Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

СУСЛОВА АНАСТАСИЯ АЛЕКСЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ИП КУРБАНОВА С.С. И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ ОПТИМИЗАЦИИ

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы
Финансовый менеджмент

Обучающийся		(подпись)	А.А. Суслова (инициалы, фамилия)
Руководитель	доцент, к.э.н., доцент (должность, ученая степень, ученое звание)	(подпись)	Е.В. Мельникова (инициалы, фамилия)
Нормоконтролер		(подпись)	Е.А. Яковлева (инициалы, фамилия)

Допускается к защите
Зав. кафедрой менеджмента
к.э.н., доцент, И.З. Погорелов
(ученая степень, ученое звание, инициалы, фамилия)
(подпись)
«20» 02 2026 г.

Красноярск 2026

Автономная некоммерческая организация высшего образования

«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Экономический факультет

(указать полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Сусловой Анастасии Алексеевны группы 321-м

(указать Ф.И.О. полностью,)

1. Тема выпускной квалификационной работы

Управление затратами интернет-магазина ИП Курбанова С. С. и разработка мероприятий по их оптимизации

(указать полное наименование темы согласно приказу)

утверждена приказом по институту от «28» ноября 2025 г. № 183-уо на основании решения заседания выпускающей кафедры менеджмента

(указать полное наименование кафедры)

Протокол от «12» ноября 2025 г. № 03

2. Срок сдачи выпускной квалификационной работы «20» февраля 2026 г.

3. Содержание выпускной квалификационной работы

Введение, теоретические основы управления затратами интернет-магазина, анализ системы управления затратами ИП Курбанова С.С., разработка и экономическое обоснование предложений по совершенствованию системы управления затратами интернет-магазина, заключение, список использованных источников.

4. Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Нормоконтролер Яковлева Е.А.

5. График выполнения выпускной квалификационной работы

Введение, 1 глава с 15.12.2025 г. по 30.12.2025 г.

2 глава с 15.12.2025 г. по 20.01.2026 г.

3 глава, заключение, оформление с 15.12.2025 г. по 09.02.2026 г.

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 10.02.2026 г. по 25.02.2026 г.

Дата выдачи задания «15» декабря 2025 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы _____ Мельникова Е.В.

(подпись) (инициалы, фамилия)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 76 с., иллюстраций 3, таблиц 20, источников 32.

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН, УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ, ВОЗВРАТНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ, МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД, ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ, СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ, ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ.

Цель работы - — разработка мероприятий по снижению затрат интернет-магазина ИП Курбанова С.С. и повышению его финансового результата на основе анализа возвратных операций.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен сценарный анализ снижения уровня возвратов предприятия. Разработаны практические мероприятия по снижению возвратов, оптимизации логистики и сокращению возвратного цикла.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 5

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА..... 8

1.1 Экономическая сущность и классификация затрат..... 8

1.2 Метод управления затратами в коммерческих организациях..... 11

1.3 Специфика формирования затрат интернет-магазина 16

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ИП КУРБАНОВА С. С. 21

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ИП Курбанова С.С. 21

2.2 Структура и анализ затрат предприятия..... 31

2.3 Анализ возвратов как системного фактора формирования затрат 34

2.4 Анализ операционного цикла и влияния возвратов на эффективность использования ресурсов 38

3 РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНВАНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА 45

3.1 Методика расчёта показателей 45

3.2 Снижение уровня возвратов как ключевое направление повышения эффективности 49

3.3 Оптимизация логистической модели и снижения удельных транспортных затрат 55

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 70

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 73

ВВЕДЕНИЕ

Развитие электронной коммерции усиливает конкуренцию между интернет-магазинами и повышает требования к эффективности управления затратами: при сопоставимом ассортименте и ценах преимущество получают компании, которые точнее контролируют себестоимость операций, логистику и клиентское обслуживание. В таких условиях управление затратами становится не только инструментом снижения расходов, но и фактором конкурентоспособности и устойчивости бизнеса [12; 8].

Для интернет-торговли особенно характерны затраты, зависящие от операционной модели: расходы на доставку, обработку обращений, обратную логистику и возвратный цикл. Отдельную проблему составляет высокий уровень возвратов, который в отдельных категориях онлайн-продаж может достигать значительных значений и формировать как прямые издержки (двойная логистика), так и упущенную маржу из-за нереализованных продаж [14; 6; 19].

