

УДК 339.187.4:005.334

ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ

Титовец А.Ю.

*старший преподаватель кафедры региональной, муниципальной экономики и
управления*

Уральский государственный экономический университет

г. Екатеринбург, Россия

Кудрявцева А.В.

студентка

Уральский государственный экономический университет

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты идентификации, оценки и управления рисками в сфере розничной онлайн-торговли. На примере компании ООО «Краер», реализующей биологически активные добавки (БАД), проведен комплексный анализ финансовых и отраслевых рисков. Методологическую основу составили SWOT-анализ, анализ финансовых коэффициентов, экспертные оценки и анкетирование. Выявлены ключевые риски, среди которых наибольшую угрозу представляют изменения законодательства, усиление конкуренции и операционные риски. Разработан и экономически обоснован план мероприятий по их нейтрализации, включающий меры по адаптации к нормативным изменениям, повышению конкурентоспособности и укреплению систем безопасности.

Ключевые слова: риски, управление рисками, онлайн-торговля, розничная торговля, экономическая безопасность, финансовая устойчивость, SWOT-анализ.

RISK ASSESSMENT AND MANAGEMENT OF ONLINE RETAIL ORGANIZATIONS

Titovets A.Yu.

*Senior Lecturer, Department of Regional and Municipal Economics and
Management*

Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Kudryavtseva A.V.

Student

Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract

This article examines the theoretical and practical aspects of risk identification, assessment, and management in online retail. Using Kraer LLC, a company selling dietary supplements, as a case study, a comprehensive analysis of financial and industry risks was conducted. The methodological framework included a SWOT analysis, financial ratio analysis, expert assessments, and a questionnaire. Key risks were identified, with legislative changes, increased competition, and operational risks posing the greatest threat. A mitigation plan was developed and economically substantiated, including measures to adapt to regulatory changes, improve competitiveness, and strengthen security systems.

Keywords: risks, risk management, online trading, retail trade, economic security, financial stability, SWOT analysis.

Введение

Розничная онлайн-торговля, являясь динамично развивающимся сегментом экономики, функционирует в условиях высокой неопределенности, порождаемой факторами внешней и внутренней среды. Риск в данном контексте понимается как влияние неопределенности на достижение целей организации [1]. Успешность бизнеса в этой сфере напрямую зависит от способности своевременно идентифицировать, оценивать и минимизировать потенциальные угрозы, которые могут привести к финансовым потерям, ущербу репутации и снижению общей эффективности [6, 13].

Целью данной статьи является исследование системы оценки и управления рисками на примере конкретной организации розничной онлайн-торговли - общества с ограниченной ответственностью «Краер» (бренд Guarchibao). Для достижения цели были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы управления рисками, проведена комплексная оценка финансовых и отраслевых рисков компании, разработаны и обоснованы практические мероприятия по их нейтрализации.

Результаты исследования

Риски в розничной онлайн-торговле носят специфический характер, обусловленный цифровой средой, прямым взаимодействием с конечным потребителем через интернет-платформы и высокой зависимостью от логистических цепочек. Анализ литературных источников позволяет определить риск как потенциальную возможность нежелательного результата, количественно измеримую и возникающую в будущем под влиянием неопределенности [5, 7, 12].

Классификация рисков данной сферы может быть проведена по различным признакам (рис. 1). Особое значение имеют финансовые риски (ликвидности, платежеспособности, рентабельности), отраслевые (рыночные) риски (изменение спроса, усиление конкуренции), операционные риски (логистические сбои, порча товара) и политико-правовые риски, связанные с частыми изменениями законодательства, регулирующего торговлю, налогообложение и онлайн-продажи [14, 15].

внешние	политические	<ul style="list-style-type: none"> • изменения законодательства, регулирующего онлайн-торговлю • изменения налогообложения организации розничной онлайн торговли
	экономические	<ul style="list-style-type: none"> • экономический кризис • рост себестоимости реализации продукции
	рыночные	<ul style="list-style-type: none"> • изменение правил и тарифов для торговли на интернет-площадках • усиление конкуренции • уход поставщиков и производителей с рынка
	информационные	<ul style="list-style-type: none"> • риск возникновения технических проблем сайта организации, сайтов маркетплейсов, риск кибератаки и мошенничества, утечки данных клиентов
	социальные	<ul style="list-style-type: none"> • снижение доверия покупателей к продавцам на маркетплейсах
	логистические	<ul style="list-style-type: none"> • порча или потеря продукции по вине интернет-площадок
внутренние	операционные	<ul style="list-style-type: none"> • операционные ошибки в оформлении документов и процедуре передачи товара интернет-площадкам
	кадровые	<ul style="list-style-type: none"> • нехватка квалифицированных кадров в сфере онлайн-торговли • увольнение ключевых сотрудников, специализирующихся на онлайн-торговле
	рыночные	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие результатов маркетинговой деятельности в социальных сетях • устаревание принципов и способов реализации товаров
	финансовые	<ul style="list-style-type: none"> • рост кредиторской задолженности перед поставщиками • снижение платежеспособности организации
	репутационные	<ul style="list-style-type: none"> • ухудшение репутации организации из-за негативных отзывов на интернет-площадках

