-модели: C2C, B2C, eTaо и C2M. Однако в рамках бизнес-модели C2C Таобао стремится к увеличению числа клиентов за счет эффективной ценовой и маркетинговой политики (стратегия концентрированного роста).

Цели (дерево целей представлено на рисунке 2.3)



Рисунок 2.3 – Дерево целей Таобао

Структура. Организационная структура компании Таобао представлена на рисунке 2.4.

Структура имеет смешанный тип. С одной стороны она линейно-функциональная, с другой стороны в организации разрабатываются и реализуются проекты. Количество уровней – 5, количество звеньев – 23, норма управляемости на руководителя Таобао – 7 человек (руководители подразделений).

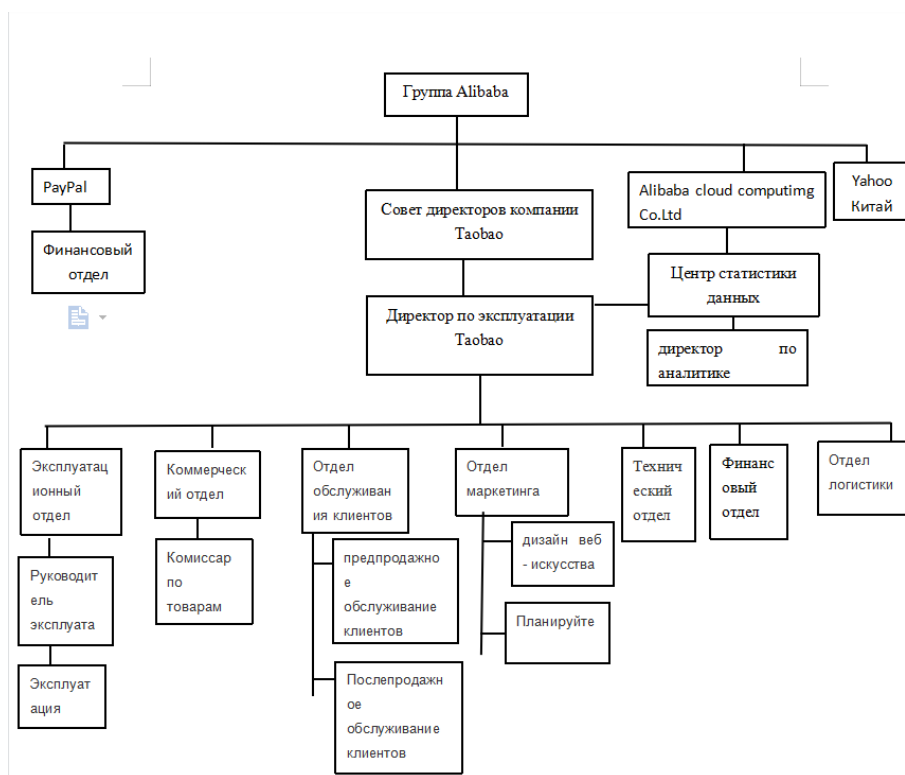


Рисунок 2.4 – Организационная структура Таобао

Персонал

В компании Таобао работает более 2000 сотрудников с высоким уровнем квалификации и профессионализма. Ключевая компетенция сотрудника – стремление к инновациям и работа в проектных командах. Руководящий состав персонала и его функциональные обязанности представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Функциональные обязанности руководителей компании Таобао

Руководящие должности	Функциональные обязанности
1	2
Генеральный директор	Несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности организации, обеспечивая ее законность, прибыльность и развитие в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Отвечает за контроль и координацию всех проектов в организации.

Продолжение таблицы 2.2

1	2
Директор по аналитике	Создает и поддерживает единую архитектуру данных во всех бизнес-процессах компании; обеспечивает качество данных на основе активного взаимодействия с руководством компании и владельцами данных, а также постоянный контроль за формированием и обработкой данных; участвует в оптимизации рабочих процессов, а также в формировании требований к новым программным приложениям и хранилищам данных; координирует работу экономки данных (Data Stewards) и организует процессы управления данными.
Директор по клиентскому сервису и модерации	Отвечает за обслуживание клиентов, оказывает содействие вышестоящему руководителю в выполнении работы по оперативному регулированию обслуживания клиентов, обеспечивает нормальное проведение и осуществление плана улучшения работы по обслуживанию клиентов компании; формирует статистику и надзор за эффективностью обслуживания клиентов; представляет рекомендации в отношении развития клиентского сервиса.
Коммерческий директор	Несет ответственность за работу в секторе продаж, уделяя внимание вопросам продвижения, ценообразования, оказывает содействие вышестоящему руководству в выполнении работы по оперативному регулированию; представляет оперативную отчетность и участвует в разработке новых планов развития компании.
Финансовый директор	Управляет финансами, отвечает за обеспечение того, чтобы финансовая деятельность компании проводилась в соответствии с законом; организует финансовый бюджет, составляет план расходов, согласует с генеральным директором компании.
Технический директор	Несет ответственность за работу технической системы; организует разработку технологий и инновации, осуществляемых в рамках проекта; проводит работу по техническому анализу и анализу качества, участвует в разработке мероприятий по развитию компании.

Технологии

Применяемые технологии являются конкурентным преимуществом Таобао. Например, мини-аппы, которые Таобао запустил еще в 2019 году. В приложении Таобао можно купить практически что угодно: от одежды до

автомобиля. Помимо обычных витрин с товарами, развиты социальные элементы: стримы, блоги, новости. Кроме стандартного поиска, реализован поиск через QR-код, по фотографии и через встроенного голосового помощника. Под категориями и рекламными баннерами расположены мини-аппы со стримингами, аукционами, программой лояльности, секонд-хэндом, покупкой билетов в кино, на автобусы, самолеты, поезда, экскурсии.

Еще одно конкурентное преимущество Таобао это логистическое подразделение Cainiao и как следствие – логистические технологии. Их цель — обеспечить поставки в любую точку Китая в течение 24 часов и по всему миру в течение 72 часов. Вместо создания собственной курьерской службы компания Cainiao использует «платформенную модель», которая объединяет материально-технические ресурсы и оптимизирует сеть доставок с помощью сторонних курьеров. Сеть складов Cainiao охватывает более 250 городов Китая, предлагает доставку в тот же день или на следующий в более чем 700 районов и округов. На складе площадью 3000 квадратных метров используется более 100 автоматизированных управляемых транспортных средств. Роботы доставляют товары людям, которые упаковывают заказы и отправляют клиентам.

Еще один вид технологий это платежная система Alipay, которая обеспечивает транзакции. Она использует систему условного депонирования, с помощью которой платеж передается продавцу только после того, как

покупатель получил товар в удовлетворительном состоянии. Если с товаром что-то не так, покупатель может открыть спор. Таким образом, риски хищения денежных средств очень низкие, субъекты торговой сделки защищены.

Важная социальная функция Taobao это чат AliWangWang. Он позволяет общаться покупателям с продавцами перед покупкой. Так можно узнать о товаре больше и поторгаться. И это тоже является эффективной технологией компании Таобао.

SWOT-анализ функционирования Taobao представлен в таблице 2.3 [32].

Таблица 2.3 - SWOT-анализ функционирования Таобао

	Возможности Быстро растущее число пользователей Интернета и популярность концепции интернет - покупок высокие темпы роста рынка C2C	Угрозы неблагоприятные изменения в сфере общественного потребления экономический кризис кризис доверия покупателя
Сильные стороны: Прогрессивные технологии Большой ассортимент товаров Финансовая устойчивость Профессионализм сотрудников Проектный подход к управлению	Стратегический альянс с другими компаниями в разработке новых проектных решений для потребителей. Совершенствование контента	Разработка программ по формированию лояльности клиентов, ориентированных на снижение рисков контрафактной продукции
Слабые стороны: Недостатки в системе управления рисками, связанными в товаром (контрафактная продукция) и безопасностью информации (хищение данных, нарушение конфиденциальности) Отсутствие в структуре управления отдела по управлению информационной безопасностью	Совершенствование системы контроля рейтинга продавцов, а также информационной безопасности при совершении торговой сделки	Совершенствование в сегменте прямых трансляций. Обеспечение информационной безопасности торговой сделки

Таобао широко использует торговые стратегии, такие как персонализация данных, лояльность клиентов, видеотрансляция и сфокусированный спрос единого сообщества, чтобы создать площадки для продавцов, чтобы продемонстрировать свои товары. Он строго строит новую экосистему от производства контента до распространения контента и потребления контента с помощью сотрудничающих с Alibaba интернет-платформ, таких как Youku, Weibo, Alimama и Alifilms.

Наиболее серьезные конкуренты для Таобао это компании не из электронной коммерции, а стриминг-платформы. По мере развития e-commerce в прямом эфире, игроки в социальных сетях Kuaishou и Douyin. Анализ внешней среды представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – PEST-анализ

Факторы	Оценка факторов, оказывающих косвенное влияние на деятельность Таобао
1	2
Политические	<p>1 января 2019 г. вступил в силу новый закон КНР «Об электронной коммерции», который комплексно подходит к урегулированию отношений между субъектами электронной коммерции, устанавливает требования, которыми должны руководствоваться участники торговых отношений на электронных площадках. Закон «Об электронной коммерции» призван обеспечить прозрачности взаимоотношений субъектов электронной торговли, обеспечить защиту внутреннего рынка и защиту интересов государства, призван защитить права и интересы потребителей товаров. Важным моментов является то, что Закон содержит ряд положений об ответственности Оператора, предоставляющего сервис на платформе для участников торговых отношений.</p> <p>С 1 июля 2020 г. китайское правительство ввело правила, согласно которым рекламная информация в live-стримингах должна быть "полной, правдивой и точной". Стримерам запрещено вводить в заблуждение покупателей при помощи преувеличений и ненормативного контента. Всеми нарушениями будет заниматься Китайская ассоциация рекламы.</p>

Продолжение таблицы 2.4

1	2
Экономические	<p>Уровень зарегистрированной городской безработицы в Китае в 2020 году составит около 5,5%</p> <p>ВВП Китая в годовом выражении в первом полугодии 2020 года составил 45,661 триллиона юаней (около \$6,5 трлн), сократившись на 1,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года</p> <p>Инфляция в городах в июле составила 2,4%, а в сельской местности — 3,7%. Цены на продовольственные товары за отчетный период выросли на 13,2%, на непродовольственные — сохранились на уровне июня. Цены на потребительские товары увеличились на 4,3%, на услуги — сохранились на уровне июня.</p>
Социальные	<p>Численность населения Китая на 2020 год составляет 1 миллиард 400 миллионов 50 тысяч человек. За 2019 год население Китая увеличилось на 4,67 млн человек.</p> <p>Частично росту проникновения электронной коммерции в китайских городах также способствуют: рост числа среднего класса, имеющего более широкий доступ к онлайн ритейлерам.</p> <p>согласно классификации статистического ведомства, чистой доход на душу малоимущего населения в среднем составил 7 380 юаней, населения со средне-низким доходом - 15 777 юаней, со средним доходом - 25 035 юаней, со средне-высоким доходом - 39 230 юаней, с высоким доходом - 76 401 юаней.</p>
Технические	<p>Количество интернет-пользователей в КНР превысило 904 млн., что на 75 млн. 80 тыс. больше по сравнению с концом 2018 года, коэффициент распространения Интернета достиг 64.5%</p> <p>Число пользователей, совершающих покупки в сети, достигло 710 миллионов человек, что на 16,4% (или на 79 млн. 92 тыс.) больше, чем в конце 2018 года.</p> <p>По уровню развития технологий искусственного интеллекта (ИИ) Китай стоит сегодня на втором месте после США, а через десять лет намерен стать безусловным мировым лидером в этой области.</p> <p>В 2018 году расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в целом по стране составили 1,96779 триллиона юаней, что на 207,18 миллиарда юаней или на 11,8 процента больше, чем годом ранее. По общей численности научно-технического персонала Китай уже шесть раз подряд занимает первое место в мире.</p> <p>Общий объем транзакций в сфере электронной торговли в Китае достиг в 2019 ¥34,81 трлн (\$4,9 трлн). Электронная торговля "внесла значительный вклад в потребление, стабилизацию внешней торговли, борьбу с бедностью и повышение занятости" населения, а также сыграла ключевую роль в обеспечении устойчивого и качественного развития страны. На долю eCommerce пришлось 45,6% от общего роста оборота розничной торговли в стране. Число онлайн-пользователей в Китае превысило 900 миллионов, а уровень проникновения интернета составил 64,5%</p>

COVID-19 неожиданно оказал благотворное влияние на онлайн коммерцию в Китае. Многие бренды и розничные продавцы обратились к прямой трансляции, чтобы помочь уменьшить воздействие пандемии и не понести убытки. Это способствовало тому, что компании, тесно связанные с оффлайн-шоурумами, смогли проводить онлайн-мероприятия.