Порядок дистанционной продажи и возврата товаров регулируется нормами законодательства о защите прав потребителей и правилами продажи товаров по договору розничной купли-продажи, что формирует обязательные требования к процедурам возврата и информированию клиента [1; 4]. Следовательно, снижение затрат в интернет-магазине невозможно без системного управленческого подхода: необходимы корректные методы учёта и анализа затрат, а также организационные меры по оптимизации процессов и снижению доли неэффективных операций [6; 7].

Предварительный анализ управленческой информации ИП Курбанова С. С. за январь 2025 года показал наличие значимой доли возвратов (357 возвратов при 1508 отправленных заказах, что соответствует уровню 23,7%), что указывает на существенный потенциал оптимизации затрат, связанных с логистикой и клиентским сопровождением. В связи с этим выбранная тема

выпускной квалификационной работы является актуальной и практически значимой.

Объект исследования — деятельность ИП Курбанова С. С. в сфере интернет-торговли.

Предмет исследования — система управления затратами интернет-магазина, включая затраты, обусловленные возвратами, логистикой и процессами клиентского обслуживания.

Цель работы — разработка мероприятий по совершенствованию системы управления затратами и снижению влияния возвратов на финансовые показатели предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

— рассмотреть теоретические основы управления затратами в коммерческих организациях и методы управленческого анализа;

— определить особенности формирования затрат интернет-магазина и роль логистических и возвратных операций;

— провести анализ структуры затрат ИП Курбанова С. С. и финансовых результатов деятельности;

— оценить влияние возвратов на прибыльность, логистические расходы и оборачиваемость;

— проанализировать трудоёмкость процесса обработки обращений клиентов и выявить зоны неэффективности;

— разработать мероприятия по снижению уровня возвратов и оптимизации логистических и операционных затрат;

— выполнить экономическое обоснование и расчёт ожидаемого эффекта от предложенных мероприятий [6; 7; 8].

Методологической основой исследования послужили методы экономического анализа, сравнительный анализ, расчётно-аналитические методы, элементы факторного и сценарного моделирования, а также подходы

управленческого учёта (маржинальный анализ, CVP-анализ, бюджетирование, анализ отклонений) [6; 7; 8].

Информационную базу исследования составляют данные внутреннего управленческого учёта предприятия (объёмы заказов и возвратов, логистические расходы, показатели обработки обращений), а также открытые аналитические материалы по рынку электронной коммерции [3; 5].

Практическая значимость работы заключается в применимости предложенных мероприятий и расчётных моделей для снижения затрат, и повышения эффективности процессов интернет-магазина, включая управление возвратами и логистикой.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА

1.1 Экономическая сущность и классификация затрат

Затраты являются ключевой экономической категорией, отражающей объём ресурсов, потребляемых организацией в процессе осуществления хозяйственной деятельности. В коммерческой организации затраты формируют себестоимость реализуемых товаров и оказывают непосредственное влияние на финансовый результат [4; 6; 7].

С экономической точки зрения затраты представляют собой стоимостную оценку использованных в процессе деятельности материальных, трудовых и финансовых ресурсов. В условиях рыночной экономики эффективное управление затратами становится важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности предприятия.

В управленческом учёте затраты рассматриваются шире, чем в бухгалтерском [6; 7]. Если бухгалтерский учёт ориентирован на отражение фактических расходов в соответствии с требованиями законодательства, то управленческий учёт направлен на анализ, планирование и оптимизацию затрат в целях повышения эффективности деятельности.

Для целей управления применяется классификация затрат по различным признакам.

1. По экономическому содержанию:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- прочие расходы.

Данная классификация позволяет определить структуру себестоимости и выявить наиболее ресурсоёмкие элементы.

2. По способу отнесения на объект учёта:

- прямые затраты — непосредственно связаны с конкретным товаром или заказом;

-косвенные затраты — распределяются между объектами расчётным путём [6; 7].

В деятельности интернет-магазина к прямым затратам можно отнести закупочную стоимость товара и расходы на его доставку клиенту. Косвенными являются затраты на содержание офиса, оплату труда управленческого персонала, расходы на программное обеспечение.

3. По зависимости от объёма деятельности:

- переменные затраты — изменяются пропорционально объёму продаж (закупка товара, логистика);

- постоянные затраты — остаются относительно стабильными в краткосрочном периоде (аренда, фиксированная часть заработной платы).

Разграничение затрат на переменные и постоянные имеет принципиальное значение для анализа рентабельности и расчёта точки безубыточности.

4. По степени управляемости:

- регулируемые (управляемые);

- нерегулируемые (условно фиксированные в краткосрочном периоде).