Рисунок 1 - Классификация рисков организации розничной онлайн-торговли [14]

Для оценки рисков применяется сочетание качественных и количественных методов: SWOT-анализ, анализ финансовых коэффициентов, индикативный метод, экспертные оценки и анкетирование [11]. Каждый метод обладает своими преимуществами и недостатками, а их выбор зависит от доступности информации и специфики организации.

Управление рисками представляет собой итеративный процесс, включающий идентификацию, анализ, оценку, выбор метода воздействия (уклонение, снижение, передача, принятие) и контроль [2, 10]. Эффективная

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

система риск-менеджмента позволяет не только минимизировать убытки, но и использовать благоприятные возможности для роста.

ООО «Краер» - компания, основанная в 2018 году, специализируется на онлайн-продажах БАД через собственный сайт и маркетплейсы (OZON, WILDBERRIES). Для оценки рисков был использован комплексный подход.

Анализ бухгалтерской отчетности за 2019-2023 гг. по методике Е.Б. Дворядкиной [8] показал следующее:

1. В течение всего периода наблюдалась допустимая ликвидность, однако в 2023 году ключевые коэффициенты (коэффициент текущей ликвидности L4 снизился с 6.43 до 2.69) продемонстрировали негативную динамику, что указывает на зону допустимого риска.

2. Показатели рентабельности активов превышали среднеотраслевые значения, но имели скачкообразную динамику (от 75.8% в 2019 до -14.2% в 2023), что свидетельствует о нестабильности.

3. Показатели автономии и обеспеченности собственными средствами соответствовали нормативам. Финансовое состояние улучшилось от неустойчивого в 2019 году до абсолютно независимого в последующие периоды.

В ходе исследования был сформирован реестр из 10 ключевых рисков компании. Наибольшую значимость имеют:

1. Политико-правовые риски. Изменения налогового законодательства (переход на НДС с 2025 г.), правил маркировки («Честный знак») и регулирования онлайн-торговли [3, 4].

2. Рыночные риски. Высокая конкуренция (бренд отсутствует в топ-10 по онлайн-продажам БАД в РФ [17]) и зависимость от правил и тарифов маркетплейсов.

3. Операционные риски. Риск порчи/потери товара на складах маркетплейсов и риск поставки бракованной продукции.

4. Репутационные и информационные риски. Возможность негативных отзывов и кибератаки.

Таблица 2 - SWOT-анализ ООО «Краер»¹

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
S1	информационная поддержка и консультации клиентов по выбору БАД	W1	слабая конкурентоспособность
S2	соблюдение всех норм и стандартов качества и безопасности продукции	W2	отсутствие офлайн-магазинов
S3	высокое качество товаров	W3	недостаточная известность бренда
S4	широкий ассортимент товаров	W4	возможные проблемы с доставкой и возвратом товаров
S5	большое количество площадок для оформления Интернет-заказов	W5	отсутствие программы лояльности для постоянных клиентов
O	Возможности	T	Угрозы
O1	рост числа интернет-пользователей	T1	высокая конкуренция
O2	увеличение популярности онлайн-покупок	T2	изменения потребительских предпочтений
O3	развитие технологий в сфере онлайн-продаж	T3	ужесточение законодательства, регулирующего продажу БАД
O4	развитие возможностей логистики	T4	нестабильность закупочных цен
O5	увеличение спроса на товары	T5	ухудшение репутации бренда из-за негативных отзывов

SWOT-анализ и экспертные оценки (балльная оценка вероятности и ущерба) позволили ранжировать риски и построить карту рисков (рис. 2). В зоне катастрофического риска оказались законодательные изменения, в зоне критического - усиление конкуренции и риски, связанные с поставщиками и маркетплейсами.