Характеристика и анализ внутренней и внешней среды Avito (Россия)

Avito – интернет-сервис для размещения объявлений о товарах, вакансиях и резюме на рынке труда, а также услугах от частных лиц и компаний, занимающий второе место в мире и первое в России среди онлайн-классифайдов («доска объявлений»). Товары, предлагаемые к продаже на Avito, могут быть новыми и бывшими в использовании.

Администратором сайта avito.ru является шведская компания Avito Holding AB. Avito был создан 15 октября 2007 года. Основали компанию Йонас Нордландер и Филип Энгельберт. В 2007 году Йонас посетил Россию и увидел в ней перспективный рынок с большим потенциалом развития, даже несмотря на небольшие показатели проникновения интернета в стране на тот момент (в пределах 20-25 %). Одним из инвесторов был Филип Энгельберт, на тот момент работавший в компании, купившей справочники «Yellow Pages». Йонас и Филип объединили усилия и вместе создали «Авито». В России компания действует через свою дочернюю фирму ООО «КЕХ eКоммерц», головной офис которой расположен в Москве. Численность персонала в 2019

году составила более 2000 человек. В организации работает более 50 проектных команд [33].

Основные показатели деятельности данной торговой площадки представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Основные показатели деятельности Avito за 2019 г.

Показатель	Значение
1. Доля рынка	99,6%
2. Количество зарегистрированных пользователей	46 млн. чел.

Пользователями Avito являются в равной степени как мужчины, так и женщины в возрасте от 25 до 35 лет (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Характеристики пользователей на Avito

Самой популярной категорией товаров, предлагаемых частными продавцами, является «электроника и бытовая техника» (23% продаж), «одежда и обувь» (18%) и «детские товары» (16%). За ними идут «автозапчасти», «товары для дома», «спорт и отдых» и «животные и растения». Чаще всего товаром является подержанная вещь. Но есть и уникальные товары - предметы ручной работы. Доля продаж новых товаров

имеет тенденцию роста [34].

Выводы по анализу внутренней среды компании Авито представлены в таблице 2.6 [35].

Таблица 2.6 – Выводы по анализу внутренней среды компании Авито

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Руководство (методы, стиль управления)	
Предоставляется возможность самостоятельной работы сотрудника, доверие к его идеям и возможностям. Демократический стиль управления гуманен и симпатизирует сотрудникам.	
Технологии	
Новейшие интеллектуальные технологии: С помощью нейронных сетей компания определяет товар по фото и упрощает подачу объявлений; благодаря системе защиты, основанной на интеллектуальном анализе данных, компания отражает более 10 000 хакерских атак в месяц; система автоматической проверки объявлений с применением алгоритмов машинного обучения; в неделю автоматические системы проверяют приблизительно 10 млн объявлений.	
Персонал (включая мотивационную политику)	
Более 2000 сотрудников с высоким уровнем профессионализма; 50 проектных команд. Развитая система мотивации и стимулирования персонала. Высококвалифицированные сотрудники. При найме на работу проводится тщательный отбор кадров. Компания дает опыт highload-разработки. Каждый стажёр оформляется в штат компании и подписывает NDA, таким образом становясь полноценным сотрудником. Продолжительность стажировки для разработчиков в Авито — от шести месяцев до года.	

Продолжение таблицы 2.6

1	2
Структура	
<p>Развиты agile / scrum. Все команды – это юниты — кросс-функциональные, и, соответственно, тимлиды, исполняющие роль технических руководителей. В юнитах, где работает человек 30, у тимлида в непосредственном подчинении вовсе не весь коллектив. Внутри он своими силами организует отдельные структурные единицы, например, скрам-команды, без непосредственного руководителя, и выполняет роль скрам-мастера или назначает на эту позицию другого специалиста.</p>	
Коммуникации	
<p>Каждый элемент может связаться с любой другой точкой структуры по нескольким каналам. Свободный обмен информацией. Организация коммуникации через совещания и личные встречи эффективна, поскольку позволяет воспринимать и невербальную сторону общения, более верно интерпретировать получаемую информацию</p>	<p>Высокая вероятность информационных перегрузок Распространены барьеры восприятия и семантические барьеры между службой поддержки и участниками торговой сделки</p>
Управленческие решения	
<p>Быстрое принятие решений в неопределенных условиях</p>	<p>Недостатки в системе управления рисками (риски, связанные с продажей товаров низкого качества, товары не соответствуют описанию или фотографии, проблемы послепродажного обслуживания)</p>
Миссия, цели	
<p>Обеспечение безопасности и прозрачности сделок — приоритетная цель. Каждый день лучшие специалисты Avito работают над тем, чтобы было ещё проще, удобнее и безопаснее решать свои самые разные задачи по всей стране. Миссия Авито - давать возможность людям улучшить жизнь себе и другим. 120 сделок в минуту, 400 000 новых объявлений в день.</p>	<p>Большой перечень преследуемых целей и направлений совершенствования сопровождается высокими затратами на инновационные решения.</p>
Стратегия	
<p>Укрепление позиции на рынке. Привлечение большего числа участников торговой сделки (стратегия концентрированного роста)</p>	<p>Недостатки, связанные с ценовой политикой и управлением рисками.</p>

SWOT-анализ функционирования Avito представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - SWOT-анализ функционирования Avito

	<p>Возможности</p> <p>Растущее число пользователей Интернета и популярность концепции интернет - покупок</p> <p>высокие темпы роста рынка С2С</p>	<p>Угрозы</p> <p>неблагоприятные изменения в сфере общественного потребления</p> <p>экономический кризис</p> <p>кризис доверия покупателя</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>Большой ассортимент объявлений</p> <p>Финансовая устойчивость</p> <p>Сильная маркетинговая политика</p> <p>Удобный интерфейс</p> <p>Прогрессивные технологии</p> <p>Проектный подход к управлению</p>	<p>OKR-стратегия и разработка новых проектных решений для потребителей.</p>	<p>Разработка программ по формированию лояльности клиентов, ориентированных на улучшение качества товаров.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>Недостатки в системе управления рисками (риски, связанные с продажей товаров низкого качества, товары не соответствуют описанию или фотографии, проблемы послепродажного обслуживания)</p> <p>Высокая цена на услуги сайта</p>	<p>Внедрение BI-решения позволит автоматизировать управленческую и операционную отчетность, консолидировать имеющуюся информацию и повысить качество обслуживания клиентов компании.</p>	<p>Стратегия усиления контроля за контентом объявлений (блокировка любых товаров и услуг, которые ставят под угрозу здоровье и безопасность окружающих)</p>

Анализ внешней среды представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – PEST-анализ

Факторы	Оценка факторов, оказывающих косвенное влияние на деятельность
<p>Политические</p>	<p>На сегодняшний день в российском законодательстве отсутствуют какие-либо специальные нормы, направленные на регулирование рынка электронной коммерции. Согласно «Правилам продажи товаров дистанционным способом», утвержденных постановлением Правительства РФ от 27.09.2007 № 612, существует ряд требований для онлайн-ритейлеров, защищающих покупателей. Среди которых возможность покупателя отказаться от неиспользованного товара в течение 7 дней с момента получения. В момент доставки заказа покупатель должен получить информацию в письменном виде о порядке и сроках её возврата, и если покупатель не получил эту информацию, он вправе вернуть товар надлежащего качества (кроме лекарств) или бракованный товар в течение 3-х месяцев с момента приобретения.</p>
<p>Экономические</p>	<p>Число безработных в мае 2020 г. возросло до 4,5 млн. россиян, или 6,1% всей рабочей силы, следует из оценки Росстата. Это максимум с 2012 года. С начала пандемического кризиса безработными стали свыше 1 млн. россиян. ВВП РФ в I полугодии 2020 года упал по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 3,6%. На данный момент доля e-Commerce в ВВП страны составляет 1,3%. В 2019 году продолжился рост продаж через социальные каналы. Количество вовлеченных в С2С-торговлю продавцов за два года выросло почти в два раза и составило 13,9 миллионов продавцов. Число покупателей выросло до 11,8 миллионов. Общий объём рынка составил 568 млрд. рублей (рост 92,5% за 2 года). В 2019 году было проведено 177 млн продаж. Средний чек покупки в С2С составляет 3 210 рублей. Согласно последнему прогнозу Банка России, инфляция в конце текущего года ожидается в диапазоне 3,7–4,2%, в 2021-м — 3,5–4%, а в 2022 году будет находиться на целевом уровне 4%</p>
<p>Социальные</p>	<p>Итоги 2019 года: По предварительной оценке Росстата, численность постоянного населения Российской Федерации на 1 января 2020 г. составила 146,7 млн человек. С начала года численность населения сократилась на 30,4 тыс. человек, или на 0,02% (за аналогичный период предыдущего года - уменьшилась на 99,7 тыс. За время режима самоизоляции доля россиян со среднемесячным доходом ниже 15 тыс. руб. возросла с 38,1% в феврале почти до 45% в июне. По данным Росстата, среднедушевые доходы населения во втором квартале 2020 года составили 32,8 тыс. Реальные располагаемые доходы россиян во втором квартале 2020 года, на который пришелся основной удар пандемического кризиса, упали на 8% в годовом выражении, следует из данных Росстата. Это рекордное падение с 1999 года. Большинство россиян (62%) не готовы совершать крупные покупки. По их мнению, нынешняя ситуация в экономике не позволяет тратить большие суммы единовременно. Такие данные представил Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ)</p>
<p>Технические</p>	<p>Индекс развития информационно-коммуникационных технологий России составляет 7,07 (45 место). В сравнении Китай – 8,61 (6 место), тройка лидеров Исландия, Южная Корея, Швейцария.</p>

Реально сложившаяся ситуация показывает, что внешняя среда, с одной стороны, нельзя назвать благоприятной для рынка C2C в России. Однако число пользователей в данном сегменте растет, что связано с необходимостью приобретать товары по более низким ценам, чем в магазинах. Кроме того, пользователь получает возможность продать лишние не нужные ему вещи, которые успешно находят своего покупателя на Avito. Привлекателен и сам процесс покупки-продажи «не выходя из дома».

2.2 Анализ проектного управления в компаниях Таобао и Авито

В сфере электронной торговли применение проектного подхода оправданно рядом объективных причин [35]:

1. Глобальная конкуренция. Стремительное развитие рынка привело не только к коренным изменениям в технологии, но и обусловило чрезвычайные требования к повышению качества и снижению цен. Современные рынки требуют не только более дешевых товаров и услуг, но и товаров и услуг лучшего качества.
2. Рост объема знаний. Рост объема знаний в области информационных технологий обусловил усложнение проектов формирования систем электронной коммерции, так как эти проекты, как правило, основываются на самых современных технологиях.
3. Больше внимания клиенту. Клиентам все больше нужны товары и услуги, произведенные только для них и удовлетворяющие

конкретно их потребностям. Такие изменения на практике привели к производству товаров и услуг для конкретного клиента. Применение проектного подхода при этом является крайне важным для того, чтобы суметь произвести подобного рода товары и услуги, ориентированные на конкретного клиента, и получить прибыль.