В рамках интернет-магазина часть затрат поддаётся оперативному регулированию (например, условия доставки, рекламные бюджеты), тогда как иные статьи расходов изменяются только в долгосрочной перспективе [6; 7; 8].

Особую роль в системе управления затратами играет понятие маржинального дохода — разницы между выручкой и переменными затратами. Маржинальный доход отражает вклад каждого проданного товара в покрытие постоянных расходов и формирование прибыли. В условиях интернет-торговли анализ маржинальности приобретает особую значимость, поскольку высокий уровень возвратов может приводить к снижению фактического маржинального результата [6; 7].

В рамках управленческого анализа особое значение имеет разграничение бухгалтерского и управленческого подходов к трактовке затрат. Бухгалтерский учёт ориентирован на фиксацию фактически понесённых расходов в соответствии с установленными нормативными требованиями. Управленческий же подход рассматривает затраты как инструмент принятия решений, акцентируя внимание не только на их величине, но и на возможности влияния на их структуру.

С позиции управленческого учёта затраты подразделяются на релевантные и нерелевантные. Релевантные затраты — это расходы, изменяющиеся в зависимости от принятого управленческого решения. Нерелевантные затраты не зависят от выбранного варианта действий и потому не должны учитываться при выборе альтернатив. В условиях интернет-магазина релевантными могут являться расходы на доставку, маркетинг или обработку возвратов, тогда как часть административных затрат носит условно постоянный характер [6; 8].

Дополнительно выделяются альтернативные (вменённые) издержки, отражающие упущенную выгоду при выборе одного варианта решения вместо другого. Например, при длительном ожидании возвратной посылки товар временно выбывает из оборота, что может приводить к упущенной возможности повторной продажи. Несмотря на то что такие издержки не отражаются напрямую в бухгалтерской отчётности, они оказывают влияние на эффективность деятельности [6].

С точки зрения организации управления затратами важным является распределение расходов по центрам ответственности. Центр ответственности представляет собой структурное подразделение или функциональное направление, руководитель которого отвечает за определённый уровень затрат. В интернет-магазине можно выделить центры ответственности, связанные с закупкой, логистикой, обслуживанием клиентов и административным управлением. Разделение затрат по данным направлениям позволяет выявлять

источники роста расходов и формировать адресные меры по их оптимизации [6; 8].

Важную роль играет также классификация затрат по степени контролируемости. Контролируемые затраты могут быть изменены в краткосрочном периоде посредством управленческих решений, тогда как неконтролируемые поддаются регулированию только в долгосрочной перспективе. В условиях интернет-торговли расходы на выбор логистического партнёра или изменение условий доставки относятся к контролируемым, тогда как общерыночный рост тарифов может рассматриваться как внешний фактор.

Следовательно, корректная классификация затрат и выделение переменных расходов позволяют перейти от описания структуры себестоимости к управленческим методам влияния на финансовый результат, включая маржинальный анализ и оценку чувствительности прибыли к изменениям операционных параметров [6; 7].

Таким образом, управление затратами представляет собой комплексную систему, включающую классификацию расходов, анализ их поведения и оценку влияния на финансовый результат. Для интернет-магазина данная система должна учитывать специфику логистических операций, возвратов и операционной нагрузки, что формирует необходимость более детального анализа затрат в практической части работы.

1.2 Методы управления затратами в коммерческих организациях

Эффективное управление затратами предполагает не только их учёт, но и систематический анализ, планирование и контроль. В современной практике коммерческих организаций используется ряд методов, позволяющих оценивать влияние затрат на финансовый результат и принимать управленческие решения.

1. Метод директ-костинг.

Метод директ-костинг основан на разделении затрат на переменные и постоянные. В себестоимость продукции (или услуги) включаются только

переменные затраты, а постоянные расходы рассматриваются как расходы периода [6; 7].

Данный подход позволяет определить маржинальный доход:

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты} \quad (1.1)$$

Маржинальный доход отражает вклад каждого проданного товара в покрытие постоянных расходов и формирование прибыли.

Для интернет-магазина применение метода директ-костинг особенно актуально, поскольку значительная часть затрат имеет переменный характер (закупка товара, доставка, комиссии платёжных систем). Высокая маржинальность товара может быть нивелирована ростом переменных затрат, связанных с возвратами, что требует постоянного контроля их динамики.

2. CVP-анализ (анализ «затраты – объём – прибыль»).

CVP-анализ позволяет определить зависимость прибыли от объёма продаж, уровня затрат и цены реализации. Он используется для расчёта точки безубыточности и оценки финансовой устойчивости предприятия.

