

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южный федеральный университет»

*На правах рукописи*

Ноженков Илья Анатольевич

ТРАНСФОРМАЦИЯ КАЗНАЧЕЙСКОЙ  
ФУНКЦИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
КОМПАНИЯМИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ  
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

5.2.4. Финансы

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Чараева Марина Викторовна,  
доктор экономических наук, доцент

Ростов-на-Дону – 2023

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы финансового управления компаниями при реализации казначейской функции.....	14
1.1 Атрибутивные характеристики финансового управления компаниями розничной торговли в рамках цифровизации казначейской функции.....	14
1.2 Основы построения финансовых отношений компаниями розничной торговли с контрагентами с использованием цифровых финансовых инструментов.....	32
1.3 Определение критериев результативности использования цифровых финансовых инструментов в финансовом управлении компаниями розничной торговли.....	52
Глава 2 Оценка цифровизации казначейской функции в финансовом управлении компаниями розничной торговли.....	67
2.1 Анализ рынка безналичных платежей в условиях цифровизации финансового менеджмента корпораций.....	67
2.2 Анализ использования компаниями розничной торговли цифровых финансовых инструментов при реализации финансовых отношений.....	81
2.3 Оценка результативности финансового менеджмента компании при организации безналичных платежей с применением индикативных финансовых показателей.....	94
Глава 3 Рекомендации по использованию финансовых инструментов при реализации казначейской функции в финансовом менеджменте корпорации.....	111
3.1 Предложения по использованию зависимости финансовых показателей от стоимости финансовых услуг при цифровой трансформации финансового менеджмента компании.....	111

3.2 Разработка алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании.....	127
3.3 Рекомендации по совершенствованию финансовых отношений между компаниями розничной торговли и контрагентами при осуществлении расчетов.....	143
Заключение.....	156
Список литературы.....	162
Приложение А Динамика безналичных операций в платежной системе.....	182
Приложение Б Отражение в бухгалтерской отчетности безналичных операций.....	183
Приложение В Формы безналичных расчетов в фокусе применения.....	184
Приложение Г Финансовые показатели компаний Ростовской области за 2021 год.....	185
Приложение Д Финансовые показатели в розничной торговле (в среднем по Российской Федерации).....	187
Приложение Е Сценарий изменения финансовых коэффициентов компании при изменении расходов на безналичные расчеты	188

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В текущей экономической обстановке, когда деятельность государства направлена на рост использования цифровых финансовых инструментов в деятельности российских корпораций, возникает необходимость выбора из множества предложений, выдвигаемых финансово-кредитными учреждениями финансовых услуг, которые позволят, с одной стороны, сократить издержки обслуживания казначейской функции финансового менеджмента, а с другой стороны, ускорить и оптимизировать реализацию финансовых отношений, складывающихся в финансовом управлении корпорациями.

Особенно остро эти вопросы встают перед компаниями розничной торговли, поскольку роль торговли в экономике России исторически занимает главенствующие позиции, в том числе по объему уплаченных в бюджет налогов, а также в структуре формирования ВВП. В современных экономических условиях торговля является одним из драйверов экономического развития страны, при этом деятельность представителей этой отрасли напрямую зависит от результативности реализации казначейской функции финансового менеджмента, выстраивания финансовых отношений с финансово-кредитными учреждениями, выбора цифрового финансового инструментария. При этом необходимо учитывать, что расходы, связанные с обеспечением этих финансовых расчетов, в пропорциональной зависимости растут в соответствии с динамикой развития цифровых технологий.

Преобразования в финансовой конъюнктуре ставят ряд задач для необходимой трансформации цифровых процессов, связанных с организацией денежного оборота компании и процессов, связанных с реализацией товаров покупателям. Используемые в текущий момент методы оценки анализа цифровой трансформации казначейской функции финансового управления в компаниях розничной торговли недостаточно систематизированы

относительно корректировок на факторы, возникающие при внедрении в процесс функционирования компании цифровых финансовых услуг.