Проекты, успешно реализованные Taobao и Avito, представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Проекты в электронной торговле

Торговые электронные площадки	Проекты
1	2
Taobao	<p>Проект «AliWangWang»: эффективное и быстрое взаимодействие онлайн-покупателей с продавцами через специальный чат, чтобы узнать о товарах и поторгаться перед покупкой.</p> <p>Проект «Waorals»: торговая платформа, которая переводит Taobao и Tmall на английский язык, чтобы иностранцы, живущие в Китае, могли получить доступ ко всем его продуктам и услугам. На данный момент на платформе продано более 2,4 миллиона товаров.</p> <p>Проект «Happy Taobao»: совместный проект Taobao с Hunan TV для телеторговли. Hunan TV запустил развлекательный сериал под названием «Happy Taobao», а Taobao Marketplace создал каналы и независимые веб-сайты.</p> <p>Проект «Приложение Taobao», созданное независимыми разработчиками через открытую платформу Taobao, которое потребители могли загрузить в Taobao App Store.</p> <p>Проект «Taobao Data Cube»: платформа, которая дает малым предприятиям доступ к совокупным данным о транзакциях потребителей для понимания отраслевых тенденций.</p> <p>Проект «Taohua»: разработан совместно с партнером Wasu Media Internet Limited, чтобы запустить, платформу цифровых развлекательных продуктов и интерактивное цифровое телевидение для покупок, которыми управляет совместное предприятие, созданное двумя компаниями.</p> <p>Проект «День холостяков»: крупнейший в Китае день онлайн-покупок, который проводится 11 ноября в торговом центре Taobao. Он использует преимущества единого китайского дня, который создают китайские студенты в университетах, чтобы отметить этот день.</p> <p>Проект «Taobao Live»: сервис прямой трансляции; эта услуга была создана с целью позволить интернет-магазинам продавать свои продукты, используя онлайн-феномен, называемый социальными покупками.</p>

Продолжение таблицы 2.9

1	2
Avito	<p>Проект «Магазины»: мобильное приложение с возможностью создания витрин для товаров.</p> <p>Проект «Авито услуги»: например, услуги по онлайн-бронированию квартир для посуточной аренды.</p> <p>Проект «Авито работа»: сервис размещения вакансий и поиска работы</p> <p>Проект «Авито контекст»: сервис контекстной рекламы</p> <p>Проект отзывов и рейтингов продавцов, в которой покупатели оценивают совершенную сделку. В октябре 2018 года компания расширила сеть доставки до 3600 пунктов выдачи.</p> <p>Проект «Тарифы»: сервис, объединивший в себе ежемесячные пакеты размещений и возможность открыть свой магазин на платформе «Авито».</p> <p>Проект «Автотека»: сервис для проверки автомобиля по VIN и госномеру.</p> <p>Проект «Domofond»: мобильное приложение по продаже и аренде недвижимости</p> <p>Проект «ActiAgent»: предназначенный для брокеров и агентов сервис, дающий возможности управления базой необходимых данных, ведения клиентов, размещения и отслеживания объявлений.</p>

Преимуществами применения проектного подхода к управлению являются [35]:

1. Рациональная организация и использование ресурсов. Благодаря использованию инструментария проектного управления (структурная декомпозиция работ, сетевые диаграммы, матрица ответственности) цели проекта могут быть достигнуты в кратчайшие сроки. Благодаря расстановке приоритетов и эффективной организации ресурсов обеспечивается сокращение затрат.

2. Командное взаимодействие. Проектный подход предусматривает ряд методов управления человеческими ресурсами и коммуникациями в проектной команде, которые способствуют улучшению морально-психологического климата и повышению результативности работы.

3. Минимизация рисков. Проектный подход позволяет учесть

вероятность наступления рискованных событий, снизить или предотвратить негативное влияние факторов внешней среды на проект и обеспечить успешность его реализации.

4. Эффективный контроль. В процессе работы над проектом часто происходят изменения требований и условий. Наличие контролирующего органа за изменениями и соответствующей системы контроля позволит снизить негативное влияние на проект факторов внутренней и внешней среды.

Когнитивная эффективность. Проектный подход способствует накоплению новых знаний, что во многом достигается благодаря командной работе, которая обеспечивает синергетический эффект. Как правило, по окончании проекта требуется совместное подведение итогов, оценка успешности проекта, диагностика проектной работы в целом.

Анализ бизнес-процессов

Таобао не ограничивается торговлей и аукционом подержанных товаров между физическими лицами, а принимает физическое лицо для открытия собственного сетевого магазина непосредственно после регистрации участника на сайте платформы (рисунок 2.6).

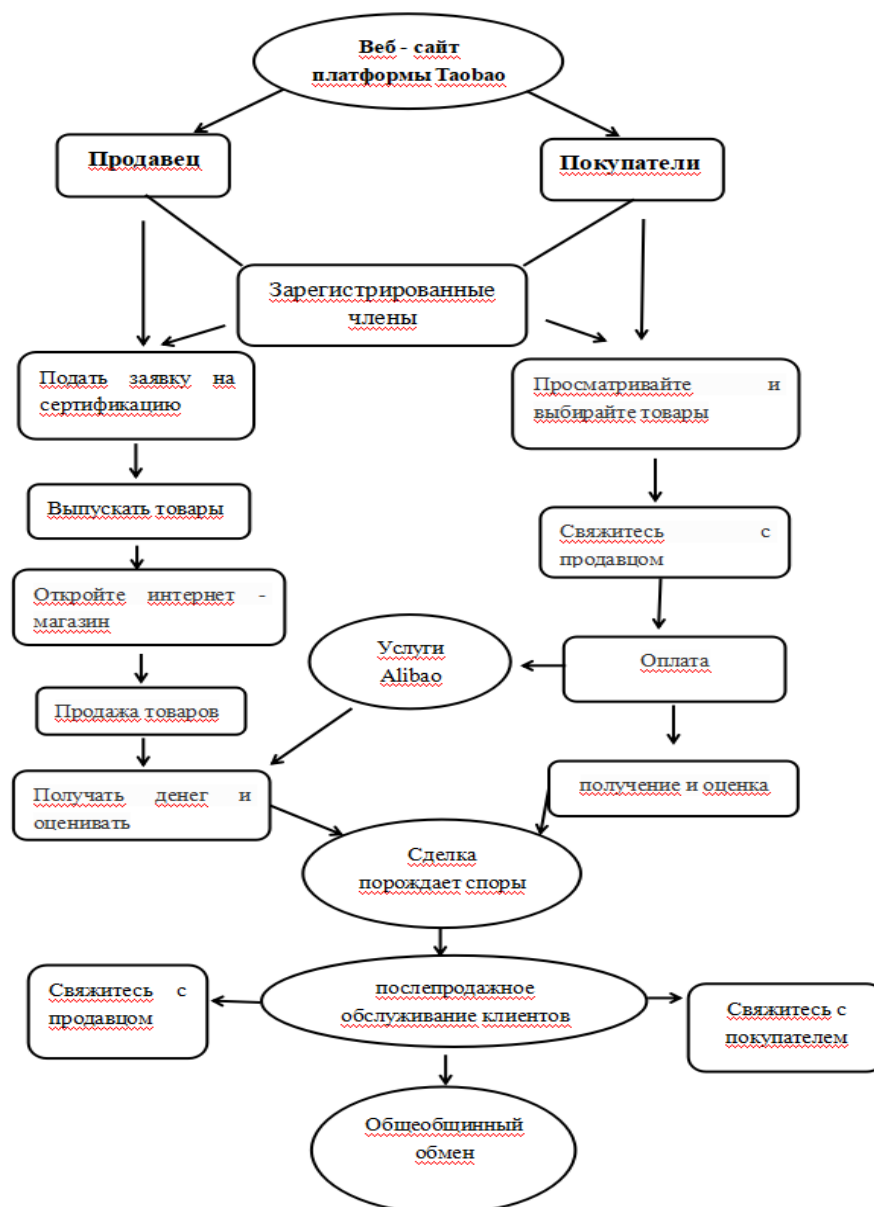


Рисунок 2.6– Процесс взаимодействия субъектов на Таобао

Интернет - магазины могут продавать подержанные товары или изделия кустарного производства, самостоятельно производить сельскохозяйственную продукцию или другие товары, приобретаемые у заводов - изготовителей. Процесс покупки товара (при покупке китайских товаров российскими покупателями) представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Процесс покупки товара на Таобао

Бизнес-процессы Avito

Процесс торговой сделки на Авито представлен на рисунке 2.8



Рисунок 2.8 – Процесс торговой сделки на Avito

На данной торговой площадке можно воспользоваться разными способами продажи, каждый из которых имеет свои особенности:

1. Услуга «Премиум»: дает возможность поднять объявление в особый блок, расположенный на самом верху выдачи. Целесообразна, когда в данной категории очень большая конкуренция. Оплата

осуществляется за то, что объявление 2 раза поднимут в верхнюю строку поиска сразу после оплаты. Через сутки после первого поднятия.

2. Пакет услуг «Турбо»: подразумевает целый комплекс мероприятий, когда объявление 7 дней находится только в верхушке поисковой выдачи и не уходит вниз; 1 неделю параллельно находится в VIP –отсеке справа от выдачи; выделено золотым цветом; 6 раз поднимается на 1 место в результатах поисковых запросов.
3. Авито Промо - это рекламный инструмент для профессионалов, когда показатели для платного объявления могут быстро настроить: время показов, характеристики целевой аудитории, регионы показа и т. д.
4. Магазин – это особый инструмент для крупного коммерсанта, цена которого может варьироваться от 25 до 150 тысяч рублей в год. Он удобен, когда большой ассортимент однотипного товара и может стать хорошим подспорьем для тех, у кого нет собственного интернет-магазина с большим бюджетом на его раскрутку.

2.3 Анализ проблем и рисков в функционировании электронных торговых площадок Таобао и Авито

Анализ проблем функционирования электронных торговых площадок Avito и Taobao проведен с помощью контент-анализа отзывов участников торговой сделки (продавцов и покупателей).

Проверялась гипотеза о том, что большинство участников рекомендуют данные торговые площадки для покупки и продажи товаров. Однако гипотеза частично подтвердилась: большинство пользователей рекомендуют торговую площадку Taobao (75%), подтверждая наличие широкого ассортимента и низких цен на товар. Но всего лишь 16% пользователей рекомендуют торговую площадку Avito, указывая на низкие показатели качества товара, надежности, удобства, скорости работы и безопасности (рисунок 2.9) [36,37].

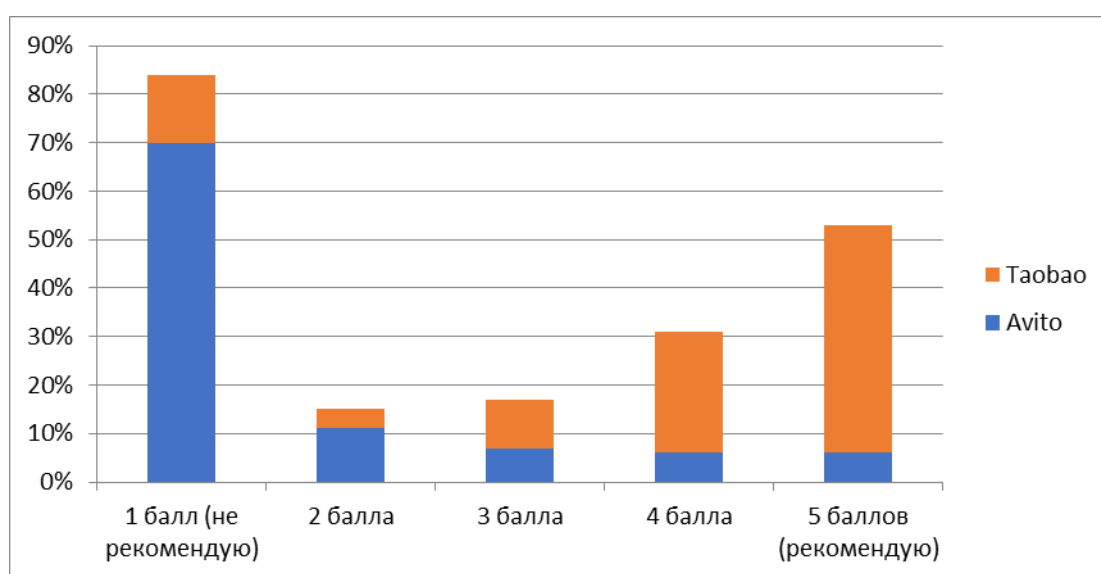


Рисунок 2.9 – Оценка электронных торговых площадок по отзывам

Далее проверялась гипотеза о том, что большинство пользователей дают в отзывах оценку не только проблемам, но и рискам электронной торговли в сегменте С2С. В данном случае под проблемой понимается трудный, сложный вопрос, требующий разрешения или разрыв между фактическим состоянием «как есть» и идеальным состоянием «как хотелось бы». Проблема – это «наличие», то есть то, с чем в действительности столкнулся пользователь торговой площадки. Риск – это вероятность наступления какого-либо

события. В данном случае пользователь может предполагать, что тот или иной риск возможен при осуществлении электронной торговой сделки. Например, он может опираться на знание практики своих знакомых и упоминать в своем отзыве о рисках в сегменте С2С.