Точка безубыточности определяется по формуле 1.2:

$$Q_{б/у} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на единицу}}, \quad (1.2)$$

где: - $Q_{б/у}$ — объём продаж, обеспечивающий нулевой финансовый результат;

- разница между ценой и переменными затратами — маржинальный доход на единицу продукции. [6; 7]

Для интернет-магазина CVP-анализ позволяет оценить:

- минимальный объём продаж, необходимый для покрытия постоянных расходов;

- влияние роста логистических расходов на прибыль;

- чувствительность прибыли к изменению уровня возвратов.

Особую значимость данный метод приобретает при анализе возвратов, поскольку увеличение их доли фактически снижает эффективный объём реализованных товаров.

3. Бюджетирование затрат.

Бюджетирование представляет собой процесс планирования доходов и расходов на определённый период. В системе управления затратами бюджетирование позволяет:

- устанавливать лимиты расходов;
- контролировать отклонения фактических затрат от плановых;
- выявлять неэффективные статьи расходов.

В интернет-торговле целесообразно формировать отдельные бюджеты по следующим направлениям:

- закупка товара;
- логистика;
- маркетинг;
- расходы на обслуживание клиентов;
- административные расходы.

Регулярное сопоставление фактических и плановых показателей позволяет своевременно выявлять рост затрат, в том числе по операциям возврата [7].

4. Анализ отклонений.

Анализ отклонений предполагает сравнение плановых и фактических затрат с последующим выявлением причин расхождений.

Отклонения могут быть:

- количественными (изменение объёма операций);
- ценовыми (изменение тарифов, закупочных цен);
- структурными (изменение состава затрат).

В условиях интернет-магазина анализ отклонений позволяет установить:

- причины роста транспортных расходов;
- увеличение трудозатрат на обработку обращений;

- изменение доли возвратов.

Своевременный анализ отклонений создаёт основу для управленческих решений по корректировке процессов [6; 7].

5. Управление затратами через показатели эффективности (KPI).

Управление затратами в современных организациях целесообразно дополнять системой показателей эффективности (KPI), обеспечивающей регулярный мониторинг ключевых параметров процессов и финансового результата. Для интернет-магазина такими показателями могут выступать уровень возвратов, средняя стоимость логистики на заказ, среднее время обработки обращения клиента, доля логистических расходов в выручке, а также показатели оборачиваемости. Использование KPI позволяет связать операционные процессы с финансовыми результатами и своевременно выявлять отклонения для принятия управленческих решений [4; 6].

Контроль данных показателей позволяет выявлять проблемные зоны и оценивать результативность мероприятий по оптимизации затрат.

Одним из важных инструментов анализа взаимосвязи затрат и прибыли является показатель операционного рычага. Операционный рычаг отражает чувствительность прибыли к изменению объёма продаж и определяется соотношением маржинального дохода и прибыли.

Высокая доля постоянных затрат усиливает эффект операционного рычага: при росте объёма продаж прибыль увеличивается более высокими темпами, однако при снижении объёма продаж убытки также возрастают быстрее. В интернет-магазине, где существенную долю составляют переменные затраты, значение операционного рычага зависит от структуры расходов и уровня маржинальности товара [6; 7].

Особую роль играет анализ чувствительности прибыли к изменению ключевых факторов. В условиях интернет-торговли такими факторами являются:

- изменение уровня возвратов;
- рост тарифов логистических компаний;

- изменение закупочной цены;
- изменение средней цены реализации.

Анализ чувствительности позволяет определить, насколько прибыль предприятия реагирует на колебания указанных показателей. Например, увеличение доли возвратов даже на несколько процентных пунктов может привести к значительному сокращению фактической маржи, поскольку при возврате предприятие несёт дополнительные логистические расходы и временно выводит товар из оборота.

Кроме того, в практике управления затратами применяется метод ABC-анализа, основанный на принципе Парето. Данный метод предполагает группировку статей затрат по степени их значимости. Как правило, небольшая часть статей формирует основную долю расходов предприятия. Для интернет-магазина такими статьями чаще всего являются закупка товара и логистические расходы. Выявление наиболее значимых элементов позволяет сосредоточить управленческие усилия на оптимизации именно этих направлений [6].

Ещё одним инструментом является факторный анализ, позволяющий определить влияние отдельных факторов на изменение итогового финансового результата. В контексте интернет-магазина факторный анализ может быть направлен на оценку влияния:

- изменения объёма продаж;
- изменения средней маржи;
- изменения уровня возвратов;
- изменения стоимости доставки.