¹ Составлено автором по: [16]

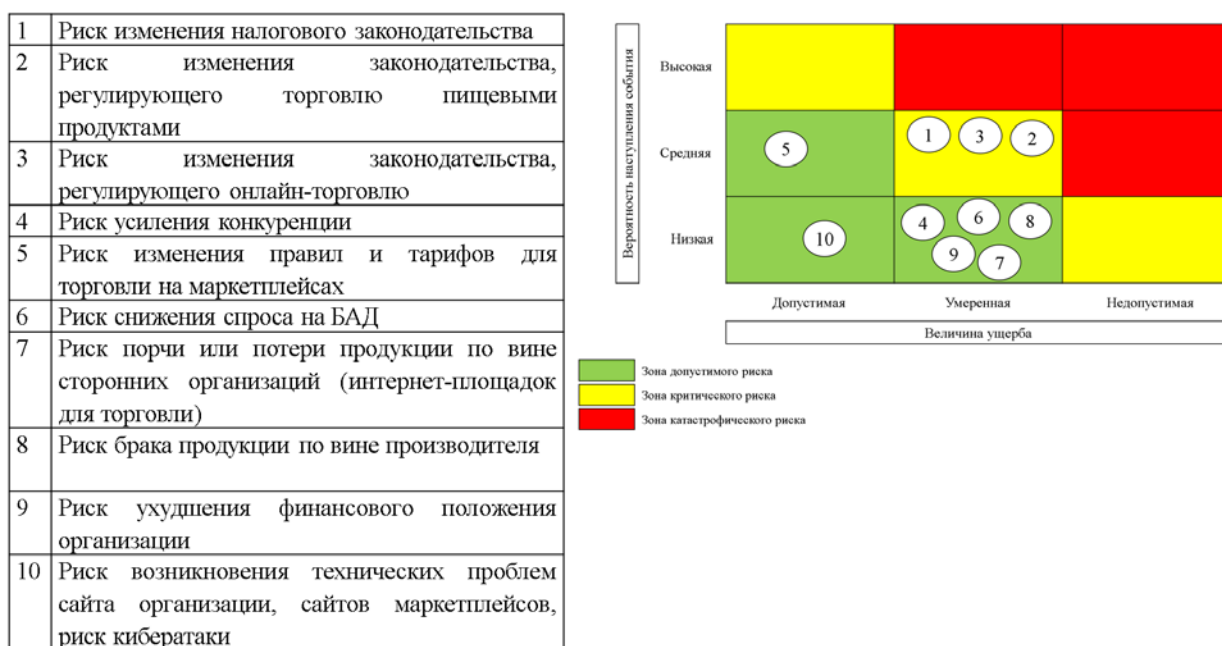


Рисунок 2 - Карта рисков ООО «Краер» после осуществления мероприятий по нейтрализации рисков²

На основе проведенной оценки был разработан план мероприятий по управлению рисками, распределены зоны ответственности среди сотрудников и проведена оценка затрат.

Ключевые мероприятия:

1. Для политико-правовых рисков. Подписка на рассылки об изменениях законодательства (КонсультантПлюс), регулярные консультации с юристами, пересмотр налоговой политики.

2. Для рыночных рисков. Поэтапное расширение товарного ассортимента (план на 2025-2026 гг.), внедрение программы лояльности, анализ конкурентной среды с использованием таких инструментов, как Яндекс.Вордстат.

² Составлено авторами на основании исследования
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

3. Для операционных рисков. Совершенствование критериев отбора поставщиков (табл. 1), фото-/видеофиксация товара перед отгрузкой, заключение дополнительных соглашений об ответственности.

4. Для информационных рисков. Обучение сотрудников кибербезопасности, внедрение инструментов мониторинга сайта, найм IT-специалиста.

Таблица 1 - Критерии выбора надежного поставщика (адаптировано из [9])

№	Критерий	Содержание
1	Наличие сертификатов	Подтверждение качества и соответствия продукции законодательным нормам.
2	Финансовая устойчивость	Анализ бухгалтерской отчетности поставщика.
3	Отсутствие судебных разбирательств	Проверка через картотеку арбитражных дел [64].
4	Положительная репутация	Анализ отзывов и рейтингов.

Ориентировочная стоимость реализации предложенных мероприятий на первом этапе составляет около 428 тыс. рублей. Наиболее затратными статьями являются расширение ассортимента (180 тыс. руб.), усиление упаковки (50 тыс. руб. в месяц) и найм IT-специалиста (80 тыс. руб. в месяц). При этом ряд мер (оптимизация процессов, анализ расходов, использование бесплатных рассылок) не требует прямых финансовых вложений, но возлагает дополнительную нагрузку на персонал, что необходимо компенсировать.