По результатам контент-анализа 100 отзывов пользователей Avito [36] и 100 отзывов пользователей Таобао [37] (тип выборки отзывов – случайная, т.е. основанная на принципе равной вероятности попадания любого элемента генеральной совокупности в выборку) гипотеза подтвердилась и были выявлены следующие основные проблемы и риски:

1. В функционировании торговой площадки Avito:
 - риск потери денежных средств в результате мошеннических действий (П1);
 - риск невозврата денежных средств за некачественный товар (П2);
 - недостатки в системе управления рисками (П3).
2. В функционировании торговой площадки Таобао:
 - долгое ожидание доставки товара (П4);
 - контрафактный товар (П5);
 - риск потери товара в процессе доставки (П6);
 - риск, связанный с информационной безопасностью (П7).

Применяя метод анализа причин и последствий, с учетом мнения экспертов, получили следующие результаты (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Матрица причин и последствий

Коды проблемы-причины		Коды проблемы-следствия						
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7
П1		X	0	0	0	0	1	0
П2		1	X	0	0	0	0	0
П3		1	1	X	0	1	1	1
П4		0	1	0	X	0	0	0
П5		1	1	0	0	X	0	0
П6		0	1	0	1	0	X	0
П7		0	1	0	1	0	1	X
Корневые проблемы	A0	3	6	0	2	1	3	1
Проблемы 1 уровня	A1	2	5	-	2	0	2	0
Проблемы 2 уровня	A2	1	3	-	0	-	0	-
Проблемы 3 уровня	A3	1	0	-	-	-	-	-
Проблемы 4 уровня	A4	0	-	-	-	-	-	-

График причинно-следственной связи проблем и рисков (рисунок 2.10)



Рисунок 2.10 – Дерево проблем и рисков электронной торговли в сегменте C2C

Из проведенного анализа следует, что возникновение рисков обусловлено недостатками в системе управления рисками. Очевидно, что любому риску присущи следующие характеристики [38]:

- Неопределённость: риск существует тогда и только тогда, когда возможно не единственное развитие событий.
- Ущерб: риск существует, когда исход может привести к ущербу (убытку) или другому негативному последствию.
- Наличие анализа: риск существует, только когда сформировано субъективное мнение «предполагающего» о ситуации и дана качественная или количественная оценка негативного события будущего периода (в противном случае это угроза или опасность).
- Значимость: риск существует, когда предполагаемое событие имеет практическое значение и затрагивает интересы хотя бы одного субъекта, то есть риск без принадлежности не существует.

Выводы по второй главе.

В результате анализа были проверены гипотезы и получены следующие

ВЫВОДЫ:

- Электронная торговля в сегменте С2С характеризуется преимущественно куплей-продажей подержанных товаров.
- Большинство пользователей электронных торговых площадок дают в отзывах оценку не только проблемам, но и рискам электронной торговли в сегменте С2С.

–К основным рискам в электронной торговле в сегменте С2С относятся риски, связанные с нарушением информационной безопасности и риски, возникающие в результате мошеннических действий.

Безопасность электронной торговли – это состояние защищенности интересов субъектов отношений, совершающих коммерческие операции (сделки) с помощью технологий электронной коммерции, от угроз материальных и иных потерь.

Электронной торговле присущи риски, связанные с технологиями электронного бизнеса. Причины возникновения этих рисков обусловлены внешними угрозами (хакерские атаки, вирусные программы и пр.) и внутренними угрозами (отсутствие эффективного механизма контроля и управления рисками).

Таким образом, риски в электронной торговле возникают практически на всех этапах деятельности, что обуславливает необходимость скоординированного и системного воздействия на них.

3 Проектный подход к минимизации рисков в электронной коммерции в сегменте С2С

3.1 Концепция проекта управления рисками в электронной торговле

Обоснование идеи проекта:

На основе проведенного анализа были выявлены отличительные особенности управления рисками в электронной торговле в России и Китае на примере компаний-лидеров (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Отличительные особенности управления рисками в электронной торговле в России и Китае

Критерий	Риски электронной торговли (Россия)	Риски электронной торговли (Китай)
Преобладающий тип риска	Риски, связанные с потерей денежных средств (хищение) в результате мошеннических действий	Риски, связанные с продажей контрафактной продукции
	Риски, связанные с нарушением информационной безопасности	
Состояние рынка электронной коммерции	Формирующийся рынок	Развитый рынок
Степень правовой защиты	Средняя	Высокая
Механизмы управления рисками	Верификация актуальности информации Нейронные сети (машинное обучение)	Платформы анализа больших данных Искусственный интеллект
Возможность применения проектного подхода к управлению рисками в электронной торговле	ОСУ с применением проектного управления. Согласно экспертным оценкам, стадия проектной зрелости «перенятие опыта»	ОСУ с применением проектного управления. Согласно, экспертным оценкам, стадия проектной зрелости «постоянное улучшение»

Данный сравнительный анализ позволяет сделать вывод о том, что применение проектного подхода к управлению рисками целесообразно, но он должен учитывать специфику риска и национальные особенности. В связи с этим предлагается на примере компании Таобао разработать проект управления рисками, которые актуальны для данной компании, и доказать эффективность применения проектного подхода.

Взаимосвязь идеи проекта со стратегией развития организации:

Очевидно, что проект должен быть разработан во взаимосвязи со стратегией развития компании. На основе проведенного SWOT-анализа было выявлено, что Таобао является частью Alibaba, поэтому функционирует в рамках общекорпоративной стратегии. Alibaba придерживается стратегии диверсификации своего бизнеса, еще начиная с 2011 года. Это 4 ключевые бизнес-модели: C2C, B2C, eТао и C2M. Однако в рамках бизнес-модели C2C Таобао стремится к увеличению числа клиентов за счет эффективной ценовой и маркетинговой политики (стратегия концентрированного роста).

По результатам анализа было выявлено, что для Таобао свойственны риски, связанные с нарушением информационной безопасности и риски, связанные с продажей контрафактной продукции.

Риск, связанный с нарушением информационной безопасности - это событие, которое оказывает непосредственное влияние на информацию: ее удаление, искажение, нарушение ее конфиденциальности или доступности.

Риск, связанный с продажей контрафактной продукции – это событие,

которое оказывает непосредственное влияние товар, на который нанесли известный логотип, но при этом данный товар является подделкой. В данном случае покупатель может быть осведомлен о том, что покупает поддельный товар (дает согласие на покупку) или не осведомлен о том, что товар поддельный (в этом случае он подвергается мошенническим действиям со стороны продавца).

Актуальность проекта:

Глобальным трендом современной экономики является масштабная цифровизация всех сфер экономических отношений, в особенности в сфере онлайн-торговли. По результатам исследований рынка электронной коммерции, проведенного исследовательским агентством Data Insight [41] очевидно, что Китай занимает лидирующие позиции, о чем свидетельствует значительный успех гигантов электронной коммерции, таких как Alibaba и Amazon (рисунок 3.1).

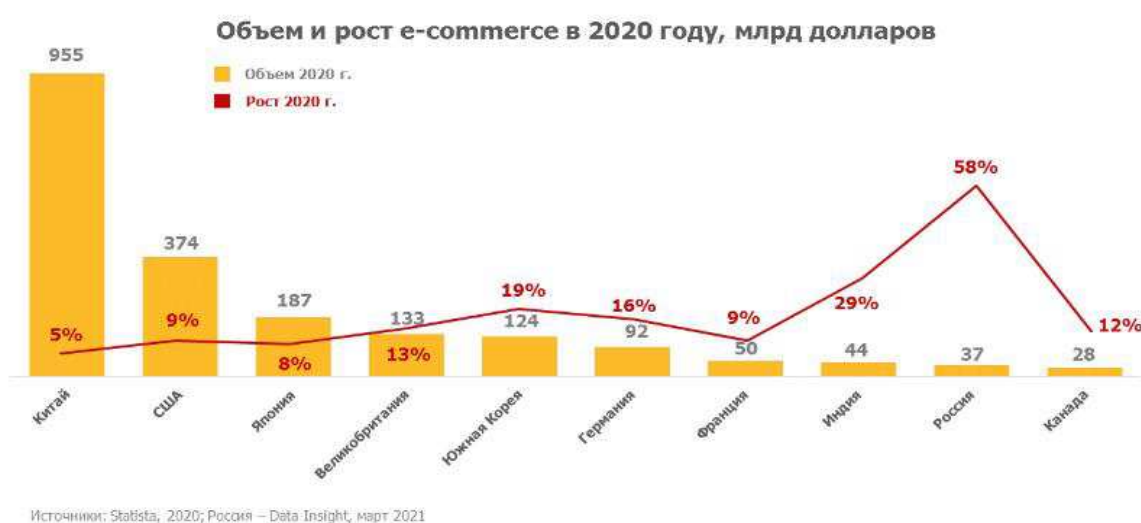


Рисунок 3.1 – Объем и рост электронной коммерции в 2020 году

В последние два года страны-лидеры мировой электронной коммерции, которые одновременно являются и гигантскими рынками контрафактной продукции, начали активно бороться с подделками. С каждым годом проблема контрафакции в электронной торговле набирает масштабы. Особенно она заметна там в США, Китае и Индии. Так, по данным компании Red Point, с 2018 по 2019 гг. объемы контрафактной продукции увеличились на 40% [42].

По результатам масштабного исследования, которое провела Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСД) отмечается, что главным фактором стремительного роста торговли подделками стала электронная коммерция. Упростившие процесс покупки и продажи цифровые платформы, которые позволяют сторонним продавцам создавать учетные записи в относительно нерегулируемой среде онлайн-маркетплейсов, только способствуют буму контрафакта в интернете. Крупнейшим в мире производителем контрафакта признан Китай. А самой распространенной категорией контрафактной продукции является обувь. Чаще всего пытаются подделать популярные спортивные бренды – Nike, Adidas, Puma и др. [42].

Таким образом, скорость и изменения, происходящих сегодня в мире, заставляют компании менять подходы к управлению. В условиях VUCA-среды появляется необходимость в формировании подсистемы управления рисками в системе управления организацией. VUCA-среде присущи следующие характеристики: Volatility (изменчивость, нестабильность, неустойчивость, волатильность) – ситуация меняется быстро

и непредсказуемо (на основе данных изменений сложно предсказывать будущую ситуацию или планировать); Uncertainty (неопределенность) – то «место», где основные разрушительные изменения случаются. И прошлое в данном месте не является предсказателем будущего: определение того, что грядет является крайне затруднительным; Complexity (сложность) – «место», где множество сложных для понимания фактов, причин и факторов складываются в проблемы; Ambiguity (неясность, двусмысленность, неопределенность) - «место», где сложно ответить на вопросы «кто, что, где, когда, как и почему».

Концепцию управления рисками предлагается представить в виде схемы (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Концептуальная схема управления рисками в электронной торговле

Управление рисками позволит своевременно выявлять потенциальные угрозы, что поможет организации минимизировать риски и как следствие убытки в будущем. Таким образом, ведущая идея концепции лежит в усилении эффективности управления рисками путем создания методической и информационно-аналитической системы, которая представляет собой синтез элементов планирования, учета, контроля и анализа в сфере управления рисками.

Цель проекта:

Разработка мероприятий по управлению рисками, связанных с информационной безопасностью и продажей контрафактной продукции, направленных на сокращение потерь, возникающих в результате возникновения этих рисков (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – SMART-критерии цели проекта

S	Конкретная	Цель сформулирована для всех участников проекта, вовлеченных в процесс ее достижения
M	Измеримая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение репутации компании за счет правовой чистоты торговой сделки на электронной торговой площадке и предотвращения возможных потерь, связанных с несоблюдением законодательства, на сумму 275 000 юаней. 2. Сокращение среднегодовых потерь за счет отрицательных отзывов участников торговой сделки на 25 000 юаней и повышение товарооборота компании. 3. Сокращение потерь на устранение последствий, возникающих в результате кибератак на 729 450 юаней
A	Достижимая	Применение проектного подхода и конкретных методов управления рисками
R	Согласованная	Цель соотносится с более общими целями (миссией) и работает на их достижение
T	Определена во времени	Срок ее достижения (20 октября 2021 г.)

Результат проекта:

Формирование системы информационно-аналитического обеспечения принятия эффективных управленческих решений в процессе деятельности организации в условиях завышенных рисков, связанных с информационной безопасностью и продаже контрафактной продукции.

Заинтересованные стороны проекта:

Таблица 3.3 – Ожидания заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Ожидания заинтересованных сторон
Генеральный директор	Лидирующие позиции на рынке, прибыль компании
Сотрудники компании	Материальное стимулирование труда
Потребители (участники торговой сделки)	Удовлетворенность участников торговой сделки, безопасность торговой сделки
Органы государственной власти	Закон от 1.01.2019 г. требует от всех онлайн-ритейлеров моментально сообщать о выявленных нарушениях и изымать контрафактную продукцию. В противном случае компания несет административную ответственность.