Применение данных методов создаёт основу для комплексного подхода к управлению затратами, позволяя не только фиксировать их величину, но и выявлять причинно-следственные связи между операционными процессами и финансовым результатом [6; 30].

Таким образом, система управления затратами в коммерческой организации должна сочетать инструменты анализа маржинальности, контроля отклонений, оценки чувствительности прибыли и распределения затрат по

центрам ответственности. В условиях интернет-торговли это приобретает особую значимость ввиду высокой зависимости финансового результата от переменных затрат и возвратных операций.

1.3 Специфика формирования затрат интернет-магазина

Интернет-магазин как форма организации торговли обладает рядом особенностей, которые оказывают существенное влияние на структуру и динамику затрат. В отличие от традиционной розничной торговли, онлайн-бизнес характеризуется отсутствием торгового зала, высокой зависимостью от логистики и цифровой инфраструктуры, а также значительной ролью клиентских коммуникаций [12; 26].

Специфика затрат интернет-магазина определяется следующими факторами:

1. Высокая доля логистических расходов.

В онлайн-торговле доставка товара является неотъемлемой частью процесса реализации. Затраты на транспортировку формируются как при отправке товара клиенту, так и при его возврате. При этом стоимость логистики не всегда полностью компенсируется покупателем, что увеличивает нагрузку на маржинальный доход предприятия.

Рост тарифов транспортных компаний, увеличение расстояний доставки и повышение требований к скорости обслуживания оказывают прямое влияние на уровень переменных затрат [28; 29].

2. Существенная доля возвратов.

Возвраты являются характерной особенностью интернет-торговли. Отсутствие возможности предварительного осмотра товара, несоответствие ожиданий клиента, ошибки в подборе размера и иные факторы формируют повышенный уровень возвратов по сравнению с офлайн-форматом [14].

Каждый возврат сопровождается:

- повторной логистикой;

- обработкой обращения менеджером;
- дополнительными административными действиями;
- временным выбытием товара из оборота.

Таким образом, возвраты оказывают комплексное влияние на финансовый результат, формируя как прямые, так и косвенные издержки.

3. Значимость операционных процессов.

В интернет-магазине значительная часть затрат формируется в рамках операционных процессов: приёма и обработки заказов, консультирования клиентов, сопровождения обменов и возвратов.

Нагрузка на персонал напрямую зависит от объёма обращений. Увеличение числа возвратов приводит к росту трудоёмкости обработки заказов и удлинению операционного цикла. Это повышает удельные затраты на обслуживание одного заказа.

Таким образом, эффективность управления затратами в интернет-магазине тесно связана с оптимизацией бизнес-процессов.

4. Зависимость финансового результата от маржинальности.

Финансовая устойчивость интернет-магазина определяется соотношением торговой наценки и уровня переменных затрат. Даже при высокой маржинальности товара существенный рост логистических расходов и возвратов может привести к снижению фактической прибыли.

В отличие от офлайн-торговли, где товар физически остаётся в торговой точке, онлайн-магазин несёт дополнительные расходы на доставку и обработку возвратов, что увеличивает чувствительность прибыли к операционным сбоям.

5. Влияние длительности операционного цикла.

Время обработки заказа и возврата оказывает влияние на оборачиваемость денежных средств. Задержки в возврате товара от клиента приводят к замедлению повторной реализации и увеличению периода заморозки оборотного капитала.

Следовательно, управление затратами в интернет-магазине должно включать не только контроль финансовых показателей, но и анализ продолжительности операционных процессов.

Дополнительной особенностью интернет-магазина является высокая степень цифровизации бизнес-процессов. Обработка заказов, коммуникация с клиентами, отслеживание доставки и оформление возвратов осуществляются с использованием информационных систем. С одной стороны, автоматизация позволяет снизить трудозатраты и минимизировать количество ошибок. С другой стороны, недостаточная интеграция процессов может приводить к росту скрытых издержек.

В условиях интенсивного клиентского взаимодействия особое значение приобретает скорость обработки обращений. Удлинение операционного цикла — от момента обращения клиента до завершения процедуры возврата — приводит к увеличению нагрузки на персонал и замедлению оборота товарных запасов. Чем дольше товар находится вне повторной реализации, тем выше альтернативные издержки предприятия.

В интернет-торговле длительность цикла возврата формируется под влиянием следующих факторов:

- времени доставки товара клиенту;
- времени принятия решения о возврате;
- сроков обратной транспортировки;
- времени обработки обращения менеджером;
- внутренней регламентации процедуры возврата.

