

Кононенко Владислав Витальевич

магистрант

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-167697

ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКТОВЫХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

***Аннотация:** в статье рассматривается изменение роли финансовых инструментов в обеспечении конкурентоспособности продуктовых розничных сетей в условиях цифровой трансформации. Обосновано, что в современном ритейле финансовые инструменты воздействуют на конкурентные преимущества не только через привлечение капитала, управление ликвидностью, инвестиции и контроль затрат, но и через операционные, клиентские и цифровые контуры бизнес-модели. Особое внимание уделено разграничению финансовых инструментов и цифровых решений: искусственный интеллект, аналитика данных, омниканальные сервисы и цифровая логистика не являются самостоятельными финансовыми инструментами, однако выступают объектами финансирования и механизмами повышения отдачи от финансовых вложений. В результате предложена расширенная классификация инструментов финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности розничных сетей, включающая цифрово-интеграционный блок. Выделение данного блока позволяет учитывать влияние цифровых решений на маржинальность, оборачиваемость запасов, эффективность промо, удержание клиента и операционные расходы.*

***Ключевые слова:** финансовые инструменты, конкурентоспособность, розничные сети, продуктовый ритейл, цифровая трансформация, омниканальность, искусственный интеллект, цифрово-интеграционный блок.*

Введение.

Развитие продуктового ритейла в последние годы сопровождается усилением конкуренции, ростом требований покупателей к доступности товаров, развитию цифровых каналов и качеству клиентского опыта. Для розничных сетей конкурентоспособность всё в меньшей степени определяется только размером торговой площади или широтой ассортимента. Более значимым становится способность компании поддерживать устойчивую маржинальность, эффективно управлять запасами, обеспечивать быстрый оборот капитала, развивать программы лояльности и использовать цифровые решения для повышения финансового результата.

В классической логике финансового менеджмента финансовые инструменты рассматриваются как средства формирования и распределения финансовых ресурсов, управления капиталом, денежными потоками, инвестициями и финансовыми рисками [1]. Однако в условиях цифровой трансформации ритейла их роль становится более сложной. Финансовые решения всё чаще направляются не только на открытие магазинов, закупку оборудования или поддержание ликвидности, но и на развитие цифровой инфраструктуры, аналитики данных, омниканальных сервисов, систем прогнозирования спроса и цифровой логистики.

Современные исследования розничной торговли показывают, что цифровые технологии меняют структуру конкуренции, размывают границы между онлайн- и офлайн-каналами, повышают значение персонализации, данных и интеграции клиентского опыта [4; 6]. При этом цифровизация сама по себе не гарантирует конкурентного преимущества: её значение проявляется только тогда, когда технологические решения трансформируются в рост выручки, повышение маржинальности, снижение издержек, ускорение оборачиваемости запасов и укрепление клиентской базы.

Цель настоящей статьи состоит в уточнении роли финансовых инструментов в системе формирования конкурентоспособности продуктовых розничных сетей в условиях цифровой трансформации и обосновании расширенной классификации инструментов финансово-экономического обеспечения конкурентных преимуществ.

Роль финансовых инструментов в обеспечении конкурентоспособности розничных сетей.

Конкурентоспособность розничной сети можно рассматривать как способность компании устойчиво преобразовывать ресурсы, торговую инфраструктуру, клиентскую базу, финансовые вложения и управленческие решения в экономический результат, превосходящий конкурентов по ключевым параметрам. В стратегическом подходе М. Портера конкурентное положение компании связано не только с действиями прямых соперников, но и с давлением покупателей, поставщиков, новых участников рынка и товаров-заменителей [2]. Для продуктового ритейла это особенно важно, поскольку конкуренция развивается одновременно по цене, формату, доступности товара, логистике, качеству сервиса и цифровому взаимодействию с покупателем.

Финансовые инструменты выступают одним из базовых механизмов обеспечения конкурентоспособности, поскольку именно они позволяют компании финансировать рост, поддерживать ликвидность, модернизировать активы, управлять рисками и контролировать операционные расходы. В продуктовом ритейле эта связь имеет выраженную отраслевую специфику. Высокая частота покупок требует постоянного управления запасами и поставками; ценовая чувствительность потребителей усиливает значение промо и собственных торговых марок; масштабирование сети требует капитальных вложений; развитие онлайн-каналов связано с инвестициями в IT, доставку, аналитику и логистику.

В традиционном понимании финансовые инструменты могут быть связаны с привлечением заёмного капитала, использованием лизинга, управлением оборотным капиталом, инвестиционным бюджетированием, страхованием и управлением финансовыми рисками. Однако для розничной сети важен не только сам факт использования таких инструментов, но и результат их применения. Например, инвестиции в распределительные центры имеют значение для конкурентоспособности только при снижении логистических затрат и повышении доступности товаров; вложения в цифровые сервисы важны не сами по себе, а через

рост частоты покупок, удержание клиента и повышение эффективности операций.