Команда проекта:

Таблица 3.4 – Роли основных участников проектной команды

Участники проектной команды	Роли участников в команде
1	2
Генеральный директор (1)	Несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности организации, обеспечивая ее законность, прибыльность и развитие в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Отвечает за контроль и координацию всех проектов в организации.
Руководитель (1) и специалисты (2) отдела по аналитике	Контроль за формированием и обработкой данных; участие в оптимизации рабочих процессов, а также в формировании требований к новым программным приложениям и хранилищам данных; координация процессов управления данными.
Руководитель (1) и специалист (1) отдела по клиентскому сервису и модерации	Формирование статистики и осуществление надзора за эффективностью обслуживания клиентов (участников торговой сделки); работа с жалобами участников торговой сделки.

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Руководитель (1) и специалист (1) финансового отдела	Обеспечение того, чтобы финансовая деятельность компании проводилась в соответствии с законом; составление финансового плана, плана расходов, согласование с генеральным директором компании.
Руководитель (1) и специалисты (3) технического отдела	Ответственность за работу информационно-технической системы; разработка технологий и инновации, осуществляемых в рамках проекта; работа по техническому анализу и анализу качества информации, участвуют в разработке мероприятий по развитию компании.

В качестве основных участников проектной команды выступают руководящий состав организации (5 человек). Они несут ответственность за поставленные перед ними задачи в рамках проекта. Кроме того, предлагается дополнить команду вспомогательными участниками (7 человек), то есть специалистами, находящимися в непосредственном подчинении у вышеуказанных руководителей. Численный состав команды проекта составит 12 человек.

Ожидаемые эффекты проекта:

- сокращение потерь на устранение последствий, возникающих в результате кибератак (риски, связанные с нарушением информационной безопасности);
- предотвращение потерь, связанных с несоблюдением законодательства по выявлению торговых сделок контрафактной продукцией;

– повышение уровня удовлетворенности участников торговой сделки, и как следствие выручки компании в случае предотвращения риска, связанного с контрафактной продукцией и информационной безопасностью.

Электронная торговля С2С привлекает к себе большое внимание широкой аудитории со всего мира. Очевидно, что участники электронной коммерции должны постоянно повышать свой кредит доверия, создавать безопасную торговую среду.

3.2 Этапы и сроки проекта

В целом работы по проекту следует разделить на этапы в соответствии с моделью жизненного цикла проекта. Разработка проекта начинается со стадии инициации, в рамках которой также существуют определенные работы (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Работы на этапе инициации

Работы	Сроки
Формирование инициативного предложения по проекту	1.07.2021
Назначение руководителя проекта	1.07.2021
Разработка концепции проекта	1.07.2021-7.07.2021
Уточнение и детализация цели, границ проекта, его результатов	8.07.2021-12.07.2021
Разработка структуры проекта	12.07.2021-16.07.2021
Составление устава проекта	19.07.2021
Анализ заинтересованных сторон проекта	20.07.2021-23.07.2021
Согласование и утверждение устава проекта	26.07.2021

Работы на стадии планирования представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Работы на стадии планирования

Работы	Сроки
Определение и уточнение состава работ	27.07.2021-30.07.2021
Распределение ответственности в проектной команде	30.07.2021
Определение перечня необходимых ресурсов	2.08.2021-6.08.2021
Определение последовательности работ	9.08.2021-11.08.2021
Оценка рисков проекта	12.08.2021-16.08.2021
Оценка затрат на выполнение работ	17.08.2021-20.08.2021
Подготовка бюджета проекта	23.08.2021-25.08.2021
Утверждение плана проекта	26.08.2021

Перечень работ по структуре и содержанию проекта представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Работы в рамках основной части проекта

Работы	Сроки
Разработка регламентирующих документов	9.09.2021-17.09.2021
Идентификация рисков	20.09.2021-24.09.2021
Диагностика рисков (качественный и количественный анализ); оценка размера потерь и ущерба	27.09.2021-1.10.2021
Разработка и внедрение проектных мероприятий по минимизации рисков	1.10.2021-15.10.2021
Выявление и оценка изменений в результате проектных мероприятий	15.10.2021- 18.10.2021
Создание банка данных о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков	15.10.2021-20.10.2021

Составим сетевой график проекта (диаграмму Гантта) в соответствии с разработанными этапами и сроками (приложение А).

На основе приведенных работ проекта построим матрицу ответственности RACI. Термин RACI – это аббревиатура слов:

1. Responsible: разрабатывает предложения по решению задачи качественно и в срок;

2. **Accountable:** несет ответственность за исполнение задания, а также имеет право принимать решения, связанные со способом ее выполнения;
3. **Consult before doing:** консультирует по решению вопросов проекта и ведет контроль качества исполнения;
4. **Inform after doing:** консультирует, но не ответственен.

Будем применять следующую аббревиатуру для построения матрицы ответственности: У - утверждает, Р - разрабатывает, О – несет ответственность, К – консультирует (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Матрица ответственности основных участников проекта

Работы в проекте	Генеральный директор	Директор по аналитике	Директор по клиентскому сервису и модерации	Финансовый директор	Технический директор
1	2	3	4	5	6
Этап инициации					
Формирование инициативного предложения по проекту	У	Р	К	К	К
Назначение руководителя проекта	У				
Разработка концепции проекта	У	Р	К	К	К
Уточнение и детализация цели, границ проекта, его результатов	У	О	К	К	К
Разработка структуры проекта	У	Р	К	К	К
Составление устава проекта	У	Р	К	К	К

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6
Анализ заинтересованных сторон проекта	У	О	К	К	К
Согласование и утверждение устава проекта	У	К	К	К	К
Этап планирования					
Определение и уточнение состава работ	К	О	К	К	К
Распределение ответственности в проектной команде	ОР	К	К	К	К
Определение перечня необходимых ресурсов	У	К	К	Р	К
Определение последовательности работ	У	О	К	К	К
Оценка рисков проекта	У	О	К	К	К
Оценка затрат на выполнение работ	У	К	К	Р	К
Подготовка бюджета проекта	У	К	К	Р	К
Утверждение плана проекта	У				
Основная часть проекта					
Разработка регламентирующих документов	Р	К	К	К	К
Идентификация рисков	У	ОР	О	К	О
Диагностика рисков (качественный и количественный анализ); оценка размера потерь и ущерба	У	ОР	К	К	К
Разработка и внедрение проектных мероприятий по минимизации рисков	У	О	Р	К	Р
Выявление и оценка изменений в результате проектных мероприятий	УК	ОР	О	О	О
Создание банка данных о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков	У	Р	К	К	К

Опираясь на функциональные обязанности участников проекта,

представленные в таблице 3.2, предлагается назначить руководителем данного проекта директора по аналитике.

3.3 Оценка эффективности и рисков проекта

Рассчитаем бюджет проекта, исходя из предложенных рекомендаций в рамках основной части проекта «Разработка и внедрение проектных мероприятий по минимизации рисков». Предлагается: осуществить мероприятия по организационному проектированию, усилить информационную защиту электронной торговой площадки за счет приобретения дополнительного программного обеспечения, разработать план-график мониторинга объявлений за счет имеющихся технологий машинного обучения и искусственного интеллекта с целью выявления сделок с контрафактной продукцией.

Таблица 3.9 – Затраты на проект

Виды затрат	Количественная оценка, юани
Затраты на создание SOC (центр информационной безопасности)	60 000
Затраты на разработку регламентирующих документов, включая план-график мониторинга объявлений	600
Затраты на SIEM-систему	68 399
Затраты на защиту сетевого периметра	10 000
Итого	138 999

Обоснование затрат:

1. Затраты на создание SOC (центр информационной безопасности):
собственный центр информационной безопасности (security operations

centers, SOC) необходим в организационной структуре компании, поскольку он хорошо осведомлен о процессах компании, обладает информацией обо всех инцидентах, происходивших ранее, и может, соответственно, проводить аналогии между ними. Численный состав SOC 4 человека: руководитель и специалисты по обеспечению информационной безопасности и анализу данных. Предлагается сформировать SOC из имеющихся сотрудников компании. Для определения затрат на организационное проектирование был применен метод аналогии, когда проектирование осуществляется на основе сравнительного анализа структур управления, реализуемых передовыми организациями, действующими в аналогичных условиях. В данном случае был рассмотрен пример китайской компании JD.com, относящейся к сфере электронной коммерции.

2. Затраты на разработку регламентирующих документов: необходима нормативно-правовая документация, регулирующая деятельность SOC, а также его функциональную взаимосвязь с другими подразделениями компании; план-график мониторинга объявлений.
3. Затраты на SIEM-систему: SIEM (Security Information and Event Management) SIEM-системы применяются для сбора и корреляции событий. Этот компонент необходим компаниям со зрелой разветвленной инфраструктурой. При этом правильно настроенная SIEM-система способна прийти на помощь SOC, анализируя события,

происходящие в инфраструктуре, в режиме реального времени. Совместное применение WAF и SIEM позволит организовать комплексную защиту от киберугроз как на периметре, так и внутри корпоративной инфраструктуры, а также сэкономит время и ресурсы за счет автоматизации работ [46, 49].

Таобао может использовать внутреннюю систему WAF материнской компании. Служба журнала Ариюнь – это единая служба для данных класса журнала, которая без разработки может быстро выполнить такие функции, как сбор, потребление, доставка больших данных журнала и анализ запросов, повысить эффективность. Услуги по ведению журнала включают в основном такие функции, как сбор и использование данных, запрос и анализ в реальном времени, которые предназначены для различных сценариев. Решение WAF данного проекта может быть достигнуто за счет модернизации и обслуживания уже существующих систем, что позволит добиться снижения затрат.

WAF-решение: Web Application Firewall (WAF) представляет собой защитный экран, который блокирует атаки на веб-приложения: SQL-инъекции, межсайтовый скриптинг, удаленное выполнение кода, брутфорс и обход авторизации (auth bypass). В том числе атаки, использующие zero-day уязвимости. Файрволы приложений обеспечивают защиту, выполняя мониторинг содержимого веб-страниц, включая HTML, DHTML и CSS, и фильтруя

потенциально вредоносные запросы по HTTP/HTTPS. Главные причины для применения WAF-решения представлены на рисунке 3.3.

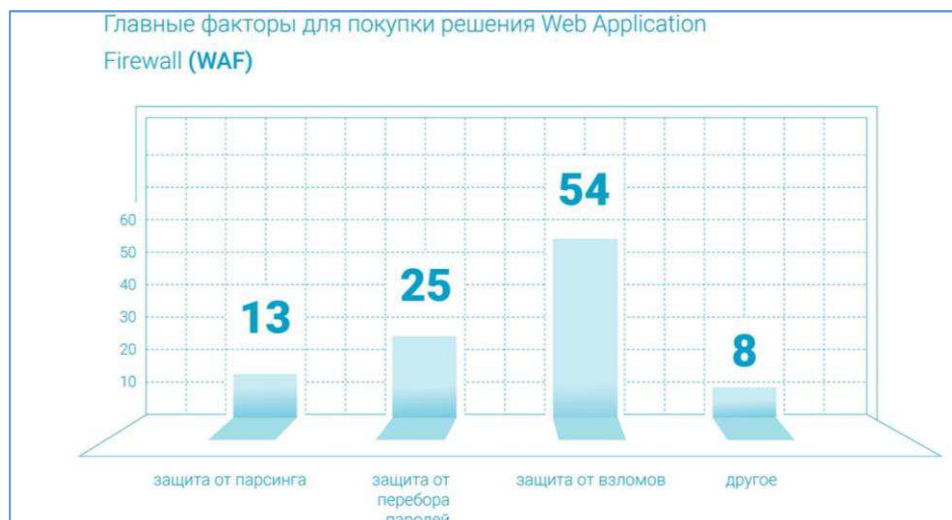


Рисунок 3.3 – WAF-решение для управления информационными рисками в электронной торговле

4. Затраты на защиту сетевого периметра: защита периметра считается обязательным элементом системы обеспечения информационной безопасности корпоративной сети и включает в себя шлюзы безопасности, средства межсетевого экранирования (FW), организацию виртуальных частных сетей (VPN), системы обнаружения и предотвращения вторжений (IDS/IPS). Система защиты сетевого периметра представлена на рисунке 3.4.