Каждый дополнительный день в рамках данного цикла увеличивает вероятность повторных обращений клиента, уточнений и дополнительных коммуникаций, что повышает трудоёмкость процесса. Таким образом, длительность цикла возврата напрямую влияет на косвенные издержки предприятия.

Кроме того, в интернет-магазине значительное влияние на структуру затрат оказывает уровень клиентского сервиса. Своевременная консультация,

точное описание товара и корректная работа с ожиданиями покупателя способны снижать долю возвратов. Напротив, недостаточная информированность клиента может приводить к увеличению числа обменов и возвратных операций.

В современных условиях управление затратами интернет-магазина невозможно без анализа не только финансовых показателей, но и операционных метрик: времени обработки заказа, количества обращений, уровня повторных контактов. Данные показатели формируют основу для выявления узких мест и оптимизации процессов.

Следовательно, ключевые особенности затрат интернет-магазина связаны с логистикой, возвратами и трудоёмкостью клиентского сопровождения, что требует применения методов управленческого учёта и анализа для выявления факторов роста расходов и расчёта экономического эффекта оптимизационных мероприятий [6; 7; 8].

Таким образом, специфика интернет-магазина проявляется в тесной взаимосвязи между логистикой, операционными процессами и финансовыми результатами. Эффективная система управления затратами должна учитывать не только структуру расходов, но и продолжительность операционных циклов, уровень возвратов и нагрузку на персонал. Именно данные факторы формируют основу для последующего практического анализа деятельности предприятия.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы управления затратами в коммерческих организациях. Установлено, что затраты представляют собой стоимостную оценку ресурсов, потребляемых предприятием в процессе осуществления хозяйственной деятельности, и оказывают непосредственное влияние на формирование финансового результата.

Проведённый анализ классификаций затрат показал, что для целей управления наибольшее значение имеет их разделение на переменные и постоянные, а также на прямые и косвенные. Данная группировка позволяет

определить структуру себестоимости, выявить факторы формирования прибыли и оценить возможности оптимизации расходов.

Рассмотренные методы управления затратами — директ-костинг, CVP-анализ, бюджетирование и анализ отклонений — формируют инструментарий для оценки влияния затрат на прибыль и принятия управленческих решений. Их применение особенно актуально в условиях интернет-торговли, где значительная часть расходов носит переменный характер и напрямую зависит от объёма операций.

Специфика интернет-магазина проявляется в высокой доле логистических расходов, значительном уровне возвратов и повышенной роли операционных процессов. Возвраты формируют не только прямые затраты на транспортировку, но и косвенные издержки, связанные с увеличением трудоёмкости обработки обращений и замедлением оборачиваемости средств.

Таким образом, эффективное управление затратами интернет-магазина требует комплексного подхода, включающего анализ структуры расходов, оценку влияния возвратов на финансовый результат и оптимизацию бизнес-процессов. Теоретические положения, рассмотренные в данной главе, служат методической основой для проведения практического анализа деятельности ИП Курбанова С. С., который будет представлен во второй главе работы [6; 7].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : федеральный закон № 51-ФЗ : [принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г. : одобр. Советом Федерации 30 окт. 1994 г. : в действующей ред.]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федеральный закон № 117-ФЗ : [принят Гос. Думой 19 июля 2000 г. : одобр. Советом Федерации 26 июля 2000 г. : в действующей ред.]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

3. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учёте : федеральный закон № 402-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 нояб. 2011 г. : одобр. Советом Федерации 29 нояб. 2011 г. : в действующей ред.]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

4. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей : закон Российской Федерации № 2300-1 : [от 07 февр. 1992 г. : в действующей ред.]. – СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: локальная сеть.

5. Ковалёв, В. В. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / В. В. Ковалёв. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2022. – 1104 с.

6. Бланк, И. А. Управление прибылью предприятия / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2021. – 768 с.

7. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 8-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 688 с.

8. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа : учебник / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 208 с.

9. Друри, К. Управленческий и производственный учет : учебник / К. Друри. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 1424 с.

10. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента : учебник / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 512 с.

11. Липсиц, И. В. Экономика фирмы : учебник / И. В. Липсиц. – Москва : Магистр, 2022. – 512 с.

12. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 848 с.

13. Егорова, Н. Е. Электронная коммерция : учебное пособие / Н. Е. Егорова, А. Г. Поршнев. – Москва : Юрайт, 2023. – 256 с.