Следовательно, финансовые инструменты в ритейле следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи с операционными и клиентскими результатами. Такой подход согласуется с логикой сбалансированной системы показателей, в которой финансовые результаты анализируются вместе с клиентскими, процессными и инновационными факторами развития компании [5]. Для продуктовых розничных сетей это означает необходимость учитывать, каким образом финансовые решения преобразуются в маржинальность, денежный поток, оборачиваемость, лояльность покупателей и цифровую эффективность.

Трансформация роли финансовых инструментов в условиях цифровизации ритейла

Цифровая трансформация существенно меняет среду применения финансовых инструментов. В исследованиях цифровой трансформации подчёркивается, что она затрагивает не только внедрение отдельных технологий, но и изменение бизнес-модели, организационных процессов, каналов взаимодействия с клиентами и способов создания ценности [8]. Для розничных сетей это означает переход от преимущественно офлайн-модели конкуренции к интегрированной модели, в которой физические магазины, онлайн-заказы, мобильные приложения, программы лояльности и доставка формируют единую систему взаимодействия с покупателем.

Оmnikanальность является одним из ключевых проявлений такой трансформации. W. Piotrowicz и R. Cuthbertson отмечают, что развитие информационных технологий в розничной торговле приводит к размыванию границ между физическими и цифровыми каналами, а центральной задачей становится их интеграция в единый клиентский опыт [6]. Это меняет и финансовую логику развития ритейла: инвестиции в цифровые каналы должны оцениваться не только как IT-затраты, но и как фактор изменения выручки, операционной эффективности и клиентской лояльности.

Аналогично, искусственный интеллект и аналитика данных начинают использоваться для прогнозирования спроса, управления ассортиментом, оптимизации запасов, персонализации предложений и повышения эффективности логистики. Исследования применения AI в розничной торговле показывают, что данные технологии позволяют анализировать поведение покупателей, прогнозировать потребности, улучшать процессы обслуживания и поддерживать интеграцию онлайн- и офлайн-операций [7]. Однако с финансово-экономической точки зрения эти технологии не являются самостоятельными финансовыми инструментами, хотя и начинают играть значимую роль. Они выступают объектами финансирования, инфраструктурой принятия решений и механизмами повышения эффективности уже применяемых финансовых инструментов.

Поэтому в современных условиях формируется новая цепочка воздействия финансовых инструментов на конкурентоспособность: финансовые вложения направляются в цифровые и операционные решения; данные решения влияют на запасы, логистику, промо, клиентскую активность и расходы; затем эти изменения отражаются в маржинальности, выручке, денежном потоке и устойчивости конкурентных преимуществ. В этой логике цифровые решения не заменяют финансовые инструменты, а усиливают или ограничивают их результативность.

Данный подход особенно важен для продуктового ритейла, где даже небольшое улучшение оборачиваемости запасов, снижение списаний, повышение точности промо или рост удержания покупателей может давать значимый финансовый эффект в силу масштаба операций. Следовательно, классификация финансовых инструментов повышения конкурентоспособности должна учитывать не только традиционные финансовые механизмы, но и цифрово-интеграционный контур, через который финансовые ресурсы преобразуются в операционный и клиентский результат.

Классификация инструментов финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности розничных сетей

Традиционные классификации финансовых инструментов обычно акцентируют внимание на источниках финансирования, управлении капиталом,

инвестициях, оборотных средствах и рисках. Такой подход сохраняет значение, однако он не в полной мере отражает специфику современного ритейла, где конкурентный эффект финансовых решений проявляется через комплекс взаимосвязанных процессов: развитие форматов, управление товарными запасами, цифровую логистику, клиентскую аналитику, промозффективность и персонализацию предложения.

В связи с этим целесообразно использовать более широкую категорию – инструменты финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности розничных сетей. Она позволяет рассматривать не только классические финансовые инструменты, но и управленческие и цифровые механизмы, которые имеют измеримую связь с финансовыми результатами. Предлагаемая классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация инструментов финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности розничных сетей

Группа инструментов	Содержание группы	Связь с конкурентоспособностью
Инструменты финансирования роста и масштабирования	кредиты, облигации, лизинг, реинвестирование прибыли	расширение сети, развитие форматов, рост рыночного охвата
Инструменты управления оборотным капиталом и ликвидностью	управление запасами, кредиторской задолженностью, денежными потоками	финансовая устойчивость, доступность товаров, непрерывность операций
Инвестиционные инструменты обновления и модернизации активов	CAPEX, оценка окупаемости, модернизация логистики и ИТ	рост производительности, отдача торговой площади, снижение ограничений
Инструменты управления финансовыми рисками	страхование, лимитирование рисков, управление долгом, стресс-тестирование	снижение чувствительности к ставкам, инфляции, сбоям поставок и спросу
Инструменты финансово-экономического управления маржинальностью и затратами	бюджетирование, управление промо, контроль себестоимости и расходов	повышение маржи и ценовой гибкости
Цифрово-интеграционный блок	AI-прогнозирование, клиентская аналитика, цифровая логистика, омниканальность	трансформация финансовых вложений в операционные и клиентские результаты

Источник: составлено автором.