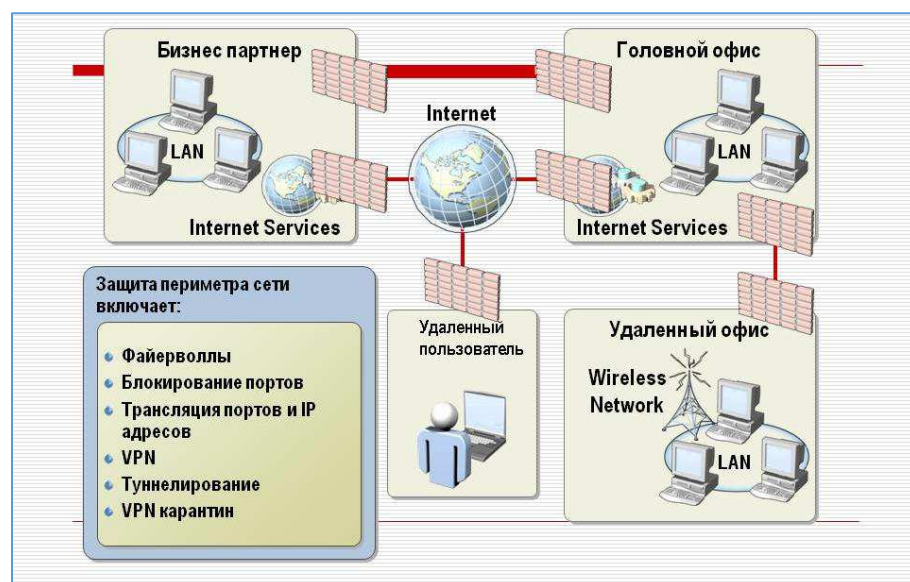


Рисунок 3.4 – Защита сетевого периметра для управления информационными рисками в электронной торговле

Для борьбы с контрафактным товаром Таобао применяет:

1. Искусственный интеллект и машинное обучение.
2. Активно сотрудничает с правоохранительными органами.

На основе технологии Data Management с несколькими измерениями, как номера счетов, товары, сделки, логистика и другие, по подозрению в продаже фальшивых товарных знаков или продаже пиратских товаров. Таобао сообщает продавцу заключение о том, что продавец представляет собой продажу контрафактных, пиратских товаров [50].

В случае продажи контрафактных товаров Таобао удаляет поддельные, пиратские товары или информацию, опубликованную участником. В то же время Таобао будет принимать принудительные меры по счету Alibaba в зависимости от серьезности обстоятельств, опечатывать счета, закрывать магазины, регулировать магазины, закрывать заказы, ограничивать доставку,

ограничивать выпуск товаров, ограничивать вход на сайт, ограничивать использование Али Вонг, продлевать срок ожидания сделки.

Кроме того, участники торговой сделки делятся своим опытом покупок, через сообщения на Weibo, отправляя комментарии. Особенно, когда пользователи покупают поддельные товары, они делятся своим неудачным опытом покупок и выражают свой гнев. Интернет - сообщество может увеличить экспозицию, ферментацию событий. Увидев соответствующие комментарии, многие читатели будут испытывать беспокойство, сомнения и другие эмоции, уменьшая чувство доверия к Taobao.

И в соответствии с культурными особенностями и национальным характером Китая, китайцы привыкли слушать советы или предложения окружающих людей при совершении покупок. И в Китае есть поговорка: «Дешевые товары не очень хорошие». Как только происходят подобные события, многие покупатели колеблются при размещении заказа, даже просто сравнивают цены Taobao, а затем обращаются за покупками на такие платформы, как Tianmao, Jingdong и другие. Это серьезно сказывается на объеме продаж и конкурентоспособности Taobao.

Ожидаемые эффекты от внедрения проектных предложений представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Ожидаемые эффекты от реализации проекта

Эффекты	Количественное измерение, юаней	Ссылка на источник
Сокращение потерь на устранение последствий, возникающих в результате кибератак (риски, связанные с нарушением информационной безопасности)	Среднегодовой ущерб от кибератак составляет 761 106 долларов (4,863 млн. юаней) на организацию в случае отсутствия информационной защищенности. По экспертным данным уровень информационной безопасности Таобао 85-88%. Следовательно, возможный риск денежных потерь от кибератак составляет не более 15% (потери в денежном выражении составят 729 450 юаней)	Исследование, проведенное ИБ-компанией Sophos в апреле 2021 года
Предотвращение потерь, связанных с несоблюдением законодательства по выявлению торговых сделок контрафактной продукцией	Штраф в размере от 50 000 до 500 000 юаней.	Закон КНР «Об электронной коммерции» от 1 января 2019 г.
Повышение уровня удовлетворенности участников торговой сделки, и как следствие выручки компании в случае предотвращения риска, связанного с контрафактной продукцией и информационной безопасностью	Среднегодовые убытки от отрицательных отзывов составляют от 20 000 до 30 000 юаней	Аналитическая отчетность Таобао на официальном сайте

Оценка эффективности проекта представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Оценка эффективности проектных решений

Показатели	Количественная оценка в результате внедрения проектных решений, юаней
Затраты на проект	- 138 999
Экономия за счет:	
Сокращения потерь на устранение последствий, возникающих в результате кибератак (риски, связанные с нарушением информационной безопасности)	+ 729 450
Предотвращение потерь, связанных с несоблюдением законодательства по выявлению торговых сделок контрафактной продукцией (средняя величина)	+275 000
Повышение уровня удовлетворенности участников торговой сделки, и как следствие выручки компании в случае предотвращения риска, связанного с контрафактной продукцией и информационной безопасностью (средняя величина)	+25 000
Эффективность проектных решений	7,4 юаней экономии затрат на 1 юань вложенных денежных средств в проект

Оценка рисков проекта

Составим реестр рисков предлагаемого проекта. Шкала оценивания вероятности наступления события представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Шкала оценивания вероятности наступления опасного события

Качественная оценка вероятности, воздействия	баллы	Оценка рейтинга	баллы
Очень высокая	5	Очень высокая	21-25
Высокая	4	Высокая	16-20
Средняя	3	Средняя	11-15
Низкая	2	Низкая	2-10
Очень низкая	1	Очень низкая	0-1

Рассчитаем их рейтинг с помощью матрицы вероятности и воздействия на основе экспертных оценок. Экспертный состав представлен в таблице (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Экспертный состав

Имя эксперта	Область исследований	Направление, специализация исследований
Фу Юань Сен	Электронная торговля	финансы, экономический анализ
Шо Лихуа	Электронная торговля	исследования в области электронной коммерции, управление электронной коммерцией
Фан Бинхуа	Электронная торговля	информационная безопасность, информационные риски
Чжао Чжанлинь	Электронная торговля	Правовые вопросы торговых отношений
Сюй Юаньян	Электронная торговля	Психология работы с клиентами
Ли Аню	Электронная торговля	Исследование программных технологий

Состав экспертов включает 6 человек.

Требования к экспертам:

1. Возраст: от 35 до 65 лет
2. Опыт работы: практический опыт в области электронной торговли или имеются научные исследования в области электронной торговли.
3. Профессиональная этика: эксперты независимые и беспристрастные, искренность в оценках и суждениях.
4. Коэффициент согласованности мнений экспертов 88,7%
5. Инструмент оценки: бланк для оценки рисков, шкала оценивания вероятности наступления риска.

Рейтинговая оценка рисков представлена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Реестр рисков и рейтинговая оценка

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
1. Материальные			
Поставка некачественного оборудования и ПО	4	4	16
Задержка поставки оборудования и ПО	3	4	12
2. Технические			
Оборудование и ПО не соответствуют заявленным характеристикам	3	5	15
Сбой программного обеспечения	4	5	20
3. Кадровые			
Сопротивления организационным изменениям	4	5	20
Недостаточная квалификация сотрудников	2	4	8
4. Нормативно-правовые			
Изменения в законодательстве	3	4	12
Некорректно составлена нормативно-правовая документация	2	5	10
5. Финансовые			
Рост/падение курса валют	2	3	6
Превышение бюджета проекта	4	5	20

Приведем стратегии и мероприятия по реагированию на наиболее значимые риски по проекту в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Мероприятия по реагированию на риски по проекту

Риск	Стратегия	Мероприятие
Поставка некачественного оборудования и ПО	Снижение	Предварительный анализ и выбор поставщика
Сбой программного обеспечения	Снижение	Привлечение высококвалифицированных специалистов
Сопротивления организационным изменениям	Снижение	Создать команду реформаторов из числа высшего руководства. Привлечение высококвалифицированных специалистов со стороны.
Превышение бюджета проекта	Принятие	Возможно потребуются дополнительные денежные средства на снижение рисков проекта. Источник – собственные средства.

Выводы по третьей главе

В современных рыночных условиях управление рисками в электронной торговле требует разработки интегрированной и расширенной модели, которая бы обеспечила успешное функционирование организации (электронной торговой площадки). Она должна учитывать полный комплекс мероприятий: идентификация рисков; диагностика рисков, оценка размера потерь и ущербов; выбор способов минимизации рисков; ликвидация негативных последствий проявления рисков; накопление и обработку ретроспективной информации о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков, разработку рекомендаций для учета получения опыта в будущем [48].

На примере компании Таобао разработан проект управления рисками, связанными с информационной безопасностью и продажей контрафактной продукцией. Предложены мероприятия по организационному проектированию, усилению информационной защиты электронной торговой площадки за счет приобретения дополнительного программного обеспечения. Целесообразно проведение мониторинга объявлений за счет имеющихся технологий машинного обучения и искусственного интеллекта с целью выявления сделок с контрафактной продукцией. Ожидаемый эффект проекта: сокращение потерь на устранение последствий, возникающих в результате кибератак; предотвращение потерь, связанных с несоблюдением законодательства по выявлению торговых сделок контрафактной

продукцией; повышение уровня удовлетворенности участников торговой сделки, и как следствие выручки компании в случае предотвращения риска, связанного с контрафактной продукцией и информационной безопасностью. Эффективность проектных решений составит 7,4 юаней экономии затрат на 1 юань вложенный в проект. Срок проект 3,7 месяца.

В качестве дополнительных рекомендаций по решению проблем и минимизации рисков в сегменте C2C предлагается [47]:

1. Совершенствование рекламной политики на электронной торговой площадке. Во время поиска товара все продавцы хотят, чтобы их товар был виден первым, поэтому продавец платит за рекламу платформы, следовательно, платформа рекламирует продавца. Покупка похвалы – это мошенничество, что вводит потребителей в заблуждение и оказывает отрицательное влияние на репутацию торговых площадок. Также рекомендуется внедрение независимой системы рейтинговой оценки продавцов. На многих торговых площадках существуют рейтинги продавцов и покупателей. И каждая из сторон до заключения сделки может выбрать наиболее подходящего и безопасного партнера.

2. Развитие электронной торговли через live-стриминг (прямые трансляции посредством коротких видеороликов и игр). Взамен фотографии продавец может загрузить видеоролик высокой четкости по необходимому товару. Это лучше для обеспечения подлинности продукта. Рынок Китая, основанный на live-стримингах, вырос до 61 млрд юаней (около \$8,6 млрд) в

2019 году, и, согласно прогнозам исследовательской компании EqualOcean, совокупный годовой прирост составит 12% и может достичь 100 млрд юаней (\$14 млрд) к 2023 году. Например, Лу Лу, владелица виртуального овощного магазина на Taobao Live демонстрирует, как продавец взвешивает товар и готовит его к отправке. Но в этом случае требуется установка специального приложения.

Перспективы развития рынка C2C

По мнению руководителя исследований Data Insight, объем C2C-торговли в Интернете в ближайшие годы будет расти. Сегмент C2C не может быть угрозой для интернет-магазинов, поскольку это другой рынок со своими покупателями и мотивами [43]. Ведущий аналитик финансовой компании Amarkets считает, что сегмент C2C продолжит расти за счет падения реальных доходов населения. Часть граждан не могут позволить купить себе новый товар из магазина и ищут другие возможности. Аналитик ГК «Финам» полагает, что сегмент C2C особенно остро конкурирует с B2C в период, когда у покупателей мало денег. В условиях экономического подъема можно открыть онлайн-магазин, нанять сотрудников и конкурировать в статусе магазина. В условиях спада - торговать как физическое лицо [44].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Электронная среда открывает новые экономические возможности как для предпринимателей, так и для физических лиц. Сегодня наиболее развиты рынки B2B («бизнес для бизнеса») и B2C («бизнес для потребителя»). Активно возрастают темпы роста рынка C2C («потребитель для потребителя»). Однако, несмотря на положительную динамику развития рынка C2C, существуют проблемы, связанные, прежде всего, с низким уровнем безопасности торговой сделки между физическими лицами.