14. Плотников, В. А. Анализ экономической деятельности интернет-магазина с помощью средств веб-аналитики / В. А. Плотников // Цифровые модели и решения. – 2024. – Т. 3. – № 1. – С. 20–30. – DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-1-2.

15. Соболева, Ю. П. Управление электронным бизнесом на основе инструментов интернет-маркетинга / Ю. П. Соболева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1 (51). – С. 434–439.

16. Абдуллаева, С. Оценка возможности использования традиционных методик анализа ассортимента для онлайн-магазинов / С. Абдуллаева // Молодые ученые – развитию Национальной технологической инициативы (ПОИСК). – 2021. – № 1. – С. 793–794.

17. Колочева, В. В. Формирование системы показателей для исследования конкурентоспособности интернет-магазинов мультибрендовой одежды / В. В. Колочева // Практический маркетинг. – 2022. – № 5 (302). – С. 21–24.

18. Делибалтова, М. Электронная торговля: современные проблемы развития и пути их решения посредством развития каналов взаимодействия с клиентами / М. Делибалтова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 2063–2078.

19. Петрова, О. С. Управление затратами в электронной коммерции / О. С. Петрова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2023. – № 8. – С. 45–52.

20. Иванов, Д. В. Оптимизация логистических процессов интернет-магазина / Д. В. Иванов // Логистика сегодня. – 2022. – № 5. – С. 18–23.

21. Сидорова, А. М. Анализ возвратных операций в онлайн-торговле / А. М. Сидорова // Экономика и управление. – 2024. – № 2. – С. 97–103.

22. Кузнецов, И. С. Экономическая эффективность логистических решений в электронной коммерции / И. С. Кузнецов // Логистика. – 2023. – № 4. – С. 25–31.

23. Орлова, Н. Ю. Управление оборотным капиталом предприятия / Н. Ю. Орлова // Финансы и кредит. – 2022. – № 9. – С. 56–63.

24. Смирнов, П. А. Повышение оборачиваемости товарных запасов в интернет-торговле / П. А. Смирнов // Управление экономическими системами. – 2024. – № 1. – С. 88–95.

25. Волкова, Т. Н. Финансовая устойчивость предприятия в условиях роста логистических затрат / Т. Н. Волкова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 7. – С. 77–84.

26. Мельникова, Л. В. Цифровая трансформация бизнес-процессов в e-commerce / Л. В. Мельникова // Креативная экономика. – 2023. – № 4. – С. 1545–1556.

27. Фролов, Д. И. Оценка рентабельности онлайн-ритейла / Д. И. Фролов // Практический маркетинг. – 2023. – № 6. – С. 12–18.

28. Прохорова, М. В. Организация работы интернет-магазина : учебное пособие / М. В. Прохорова, А. Л. Коданина. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 332 с.

29. Сергеев, В. И. Логистика : учебник / В. И. Сергеев. – Москва : Юрайт, 2022. – 480 с.

30. Аникин, Б. А. Логистика и управление цепями поставок : учебник / Б. А. Аникин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.

31. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ : учебник / Л. Т. Гиляровская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

32. Чаффи, Д. Digital Marketing : стратегия, реализация и практика / Д. Чаффи. – Санкт-Петербург : Питер, 2022. – 512 с.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) образовательной программы Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Суслової Анастасії Алексеївни группы 321 М
(Ф.И.О. полностью)

на тему Управление запасами интернет-магазина ИП Курбановасе и разработка мероприятий по их оптимизации
(наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 76 страницах, содержит приложение(ия) на 0 страницах.

1. Актуальность и значимость темы обусловлена особенностями бизнес-модели в сфере интернет-торговли

2. Логическая последовательность обоснована, соответствует предъявляемым требованиям и целям исследования.

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы подтверждены фактическими данными и конкретны

4. Полнота проработки литературных источников обоснована, использовано достаточное количество источников ( ), актуальных и соответствующих теме

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков соответствует предъявляемым требованиям,

6. Положительные стороны работы – глубокая проработка особенностей интернет-торговли, операционного цикла, возвратных операций, связанных с

ния затрат и способов снижения затрат

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы работа выполнена полностью самостоятельно

8. Недостатки работы не представлен анализ показателей в динамике

9. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы все компетенции предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично.
(оценка прописью)

Руководитель выпускной квалификационной работы Шевченкова Зоя Викторовна, доцент, к.э.н., доцент
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание)

«20» 02 2026 г.