Ожидаемым результатом является смещение рисков из катастрофической и критической зон в зоны допустимого и минимального риска (рис. 2), что повысит устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что организация розничной онлайн-торговли, даже демонстрирующая удовлетворительные финансовые показатели, подвержена значительному влиянию внешних, прежде всего

регуляторных, и внутренних рисков. Для ООО «Краер» наиболее существенными угрозами являются быстро меняющееся законодательство и высокая конкурентная напряженность на рынке БАД.

Эффективное управление рисками требует системного подхода, сочетающего постоянный мониторинг внешней среды, регулярную диагностику внутреннего состояния компании и реализацию превентивных мер. Предложенный план мероприятий, основанный на результатах комплексной оценки, носит практический характер и может быть адаптирован для других организаций в секторе онлайн-торговли. Ключевыми направлениями развития системы риск-менеджмента для подобных компаний являются: профессионализация управления рисками (введение ответственных или выделение отдельной функции), цифровизация процессов мониторинга и усиление стратегического анализа рынка и нормативной базы.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 51897-2021. Менеджмент риска. Термины и определения. — Введ. 2021-11-11. — Технический комитет по стандартизации ТК 010 «Менеджмент риска», 2021. — 20 с.
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. — Введ. 2019-12-10. — Технический комитет по стандартизации ТК 010 «Менеджмент риска», 2019. — 19 с.
3. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: Федер. закон №176-ФЗ: принят Гос. Думой 10 июля 2024 г. — Москва: Центр. избират. комиссия Рос. Федерации, 2024. — Доступ из справочной системы КонсультантПлюс. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

4. Об утверждении перечня случаев, при которых продажа товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, или отсутствия в указанной государственной информационной системе необходимой информации о таких товарах, и особенностей внедрения указанного запрета в отношении отдельных товаров, а также Правил применения запрета продажи товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, на основании информации, содержащейся в государственной информационной системе мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, или отсутствия в указанной системе необходимой информации, в том числе правил получения информации из указанной государственной информационной системы: Постановление Правительства РФ №1944: принято Правительством РФ 21 ноября 2023 г. – Москва, 2023. – Доступ из справочной системы КонсультантПлюс. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

5. Авадэни Ю.И. Риск-менеджмент в управлении качеством: учебно-методическое пособие / Ю.И. Авадэни, Е.А. Байда; Сибирский юридический университет, 2022. — 243 с.

6. Алтынбаева Л.Е. Проблема управления рисками на предприятии / Л.Е. Алтынбаева, С.В. Мазин // Аллея науки. — 2020. — № 1 (40). — С. 379–381.

7. Ахмедулин В.А. Проблема определения понятия риск / В.А. Ахмедулин, Р.Р. Ахметов // Теория и практика современной науки. — 2023. — №1 (91). — С. 46–51.

8. Дворядкина Е.Б. Экономическая безопасность: учеб. пособие / Е.Б. Дворядкина, Я.П. Силин, Н.В. Новикова; Уральский государственный экономический университет, 2016. — 194 с.

9. Дегтярева Н.М. Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия / Н.М. Дегтярева // Вестник ВУиТ. — 2015. — №1 (33). — С. 100–105.
10. Кайтмазов В.А. Риск и управление риском (риск-менеджмент) в системе экономической безопасности / В.А. Кайтмазов // Образование и право. — 2020. — №12. — С. 249–253.
11. Коробейников Д.А. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д.А. Коробейников, О.М. Коробейникова, Т.А. Дугина, Е.С. Шемет // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. — 2021. — №3. — С. 73–83.
12. Оценка рисков: учеб. пособие / Е.А. Шеверова [и др.]; отв. ред. Е.А. Шеверова, С.И. Богатырев; МИРЭА — Российский технологический университет. — 2022. — 162 с.
13. Политова Ю.С. Угрозы экономической безопасности предприятий в сфере торговли / Ю.С. Политова, М.С. Карпухина // Актуальные исследования. — 2022. — №21 (100). — С. 102–104.
14. Редина К.В. Основные направления обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта / К.В. Редина // Молодой ученый. — 2019. — № 42 (280). — С. 115–118.
15. Сергеев А.Ю. Основы экономической безопасности: учеб. пособие / А.Ю. Сергеев, И.А. Сергеева. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2019. — 212 с.
16. Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» – Аудиторско-консалтинговая группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ» – URL: <https://delprof.ru/> (дата обращения 06.11.2025). – Режим доступа: свободный.
17. Розничный мониторинг аптечных продаж ЛС и БАД в РФ – URL: <https://alpharm.ru/> (дата обращения 20.11.2025). – Режим доступа: свободный.