Специфика цифровой трансформации различных элементов в деятельности компаний розничной торговли обуславливает выработку и принятие финансовых решений по оптимизации организации денежных расчетов, в основе чего должен лежать комплексный подход, учитывающий факторы, возникающие в финансово-хозяйственной деятельности компаний и взаимодействие с обслуживающими банками.

В этой связи актуализируется ряд вопросов теоретического и практического разрешения проблем, связанных с разработкой методологии анализа результативности цифровой трансформации казначейской функции финансового управления компании и инструментов для принятия решений финансовым менеджментом компаний розничной торговли по адаптации к цифровым изменениям за счет оптимизации и внедрения цифровых финансовых услуг.

**Степень разработанности темы исследования.** Общетеоретический и методологический аспект рассматриваемой проблемы отражен в исследованиях таких отечественных и зарубежных ученых, как О.И. Лаврушин, Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон, Ц. Боди, Р. Мертон, Дж. Ван Хорн, Дж. М. Вахович мл.

Наиболее значимые разработки в области платежного рынка отражены в работах российского ученого Коробейниковой О.М. Разработанная ею концептуальная модель платежного рынка характеризует собой платежный рынок в масштабе платежной системы страны. Частичные элементы данной модели позволяют выявить ключевые особенности цифровизации финансов компании в части ее расчетов.

В работах Белоусовой А.А. и Земляковой А.В. исследованы вопросы терминологии и особенностей платежных инноваций, отмечая при этом два вида инноваций: инновации, ориентированные на процесс, и инновации, ориентированные на продукт.

Вопросы управления денежными средствами в корпорациях, включая казначейскую функцию финансового управления и ее цифровизации рассмотрены в работах Буракова Д.В. Молчанова И.Н. и Ковалева В.В.

Отраслевое применение наработок в области определения финансового механизма и управления денежными потоками организации имеет место в работах Чараевой М.В., Мочаловой Л.А., Каменевой Е.А.

Различные социо-экономические аспекты платежных технологий и оценка эффективности их внедрения основаны на работах Тамарова П.А. Степень влияния платежных технологий и тип взаимодействия их с потребителями выделяют в качестве социоэкономической значимости влияния платежных технологий, основанной на теории потребительского спроса, заключены в работах зарубежных ученых: Сяо Х, Хедман Дж., Рунеммарк Е. Вопросы применения технологий облачных вычислений и совершенствования цифровых финансовых инструментов (со стороны аспекта совершенствования безопасности платежей), а также интеграции платежных технологий в концепцию «интернета вещей» рассмотрены группой исследователей из Китая: Ху Б., Си Х., Ма Й., Ванг Дж., Джан Л. Перечень особенностей вышеназванных технологий формирует основной пул направлений развития платежных технологий и факторов их влияния.

В работах Ю.Мурмана, Ф.Холотьюк, Ф.Пизани отмечаются особенности применения технологии блокчейн и роли влияния ее на рынок платежных услуг, однако в работе не в полной мере сформированы понятийные особенности «платежных технологий». Также в работах Ю. Мурмана поднимаются вопросы применения финансовых услуг в деятельности финансового менеджмента компании, а именно им рассмотрены концепции «домашнего банкинга», кэш-менеджмента и розничных платежей в контексте управления корпоративными финансами. С учетом обширного прикладного характера вышеназванных исследований особенности функционирования и позиционирования цифровых финансовых инструментов в финансах компаний и в механизме безналичных расчетов в достаточной мере

не изучены, что открывает перспективы к рассмотрению их в рамках данной работы.

**Целью** исследования является формирование теоретико-методических рекомендаций по повышению результативности казначейской функции финансового управления компаниями розничной торговли в части выбора цифровых финансовых инструментов при реализации финансовых отношений между корпорациями и контрагентами.