(подпись руководителя)

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Факультет Экономический
(полное наименование факультета)

Направление подготовки (код) 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль) образовательной программы
Финансовый менеджмент

Выпускающая кафедра Менеджмента
(полное наименование кафедры)

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

Студента(ки) Сусловой Анастасии Алексеевны группы 321-м
(Ф.И.О. полностью)

на тему Управление затратами интернет-магазина ИП Курбанова С.С. и разработка мероприятий по их оптимизации
(полное наименование темы согласно приказу)

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена на 76 страницах, содержит приложение(ия) на 0 страницах.

1. Актуальность, новизна и практическая значимость темы является актуальной в современных реалиях и напрямую влияет на затраты

2. Логическая последовательность имеет четкую структуру, материал изложен последовательно

3. Аргументированность и конкретность выводов и предложений обоснованы проведёнными анализами.

4. Полнота проработки литературных источников использованы современные источники

5. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций, приложений, графиков работа оформлена в соответствии с установленными требованиями.

6. Положительные стороны работы практическая направленность

7. Недостатки работы не выявлено

8. Оценка сформированности ОК, ОПК и ПК, отработанных обучающимся при работе над темой выпускной квалификационной работы автор проделал интересный высокий уровень подготовки, способность анализировать орган. показатели

9. Какие предложения целесообразно внедрить в практику рекомендуется внедрить все анализированные мероприятия

10. Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) всем установленным требованиям к выпускным квалификационным работам и может быть (не может быть) рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной (итоговой) комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор заслуживает
(оценка прописью)

присвоения квалификации[1] _____

Рецензент выпускной квалификационной работы директор Курбанов Сардор Салимжанович
(Ф.И.О. должность, ученая степень, ученое звание, место работы)

«20» 02 2026 г.

(подпись рецензента)

[1] Прописывается при условии положительной оценки

АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - http://sibup.antiplagiat.ru

Отчет о проверке

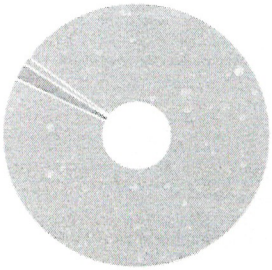
Автор: Суслова Анастасия Алексеевна

Название документа: Суслова, А.А. Управление затратами интернет-магазина ИП Курбанова С.С. и разработка мероприятий по их оптимизации

Проверяющий: Яковлева Екатерина Андреевна

Организация: АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ БИЗНЕСА, УПРАВЛЕНИЯ И ПСИХОЛОГИИ"

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ



Совпадения: 2,3%

Оригинальность: 96,45%

ИИ-контент: 0%

Цитирования: 1,25%

Самоцитирования: 0%

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует проверенному тексту документа.

Проверено: 91,8% текста документа, исключено из проверки: 8,2% текста документа. Разделы и элементы, отключенные пользователем: Библиография, Таблицы

- **Совпадения** — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.
- **Самоцитирования** — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» – это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.
- **Цитирования** — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.
- **Текстовое пересечение** — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
- **Источник** — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
- **Оригинальный текст** — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» – это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Номер документа: 5

Тип документа: Не указано

Дата проверки: 27.02.2026 11:13:15

Дата корректировки: Нет

Количество страниц: 73

Символов в тексте: 101799

Слов в тексте: 12210

Число предложений: 2644

Комментарий: не указано

Ректору АНО ВО СИБУП
Е.В. Забуге
660069, г. Красноярск, ул. Московская, 7а

Об отказе размещения выпускной квалификационной работы в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП

По результатам рассмотрения выпускной квалификационной работы на тему:
«Управление затратами интернет-магазина ИП Курбанова С. С. И разработка мероприятий по их оптимизации»
(полное название темы)
Выполненной студентом Сусловой Анастасией Алексеевной
(Ф.И.О. студента полностью)
с использованием информации и материалов, представленных в
ИП Курбанов С. С.
(полное наименование организации)
сообщаем, что текст представленной выпускной квалификационной работы содержит сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам. В соответствии с вышеизложенным
ИП Курбанов С. С.
(полное наименование организации)
отказывает в согласовании размещения в электронно-библиотечной системе АНО ВО СИБУП текста выпускной квалификационной работы, выполненной по теме
«Управление затратами интернет-магазина ИП Курбанова С. С. И разработка мероприятий по их оптимизации»
Студентом Сусловой Анастасией Алексеевной
(Ф.И.О. студента полностью)

должность _____ Курбанов С.С.
подпись (Ф.И.О.)

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ Курбанов Сардор Салимжанович ИНН 246317225125 ОГРНИП 324246800082433 КРАСНОЯРСК

М.П.