Предложенная группировка показывает, что цифрово-интеграционный блок не должен смешиваться с традиционными финансовыми инструментами. Его специфика состоит в том, что он связывает финансовые решения с цифровой инфраструктурой и позволяет оценивать, насколько инвестиции в данные, аналитику, автоматизацию и омниканальные сервисы действительно повышают финансовую отдачу бизнеса.

К цифрово-интеграционному блоку целесообразно относить только те цифровые решения, которые имеют измеримую связь с финансово-экономическими параметрами конкурентоспособности. К таким параметрам относятся маржинальность, оборачиваемость запасов, снижение списаний, сокращение stock-out, эффективность промо, удержание клиента, рост частоты покупок, снижение логистических затрат и повышение операционной эффективности. Если цифровая технология не имеет такой связи или её результат не может быть экономически интерпретирован, её включение в классификацию финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности является методически необоснованным.

Таким образом, цифрово-интеграционный блок выполняет роль связующего элемента между финансовыми вложениями и конкурентным результатом. Например, финансирование AI-прогнозирования спроса может снижать избыточные запасы и потери, аналитика промозффективности – повышать отдачу маркетинговых бюджетов, клиентская аналитика – увеличивать удержание и персонализацию, а цифровая логистика – уменьшать операционные расходы и повышать доступность товара. В каждом случае конкурентный эффект возникает не из факта цифровизации, а из способности компании преобразовать цифровые решения в конкретный финансово-экономический результат.

Заключение.

Проведённый анализ позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, финансовые инструменты сохраняют центральное значение в обеспечении конкурентоспособности продуктовых розничных сетей, поскольку именно они обеспечивают финансирование роста, управление ликвидностью, инвестиционное развитие, контроль затрат и устойчивость бизнес-модели.

Во-вторых, в условиях цифровой трансформации механизм воздействия финансовых инструментов на конкурентоспособность становится более сложным. Их результат проявляется не только в финансовых показателях, но и через операционные, клиентские и цифровые параметры: товарные запасы, логистику, промоэффективность, программы лояльности, цифровые каналы и аналитику данных.

В-третьих, цифровые технологии не следует рассматривать как самостоятельные финансовые инструменты. Искусственный интеллект, Big Data, омниканальные сервисы и цифровая логистика выступают объектами финансирования и механизмами повышения эффективности применения финансовых инструментов. Их значение для конкурентоспособности определяется способностью влиять на маржинальность, оборачиваемость, расходы, удержание клиента и денежный поток.

В-четвёртых, классификация инструментов финансово-экономического обеспечения конкурентоспособности розничных сетей может быть дополнена цифрово-интеграционным блоком. Его выделение позволяет точнее учитывать специфику современного продуктового ритейла и анализировать не только традиционные источники финансирования и управления затратами, но и цифровые механизмы преобразования финансовых вложений в операционные, клиентские и финансовые результаты.

Список литературы

1. Ковалёв В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / В.В. Ковалёв. – 2-е изд. – М.: Проспект, 2007. – 1024 с. – ISBN 978-5-482-01505-6.
2. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: учебник / М.Е. Портер. – 1-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. – ISBN 5-9614-0143-0.
3. Grewal D. The Future of Retailing / D. Grewal, A. Roggeveen // Journal of Retailing. – 2016. – Т. 93, №1. – С. 1–6. – DOI 10.1016/j.jretai.2016.12.008.

4. Hänninen M. Digitalization in retailing: Multi-sided platforms as drivers of industry transformation / M. Hänninen, A. Smedlund, L. Mitronen // *Baltic Journal of Management*. – 2017. – T. 13, №2. – C. 152–168. – DOI 10.1108/BJM-04-2017-0109.
5. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // *Harvard Business Review*. – 1992. – Vol. 70, No. 1. – P. 71–79. EDN BLHFZZ
6. Lu H.-P. Technology roadmap of AI applications in the retail industry / H.-P. Lu, H.-L. Cheng, J.-C. Tzou, C.-S. Chen // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2023. – Vol. 195. – Art. 122778. – DOI 10.1016/j.techfore.2023.122778. EDN YYEGED
7. Piotrowicz W. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing / W. Piotrowicz, R. Cuthbertson // *International Journal of Electronic Commerce*. – 2014. – Vol. 18, No. 4. – P. 5–16. – DOI 10.2753/JEC1086-4415180400.
8. Verhoef P.C. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P.C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong, N. Fabian, M. Haenlein // *Journal of Business Research*. – 2021. – Vol. 122. – P. 889–901. – DOI 10.1016/j.jbusres.2019.09.022. EDN BUXXSM