Для достижения указанной цели сформирован ряд следующих **задач**:

- развить теоретические основы реализации казначейской функции финансового управления корпорацией в части определения возможностей оптимизации издержек и структуры капитала;

- выявить внешние и внутренние факторы, определяющие цифровую трансформацию казначейской функции финансового управления для определения последовательности действий финансового менеджмента;

- определить финансовые показатели анализа цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании и выделить критерии ее результативной реализации;

- разработать алгоритм цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании, использование которого позволит оптимизировать расчеты при реализации финансовых отношений корпорации;

- сформировать свод рекомендаций по использованию ряда финансовых показателей для определения величины реинвестируемых средств и обеспечения маневра выбора банковских продуктов и платежных услуг при принятии стратегических финансовых решений развития компаний розничной торговли.

**Объект исследования** – финансово-хозяйственная деятельность компаний розничной торговли.

**Предметом исследования** выступают финансовые отношения между потребителями, розничными компаниями, кредитными и не кредитными

организациями возникающими при реализации управления корпоративными финансами.

**Область исследования** соответствует пункту 15. «Корпоративные финансы. Финансовая стратегия корпораций. Финансовый менеджмент» Паспорта научной специальности 5.2.4. Финансы (экономические науки).

**Методология и методы исследования.** При выполнении исследования в качестве теоретической базы использовались труды российских и зарубежных авторов в области управления корпоративными финансами, цифрового банкинга, финансового менеджмента. Фундаментальные методы и подходы к классификации цифровых финансовых инструментов позволили выделить использование финансовых услуг компаниями розничной торговли в рамках задач по цифровизации финансового менеджмента, а графическая интерпретация статистических данных порядка 2500 компаний позволила выявить динамику изменений финансовых коэффициентов компаний различных отраслей и выявить дельту отклонения от среднерыночных значений по отрасли, в соответствии с чем позволила наглядно представить специфику отрасли в части адаптации к цифровым изменениям в финансовом управлении компаниями.

Методологическая основа исследования построена на выделении специфики отрасли, использования современных финансовых технологий в рамках реализации казначейской функции финансового менеджмента, исходя из институциональных особенностей платежной среды, что позволило сформировать достаточную эмпирическую базу для разработки и внедрения предложений, связанных с использованием цифровых финансовых инструментов.

**Информационная база** включает научные работы российских и зарубежных авторов, нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные 2500 компаний розничной торговли, а также материалы периодических изданий и аналитических порталов по рассматриваемой проблематике.



**Научная новизна** исследования заключается в решении важной научно-экономической задачи, имеющей народно-хозяйственное значение по формированию теоретико-методических рекомендаций в виде алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании, включая определение критериев выбора цифровых финансовых инструментов для принятия финансовых решений, что обеспечит повышение результативности казначейской функции финансового менеджмента компаний розничной торговли.

**Положения, выносимые на защиту:**

– определен подход к реализации казначейской функции финансового управления корпорацией в части ее адаптации к цифровым изменениям в области оптимизации издержек и структуры капитала с использованием финансовых инструментов цифровой среды, что позволит повысить качество финансового взаимодействия с контрагентами (С. 32-37);

– идентифицированы факторы, оказывающие влияние на финансовое управление безналичным оборотом торговой компании; выделены: институциональные, финансовые, факторы, формируемые предложением банков, и организационные, учет влияния которых позволит уточнить последовательность действий финансового менеджмента при выборе цифровых финансовых инструментов, обеспечивающих движение денежных потоков в финансовом управлении компаниями розничной торговли (С. 54-59);

- выявлена зависимость между цифровизацией казначейской функции, выбором банковских услуг и финансовыми результатами, достижимыми за счет их использования, когда направление цифровизации определяет решаемые задачи, исходя из которых выбираются банковские услуги, индикаторы эффективности их внедрения и оцениваются ожидаемые финансовые результаты, что позволит повысить финансовую результативность компании как в тактическом, так и в стратегическом периоде (с. 60-74; 114-120);

– разработан авторский алгоритм цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании, включающий выбор цифровых финансовых инструментов с ракурса влияния их стоимости на финансовые показатели компании, определение финансово-кредитных организаций для обслуживания расчетной части финансовых отношений с контрагентами и формирование совокупности финансовых решений по их использованию для реализации казначейской функции финансового менеджмента организации в рамках повышения ее результативности (С. 124-137);

– рекомендовано использовать финансовые показатели оценки зависимости компании от безналичного оборота, долговой нагрузки, ликвидности для определения величины реинвестируемых средств при принятии стратегических финансовых решений развития компаний розничной торговли и обеспечения маневра для выбора цифровых финансовых инструментов (С. 138-148).