Электронной торговле в полной мере присущи традиционные предпринимательские риски, но свойственны также и специфические риски, порожденные технологиями электронного бизнеса. В частности, это риски информационной безопасности: риск нарушения конфиденциальности информации, риск искажения информации, риск утраты информации, риск сбоя информации.

Электронная торговля уже много лет поражена «вирусом» контрафакции. Эта проблема актуальна для всего мира. Согласно данным аналитиков и экспертов, между ростом интернет-продаж и увеличением числа подделок наблюдается прямая зависимость. С контрафактом борется весь мир – государства, гиганты интернет-торговли и бренды.

Риски в электронной торговле возникают практически на всех этапах деятельности, что подразумевает необходимость системного и скоординированного воздействия на них. Эту задачу позволит решить

проектный подход к управлению рисками в электронной торговле. Проектный подход позволит оптимально задействовать и распределить имеющиеся ресурсы, провести структурную декомпозицию работ с учетом времени, ответственности и требований заказчика. Кроме того, он позволит учесть всю совокупность процедур: установление рисков; оценку факторов рисков, размеры потерь и ущербов; выбор способов для сокращения рисков; покрытие ущербов и ликвидацию других негативных последствий проявления рисков; накопление и обработку ретроспективной информации о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков, выработку рекомендаций для учета получения опыта в будущем.

В результате анализа были проверены гипотезы и получены следующие выводы: электронная торговля в сегменте С2С характеризуется преимущественно куплей-продажей подержанных товаров; большинство пользователей электронных торговых площадок дают в отзывах оценку не только проблемам, но и рискам электронной торговли в сегменте С2С; к основным рискам в электронной торговле в сегменте С2С относятся риски, связанные с нарушением информационной безопасности и риски, возникающие в результате мошеннических действий.

Безопасность электронной торговли – это состояние защищенности интересов субъектов отношений, совершающих коммерческие операции (сделки) с помощью технологий электронной коммерции, от угроз материальных и иных потерь.

Таким образом, риски в электронной торговле возникают практически на всех этапах деятельности, что обуславливает необходимость скоординированного и системного воздействия на них.

В современных рыночных условиях управление рисками в электронной торговле требует разработки интегрированной и расширенной модели, которая бы обеспечила успешное функционирование организации (электронной торговой площадки). Она должна учитывать полный комплекс мероприятий: идентификация рисков; диагностика рисков, оценка размера потерь и ущербов; выбор способов минимизации рисков; ликвидация негативных последствий проявления рисков; накопление и обработку ретроспективной информации о рискованных ситуациях и последствиях появления рисков, разработку рекомендаций для учета получения опыта в будущем.

На примере компании Таобао разработан проект управления рисками, связанными с информационной безопасностью и продажей контрафактной продукцией. Предложены мероприятия по организационному проектированию, усилению информационной защиты электронной торговой площадки за счет приобретения дополнительного программного обеспечения. Целесообразно проведение мониторинга объявлений за счет имеющихся технологий машинного обучения и искусственного интеллекта с целью выявления сделок с контрафактной продукцией. Ожидаемый эффект проекта: сокращение потерь на устранение последствий, возникающих в результате

кибератак; предотвращение потерь, связанных с несоблюдением законодательства по выявлению торговых сделок контрафактной продукцией; повышение уровня удовлетворенности участников торговой сделки, и как следствие выручки компании в случае предотвращения риска, связанного с контрафактной продукцией и информационной безопасностью.

Список использованных источников

1. Xinyi Wu, Gereffi G. Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies // International Business in the Information and Digital Age. 2018. P. 327-356.
2. D'silva B. et al. Behavioral Aspect of Teenagers Towards Internet Banking: An empirical study // Indian journal of marketing. 2010. 40.10. P. 44-53.
3. Пиле Ян Цифровая экономика: точки роста интернет-торговли // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2019, Vol. 9, Is. 2A. – С.126-135.
4. Bhat S. et al. A Review Paper on E-Commerce. 2016.
5. World cash report 2018. URL: <https://cashessentials.org/app/uploads/2018/07/2018-world-cash-report.pdf>
(дата обращения 5.10.2020).
6. Разница между B2B и B2C интернет-магазинами: 10 неочевидных отличий. URL: <https://www.agora.ru/blog/raznica-mezhdu-b2b-i-b2c-internet-magazinami-10-neochevidnyh-otlichij/> (дата обращения: 25.12.2020).
7. Башлыков А. Все про интернет-маркетинг: что такое B2B, B2C и B2G продажи. URL: <https://artbashlykov.ru/b2b-i-b2c-chto-eto-prostymi-slovami/> (дата обращения 10.10.2020)

8. Модель электронной коммерции // Baidu энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1%E6%A8%A1%E5%BC%8F/10834158?fr=aladdin> (дата обращения 23.11.2020).
9. Catharina Mensak What is business to employee (B2E) and how can it impact e-commerce? URL: <https://www.sana-commerce.com/blog/what-does-b2e-mean-for-ecommerce/> (дата обращения 10.10.2020).
10. Электронная торговля // Baidu энциклопедия. [Электронный ресурс] - URL: <https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1/98106?fr=aladdin> (дата обращения 15.10.2020).
11. Бакунин М. Модель С2В: маркетинг от потребителя. URL: <https://bakunin.com/c2b/> (дата обращения 12.11.2020).
12. Вырупаева Т.В., Го Инхуэй Рынок С2С в России: особенности, проблемы и перспективы развития / Т.В. Вырупаева, Го Инхуэй // Проспект Свободный – 2020: материалы XVI Междунар. конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск, 6 апреля – 16 мая 2020 г. [Электронный ресурс] – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. – 2089 с. (С.475-477).

13. Ju Li, Development of C2C E-commerce in China First Published November 23, 2020 Research Article.
14. Якимук С.В., Гатилова И.Н., Заболотная Н.В., Экономические особенности минимизации рисков в электронной торговле // Научный результат, №1(7), 2016, с. 3-10.
15. Юй Хуэй. Электронная торговля и управление рисками [J]. Развитие научно - технической разведки и экономика, 2003 (12) :102-103.
16. Гатилова И.Н., Заболотная Н.В., Якимук С.В. К вопросу о минимизации рисков в электронной торговле // Вестник белгородского университета кооперации, экономики и права, №4(56), 2015, с. 185-189.
17. Киселева И.А., Исканджан С.О. Информационные риски: методы оценки и анализа // ИТпортал, 2017. №2. – С. 1-9.
18. U.S. Electronic Shopping and Mail-Order Houses (NAICS 4541) - Total and E-commerce Sales by Merchandise Line: 2008-2012. Table 6/Historical / United States Census Bureau. URL: <http://www.census.gov/> (дата обращения: 20.09.2020)
19. Нехотина В.С., Маторин С.И., Гатилова И.Н. Исследование эффективности IT-проектов [Текст] / В.С. Нехотина, С.И. Маторин, И.Н. Гатилова // Материалы научной конференции: Вопросы науки. Современные технологии и технический прогресс. II Международная

научно-практическая конференция – Воронеж: ВГУИТ, 2015. – С. 366-367.

20. Созаева Д.А. Управление рисками: подходы, модели, методологии // Проблемы анализа рисков. – Т13. - №4. – 2016. – С. 6-20.

21. Клевец А. Современные подходы к управлению рисками: тактики и стратегии URL: <https://finacademy.net/materials/article/podhody-k-upravleniyu-riskami> (дата обращения: 20.12.2020).

22. Султанов И. А. Содержание проектного метода управления [Электронный ресурс]. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-proektami/proektnyj-metod.html> (дата обращения: 20.12.2020).

23. Проектный подход. [Электронный ресурс] // Baidu энциклопедия. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E9%A1%B9%E7%9B%AE%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%96%B9%E6%B3%95/4574153?fr=aladdin> (дата обращения: 20.01.2021).

24. Опыт руководителя проекта: пять практических методов управления рисками проекта. [Электронный ресурс]. URL: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/98427512> (дата обращения: 20.01.2021).

25. Чжан Ши Юн Управление рисками проекта [Электронный ресурс] URL:

<https://wenku.baidu.com/view/51e565d4974bcf84b9d528ea81c758f5f71f2925.html> (дата обращения: 20.01.2021).

26. Чем контрафакт отличается от фальсификата [Электронный ресурс] URL:http://63.rospotrebnadzor.ru/267/-/asset_publisher/UCp0/content/чем-«контрафакт»-отличается-от-«фальсификата» (дата обращения: 21.03.2021)

27. Мошенничество в электронной торговле: что важно знать владельцу бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5cefaca1c9e44400b1a791b1/moshennichestvo-v-elektronnoi-torgovle-cto-vajno-znat-vladelcu-biznesa-5f8eadcfd95e5c3d0b1f5b9b#:~:text=Мошенничество%20в%20электронной%20торговле%20—,и%20причинением%20материального%20ущерба%20продавцу> (дата обращения: 21.03.2021)

28. Торговать репликами известных брендов это законно? [Электронный ресурс]. URL: <https://e-kontur.ru/enquiry/1552/abibas#:~:text=Подделки%20товаров%20с%20фирменным%20или,продукцию%20С%20это%20не%20снимает%20ответственность> (дата обращения: 21.03.2021)

29. Подделки на маркетплейсах: почему это проблема для всей электронной коммерции и что делать? [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/poddelki-na-marketplejsah/> (дата обращения: 21.03.2021)

30. Как избежать мошенничества и мошенничества, нацеленного на предприятия электронной торговли [Электронный ресурс]. URL: <https://ecommerce-platforms.com/ru/articles/avoid-frauds-scams-targeting-ecommerce-businesses> (дата обращения: 21.03.2021)
31. Чжао Сяохуэй. Режим работы Таобао. URL: <https://wenku.baidu.com/view/b2101e2c2af90242a895e525.html> (дата обращения 20.01.2021).
32. Ван Цзин И. Развитие рынка С2С из конкурентной стратегии Таобао. – Пекин: Бизнес - век, 2018.
33. С2С в российском интернете. Интернет-торговля между частными лицами. [Электронный ресурс]. URL: <https://roem.ru/wp-content/uploads/2019/10/di.avito.s2s.report.pdf> (дата обращения 20.01.2021).
34. Покупатели привыкают делиться. Экономика совместного потребления ускорила рост [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4276710> (дата обращения 18.01.2021).
35. Avito - сайт частных объявлений № 1 в России [Электронный ресурс] URL: <https://www.avito.ru/company> (дата обращения: 20.01.2021)
36. Чжан Ши Юн Управление проектом и управление рисками проекта [Электронный ресурс] URL: <https://wenku.baidu.com/view/51e565d4974bcf84b9d528ea81c758f5f71f2925.html> (дата обращения: 20.01.2021).

37. Авито.ру – доска объявлений. Отзывы. URL: https://otzovik.com/reviews/internet-sayt_www_avito_ru/2/ (дата обращения 26.01.2021).
38. Таобао. Отзывы. [Электронный ресурс]. URL: https://otzovik.com/reviews/taobao_com-internet-magazin_odezhdi_tao_bao/ (дата обращения 28.01.2021).
39. Чжао Сун, Ли Лунхуа. Управление рисками электронной коммерции // Китайская торговля. - 2019. - №10.
40. Alibaba Group [Электронный ресурс]. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group (дата обращения 28.01.2021).
41. Итоги электронной коммерции за 2020 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.primikartu.ru/about/news/itogi-e-commerce-za-2020-god.html> (дата обращения 20.05.2021).
42. Контрафакт в электронной коммерции: победить, нельзя смириться. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/articles/kontrafakt-v-e-commerce-pobedit-nelzya-smirit-sya/> (дата обращения: 21.05.2021)
43. Есть ли будущее у модели С2С [Электронный ресурс]. URL: <http://www.web2win.ru/?p=7613> (дата обращения 20.05.2021).
44. С2С торговлю ждет рост [Электронный ресурс] URL: <https://www.comnews.ru/content/110196/2017-10-26/c2c-torgovlyu-zhdet-rost> (дата обращения 20.05.2021).