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что основные положения и выводы представляют собой определенный вклад в развитие теории финансового менеджмента в части определения факторов выстраивания финансовых отношений корпораций и банков, взаимодействия с финансово-кредитными учреждениями при выборе компаниями цифровых финансовых инструментов, обоснования критериев результативности их применения в безналичных расчетах и идентификации финансовых показателей, контролируемых финансовым менеджментом компании.

Теоретические результаты исследования состоят в:

– обосновании критериев оценки эффективности реализации казначейской функции корпоративных финансов при использовании цифровых финансовых инструментов (коммуникативный, операционный, технологический) и определении их роли в действии механизма безналичных финансовых расчетов при реализации казначейской функции финансового менеджмента компании;

– введении многофакторной среды выбора цифровых финансовых инструментов и определении степени ее влияния на финансовую и хозяйственную деятельность розничных компаний.

**Практическая значимость работы** состоит в высоком практическом потенциале использования систематизации цифрового финансового инструментария выстраивания финансовых отношений между компаниями розничной торговли и финансово-кредитными учреждениями, в том числе алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании, зависимости размера бизнеса, категории реализуемых товаров и степени премиальности этих товаров. Отдельные положения диссертации в части выстраивания финансовых отношений с компаниями розничной торговли применимы в деятельности банков при разработке предложения и реализации цифровых финансовых инструментов.

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Обоснованность и достоверность научных положений исследования составляют фундаментальные положения теории корпоративных финансов, финансового менеджмента, изложенные в трудах отечественных и зарубежных авторов, программные документы, законодательные и нормативные акты по исследуемой проблематике, результаты монографических исследований. Теоретические положения построены на известных, проверяемых фактах, согласуются с опубликованными данными по теме диссертации. Достоверность полученных результатов обеспечивается разнообразным, корректно применяемым теоретическим и методическим инструментарием исследования и обработкой статистических данных порядка 2500 компаний розничной торговли.

Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня: на V Санкт-Петербургском международном экономическом конгрессе (СПЭК-2019) «Форсайт «Россия»: будущее технологий, экономики и человека», (Санкт-Петербург, Институт нового индустриального развития

имени С.Ю. Витте, 3 апреля 2019 г.); на Студенческой научной конференции Факультета управления Южного федерального университета «Неделя науки 2020» (г. Ростов-на-Дону, Южный федеральный университет, 20-22 мая 2020 г.); на VI Санкт-Петербургском международном экономическом конгрессе (СПЭК-2020) (Санкт-Петербург, Институт нового индустриального развития имени С.Ю. Витте, 27 марта 2020 г.).

Основные положения работы в части определения маневренности компании по выбору банка-партнера апробированы в деятельности АО Банк «ГПБ».

Использование критериев оценки эффективности реализации казначейской функции корпоративных финансов было апробировано в деятельности ПАО «Промсвязьбанк».

Определение отраслевой приоритизации в рамках выбора цифровых финансовых инструментов компаниями разных отраслей нашло апробацию в деятельности ПАО Банк «ВТБ» в Ростовской области.

Результаты исследования в части разработки алгоритма выбора финансового инструментария повышения результативности реализации казначейской функции финансового управления корпорацией внедрены в деятельность ООО «Сицилия» для выбора цифровых финансовых инструментов обслуживания расчетной части финансовых отношений с контрагентами и повышения финансовой результативности компании в тактическом и стратегическом периоде.

Материалы исследования используются кафедрой теории и технологии в менеджменте Факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» при чтении дисциплин «Финансово-инвестиционная стратегия», «Управление корпоративными финансами», «Цифровой банкинг», «Развитие цифрового предпринимательства» для направления подготовки магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», магистерские программы «Управление финансами» и «Цифровое предпринимательство».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объемом 6,19 п.л. (авторский объем – 4,26 п.л.), в том числе 5 работ общим объемом 3,47 п.л. (авторский объем – 3,13 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, а также 2 работы общим объемом 1,82 п.л. (авторский объем – 0,53 п.л.) опубликованы в сборниках конференций, проиндексированных в международной цитатно-аналитической базе «Scopus».

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 145 наименований, 6 приложений. Текст диссертации изложен на 189 страницах, содержит 36 таблиц, 22 рисунка, 4 формулы.

## **Глава 1**

### **Теоретические основы финансового управления компаниями при реализации казначейской функции**

#### **1.1 Атрибутивные характеристики финансового управления компаниями розничной торговли в рамках цифровизации казначейской функции**

По данным ООН одним из ключевых показателей уровня жизни является розничный товарооборот. Повышение уровня благосостояния населения представляет собой цель любого государства, в чем характеризуется уровень жизни граждан. Товарооборот в свою очередь характеризует собой выраженный в денежной форме объем продаж товаров населению, с целью удовлетворения личных нужд потребителей этих товаров. Значимость динамики товарооборота в экономике страны пропорционально зависит от неотъемлемых участников товарно-денежных отношений экономики страны – предприятий, реализующих товары населению - предприятия розничной торговли.

Рассматривая детально особенности финансового управления организациями торговли, в первую очередь выделяются такие базовые свойства как хозяйственная, юридическая самостоятельность и система взаимосвязанных бизнес-целей, направленных на получение прибыли, путем использования в торговой деятельности материальных, трудовых, информационных и других ресурсов.

Эволюция отрасли розничной торговли в виде ее цифровой трансформации определила существенное влияние на ключевые направления хозяйственной и финансовой деятельности представителей этой отрасли. Отмечается сдвиг фокуса исследований к перестройке текущих бизнес-процессов, связанных с маркетингом, онлайн продажами, планированием,

управлением персоналом, закупками, управлением цепочкой поставок, управлением клиентской базой, производством собственной продукции, логистикой и финансовым учетом [65]. Стоит отметить, что данные исследования проводятся сквозь призму современных цифровых технологий, поэтому целесообразно рассмотреть ключевые направления в деятельности розничной торговле, и привести в соответствие им современные технологии обеспечивающие эти процессы.

Перестройка процессов, связанных с реализацией товаров покупателям, взаимодействие с контрагентами посредством безналичных расчетов позволила оптимизировать ряд задач, связанных с денежным оборотом компаний. В вопросе цифрового развития расчетов с покупателями можно отметить следующие: межбанковская конкуренция; политика государства, направленная на сокращение денежного оборота теневой экономики; поведенческая активность покупателей; развитие платежной инфраструктуры. Данные предпосылки сформировали пул задач менеджмента компаний, связанных с оптимизацией, внедрением и адаптацией к этим изменениям.

Среди основных задач по цифровизации розничной торговли как элемента экономических отношений выделяют: клиенториентированность, конвергенция (между инновационными секторами экономики), кооперация (с бизнес-партнерами), совместная собственность (в части управления бизнесом и его процессами) и идеи непрерывного обучения (самообучения бизнеса посредством современных технологий). В качестве общих целей цифровизации розничной торговли отмечают такие направления как построение омниканальности, развитие контура программ лояльности, развитие онлайн-торговли, и соответственно сокращения сроков разработки и внедрения IT-проектов, связанных как с практикой взаимодействия с покупателями, так и внутренних процессов [96].