45. Сунь Цинбяо Особенности применения больших данных в электронной коммерции // Международная торговля и торговая политика. – 2017. – 4(12) – С.114-119
46. Жукова А.О. Кибербезопасность в информационном обществе // От научных идей к стратегии бизнес-развития / Сборник статей-презентаций студенческих научно-исследовательских работ по проблеме «Национальная безопасность как основа конкурентоспособности и экономического роста страны». Том 1. - М.: Издательство «Научный консультант», 2019 г. – 266 с.
47. Левашенко А.Д., Гирич М.Г. Разработка предложений по развитию электронных торговых площадок в условиях цифровой экономики России. – М.: РАНХиГС, 2020. – 66с.
48. Матушевская Е.А., Алексеева Л.А. Риск-контроллинг и его роль в управлении организацией // Таврический научный обозреватель – 2017. - №5(22). – С. 83-86.
49. Малявкина Л.И., Савина А.Г. Специфика управления рисками ИТ-проектов // Актуальные аспекты фундаментальных и прикладных исследований: сборник научных трудов / под общ. ред. И.Г. Паршутинной. – Орёл: ОрелГУЭТ, 2018. – 324 с.
50. Хунянь Бао Использование технологий электронной коммерции в межгосударственной торговле Китая и России // Экономические науки. Проблемы региональной экономики. – 2018. - №2(8) – С.75-81.

标识号	Режи рабо	Название работы	Продол	Начало	Оконча	Предшест	2021年2月				2021年3月				
							18	25	1	8	15	22	1	8	15
1		Начало	0 个工作日	2021年7月1	2021年7月1										
2		Этап инициации	18 个工作日	2021年7月1	2021年7月1										
3		Формирование инициативного предложения по проекту	1 个工作日?	2021年7月1日	2021年7月1日										
4		Назначение руководителя проекта	1 个工作日?	2021年7月1日	2021年7月1日	3SS									
5		Разработка концепции проекта	5 个工作日	2021年7月1	2021年7月7	4SS									
6		Уточнение и детализация цели, границ проекта, его	3 个工作日?	2021年7月8日	2021年7月12日	5									
7		Разработка структуры проекта	5 个工作日	2021年7月1	2021年7月16	SS									
8		Составление устава проекта	1 个工作日	2021年7月1	2021年7月17										
9		Анализ заинтересованных сторон проекта	4 个工作日?	2021年7月20日	2021年7月23日	8									
10		Согласование и утверждение устава проекта	1 个工作日?	2021年7月26日	2021年7月26日	9FF									
11		Этап планирования	23 个工作日	2021年7月1	2021年8月1										
12		Определение и уточнение состава работ	4 个工作日?	2021年7月27日	2021年7月30日										
13		Распределение ответственности в проектной	1 个工作日?	2021年7月30日	2021年7月30日	12SS									
14		Определение перечня необходимых ресурсов	5 个工作日?	2021年8月2日	2021年8月6日	13									
15		Определение последовательности работ	3 个工作日?	2021年8月9日	2021年8月11日	14									
16		Оценка рисков проекта	3 个工作日	2021年8月1	2021年8月11	15									
17		Оценка затрат на выполнение работ	4 个工作日?	2021年8月17日	2021年8月20日	16									

项目：项目1
日期：2021年6月18日

任务		非活动任务		手动摘要总成		外部里程碑	
拆分		非活动里程碑		手动摘要		最后期限	
里程碑		非活动摘要		仅开始时间		进度	
摘要		手动任务		仅完成时间		手动进度	
项目摘要		仅工期		外部任务			

标识号	Режи рабо	Название работы	Продол	Начало	Оконча	Предшест	2021年2月				2021年3月			
							18	25	1	8	15	22	1	8
18		Подготовка бюджета проекта	3 个工作日?	2021年8月2	2021年8月21	17								
19		Утверждение плана проекта	1 个工作日?	2021年8月2	2021年8月21	18FF								
20		Работы в рамках основной части проекта	9 个工作日?	2021年9月9日	2021年9月21日									
21		Разработка регламентирующих	7 个工作日?	2021年9月9日	2021年9月17日	19								
22		Идентификация рисков	5 个工作日?	2021年9月2	2021年9月22	1								
23		Диагностика рисков (к ачественный и количественный анализ); оценка размера потерь и	5 个工作日?	2021年9月27日	2021年10月1日	22SS								
24		Разработка и внедрение проектных мероприятий по минимизации рисков	11 个工作日?	2021年10月4日	2021年10月18日	23								
25		Выявление и оценка изменений в результате проектных мероприятий	2 个工作日?	2021年10月15日	2021年10月18日	24FF								
26		Создание банка данных о рискованных ситуациях и последствиях появления	4 个工作日?	2021年10月15日	2021年10月20日	25SS								
27		Оканчание	0 个工作日?	2021年9月9日	2021年9月9日									

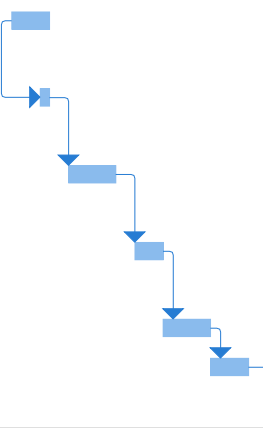
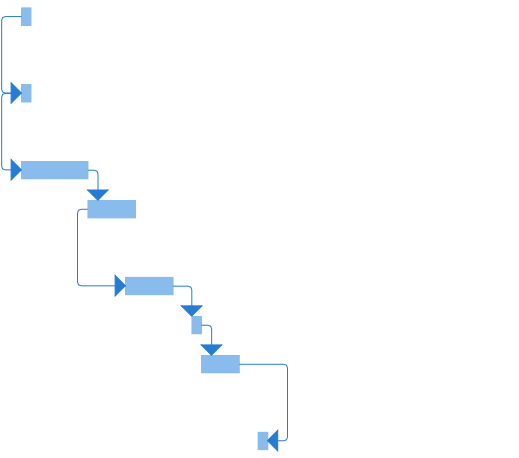
项目：项目1
日期：2021年6月18日

任务		非活动任务		手动摘要总成		外部里程碑	
拆分		非活动里程碑		手动摘要		最后期限	
里程碑		非活动摘要		仅开始时间		进度	
摘要		手动任务		仅完成时间		手动进度	
项目摘要		仅工期		外部任务			

2021年4月 | 2021年5月 | 2021年6月 | 2021年7月 | 2021年8月 | 2021年9月 | 2021年10月

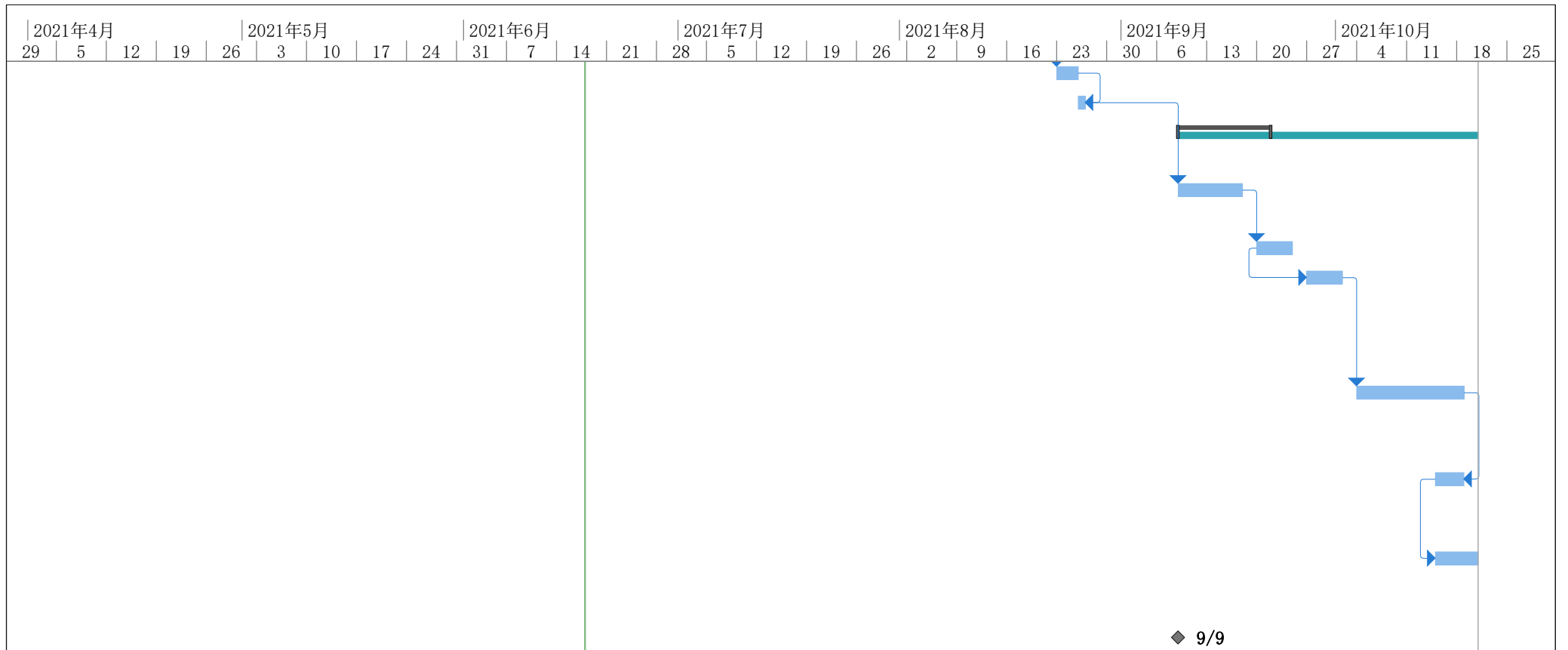
29 | 5 | 12 | 19 | 26 | 3 | 10 | 17 | 24 | 31 | 7 | 14 | 21 | 28 | 5 | 12 | 19 | 26 | 2 | 9 | 16 | 23 | 30 | 6 | 13 | 20 | 27 | 4 | 11 | 18 | 25

◆ 7/1



项目：项目1
日期：2021年6月18日

任务		非活动任务		手动摘要总成		外部里程碑	◆
拆分		非活动里程碑	◇	手动摘要		最后期限	↓
里程碑	◆	非活动摘要		仅开始时间		进度	
摘要		手动任务		仅完成时间		手动进度	
项目摘要		仅工期		外部任务			






















项目: 项目1
日期: 2021年6月18日

任务		非活动任务		手动摘要		外部里程碑	
拆分		非活动里程碑		手动摘要		最后期限	
里程碑		非活动摘要		仅开始时间		进度	
摘要		手动任务		仅完成时间		手动进度	
项目摘要		仅工期		外部任务			




















25	2021年11月					2021年12月					2022年1月					2022年2月					2022年3月					2022年4月					2022年5月				
	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23					

项目：项目1
日期：2021年6月18日

- | | | | | | | | |
|------|---|--------|---|--------|---|-------|---|
| 任务 |  | 非活动任务 |  | 手动摘要总成 |  | 外部里程碑 |  |
| 拆分 |  | 非活动里程碑 |  | 手动摘要 |  | 最后期限 |  |
| 里程碑 |  | 非活动摘要 |  | 仅开始时间 |  | 进度 |  |
| 摘要 |  | 手动任务 |  | 仅完成时间 |  | 手动进度 |  |
| 项目摘要 |  | 仅工期 |  | 外部任务 |  | | |

25	2021年11月					2021年12月					2022年1月					2022年2月					2022年3月					2022年4月					2022年5月				
	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23					

项目：项目1
日期：2021年6月18日

- | | | | | | | | |
|------|---|--------|---|--------|---|-------|---|
| 任务 |  | 非活动任务 |  | 手动摘要总成 |  | 外部里程碑 |  |
| 拆分 |  | 非活动里程碑 |  | 手动摘要 |  | 最后期限 |  |
| 里程碑 |  | 非活动摘要 |  | 仅开始时间 |  | 进度 |  |
| 摘要 |  | 手动任务 |  | 仅完成时间 |  | 手动进度 |  |
| 项目摘要 |  | 仅工期 |  | 外部任务 |  | | |

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов

Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  С.Л. Улина

«26» июня 2021г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ


Проектный подход к управлению рисками в электронной торговле

в сегменте С2С

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.04 Управление проектами и организационными изменениями

Научный руководитель  к.э.н., доцент Вырупаева Т.В.
подпись, дата должность, учёная степень фамилия, инициалы

Выпускник  Го Инхуэй
подпись, дата фамилия, инициалы

Рецензент  к.э.н., доцент Шишацкий Н.Г.
подпись, дата должность, учёная степень фамилия, инициалы

зав. отделом прогнозирования

экономического развития

Красноярского края ИЭИПП

Красноярск 2021