При том, что вопросы цифровой трансформации бизнеса обсуждались уже в 1990-х годах, в последние годы данный вопрос стал наиболее актуален ввиду высокого развития информационных технологий [144]. В том числе

исследователи поднимают вопросы о том влияет ли уровень цифровизации компании на ее финансовые результаты [113]. При рассмотрении отдельных компаний в вопросе влияния степени их цифровизированности на финансовые результаты, были выявлены отраслевые особенности. Среди компаний, наиболее эффективно внедривших в свою хозяйственную, финансовую и операционную деятельности элементы цифровой среды, выделяют компании IT-отрасли, финансовой отрасли, и отрасли коммуникации и связи [93]. При этом частичная интеграция цифровой среды в текущие бизнес-процессы наблюдается практически в любой отрасли современного бизнеса, причем в отрасли розничной торговли в отличие от, например, отраслей машиностроения розничная торговля технически менее обеспеченная, но имеет более динамичный характер развития. Обусловлено это высокой степенью вовлеченности розничных компаний в процесс формирования товарооборота страны.

Отдельные вопросы, цифровой трансформации в финансовом секторе по мнению зарубежных и отечественных ученых затрагивают интеграцию технологий больших данных, искусственный интеллект, и технологии блокчейн в платежную индустрию [132]. Использование биометрических данных при расчетах, формирование бизнес-экосистем (с соответствующим управленческими и финансовыми аспектами), развитие традиционных расчетов с помощью банковских карт и эквайринга, а также маршрутизация денежных потоков и техническая составляющая размещения краткосрочных депозитов, с целью получения дополнительной прибыли или сокращения издержек связанных с расчетами с покупателями характеризует собой направления финансовой политики компании по сокращению издержек и максимизации прибыли в рамках задачи по организации эффективного безналичного оборота компании. Таким образом формируется вектор для потенциального развития казначейской функции управления финансами в части ее цифровой трансформации.



Цифровую трансформацию казначейской функции в розничной торговле со стороны платежных технологий и расчетов с контрагентами зарубежные консалтинговые агентства рассматривают в ключе направлений разработки front-end и back-end при формировании цифровой экосистемы бизнеса, а также в части формирования стратегии развития компании на основе цифровой трансформации бизнес-процессов [147]. Таким образом, в большинстве исследований прослеживается отождествление области «цифровых финансов» и «платежных технологий» во взаимосвязи с развитием цифровых технологий, трансформирующих индустрию розничного бизнеса и банковских услуг.

Для конкретизации направлений цифровизации в отрасли розничной торговли определим ключевые особенности формирования финансовых ресурсов в рамках функционирования финансового механизма компаний.

По мнению отечественных исследователей, финансы торговых предприятий при финансово-экономических отношениях, возникающих в экономике, как и остальные участники отношений функционируют на базовых принципах хозяйственной самостоятельности, самофинансирования, экономической заинтересованности, материальной ответственности и способам формирования финансовых ресурсов. При отнесении розничных предприятий к массиву коммерческих предприятий, на основе ключевых целей ведения бизнеса, понятие финансов коммерческих организаций унифицировано относительно финансов торговых предприятий. В соответствии с этим можно сделать вывод, что с применением понятия финансов коммерческих предприятий для предприятий торговли, становятся применимы ключевые закономерности финансового управления и показатели финансового анализа для оценки финансовой эффективности.

Выступая в качестве важного субъекта финансовых отношений, сфера торговли преобразовывает основные принципы управления финансами предприятий исходя из особенностей самих предприятий торговли. Отличающим показателем предприятия торговли от других предприятий,

например, производственных предприятий, выступает специфика активов и структура финансирования торговых предприятий, что в свою очередь выражено в преобладающей доли оборотных активов.

Для выявления ключевых характеристик управления финансами розничной компании рассмотрим финансовый механизм компаний розничной торговли [89]. В соответствии с классическим подходом к определению финансового механизма и элементного состава трансформируем его под цели организации по организации эффективных безналичных расчетов посредством платежных технологий и банковских услуг. На рисунке 1 структура элементного состава финансового механизма управления предприятием представлена в первоначальном виде: финансовыми методами, нормативным обеспечением, правовым обеспечением, информационным обеспечением и финансовыми рычагами. При этом данные составляющие адаптированы под деятельность компании на платежном рынке, в том числе при расчетах за товары с покупателями.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Финансовый механизм реализации безналичных расчетов

Функционирование финансового механизма торгового предприятия охватывает ключевые направления деятельности компании, при этом в рамках ее цифровой эволюции возникает ряд задач по управлению безналичными расчетами компании посредством платежных технологий, управление дебиторской и кредиторской задолженностью посредством банковских услуг, а также ряд маркетинговых мероприятий с помощью нефинансовых сервисов банков. В рамках комплексного подхода в число таких задач входит финансовое планирование и анализ денежных потоков, формирование аналитической базы продаж (в контексте безналичных расчетов), оптимизация кредитного портфеля и управление кредиторской задолженностью, организация порядка расчетов с контрагентами, а также соответствие законодательным и нормативно-правовым актам. Таким образом возникает необходимость в дополнении методических основ финансового менеджмента в вопросе организации эффективных безналичных расчетов, в рамках цифровизации бизнеса.

Казначейская функция является важной составляющей финансовой деятельности любой компании. Она включает в себя планирование и управление денежными потоками, контроль за расходами и оценку эффективности использования финансовых ресурсов. Кроме того, казначейство занимается управлением рисками, связанными с колебаниями курсов валют, процентных ставок и других факторов, которые могут повлиять на финансовую устойчивость компании.

Теоретические основы казначейской функции финансов включают в себя несколько ключевых аспектов.

- 1) Казначейская функция является одной из ключевых функций в финансовой системе предприятия, обеспечивающей управление финансовыми ресурсами и контроль над их использованием.

2) Казначейство занимается планированием, контролем и анализом финансовых операций предприятия, а также разработкой и реализацией стратегии управления финансовыми рисками.

3) В задачи казначейства входит управление оборотным капиталом, оптимизация структуры капитала, управление процентными и валютными рисками, а также разработка и реализация кредитной политики предприятия.

4) Для выполнения своих задач казначейство использует различные инструменты и методы, такие как управление денежными средствами, краткосрочное финансирование, управление активами и обязательствами, а также анализ и прогнозирование финансовых показателей.

5) Важной частью казначейской функции является взаимодействие с другими подразделениями предприятия, такими как бухгалтерия, финансовый департамент, отдел маркетинга и продаж, а также внешние контрагенты и инвесторы.

6) Эффективность казначейской функции во многом зависит от уровня автоматизации процессов и использования современных технологий, таких как системы управления ресурсами предприятия (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и системы управления рисками (RMS).

Вопросы цифровизации казначейской функции являются важной областью для изучения, поскольку они связаны с оптимизацией процессов управления финансами и повышением эффективности работы предприятий. Однако, несмотря на значительный прогресс в области информационных технологий и автоматизации бизнес-процессов, вопросы цифровизации казначейской функции все еще остаются недостаточно изученными.

Во-первых, существует необходимость разработки новых методов и подходов к автоматизации казначейских операций, которые бы учитывали специфику деятельности различных предприятий и отраслей. Во-вторых, необходимо провести исследования по оценке эффективности внедрения

цифровых технологий в казначейские процессы, а также определить оптимальные модели и архитектуры автоматизации.

Кроме того, существует потребность в разработке стандартов и рекомендаций по цифровизации казначейских функций, которые бы обеспечивали совместимость и интеграцию различных информационных систем и технологий. Также важно учитывать вопросы безопасности и защиты информации при внедрении цифровых технологий в казначейскую деятельность.

Таким образом, вопросы цифровизации казначейской функции требуют дальнейшего изучения и разработки, чтобы обеспечить эффективность и безопасность использования цифровых технологий в управлении финансами предприятий.

Процессы функционирования, организации, применения платежных технологий в безналичном обороте компании затрагивают такие научные дисциплины как управление финансами предприятия, банковское дело (деятельность платежных систем), мировая экономика, макроэкономика, информационные технологии и маркетинг (банковских услуг). Вместе с этим исследование цифровизации бизнеса путем организации безналичных расчетов в качестве основополагающей особенности, примем специфику безналичного движения денежных средств в рамках управления финансами предприятия.

В виду слишком обширного определения понятия безналичного оборота, в отечественной и зарубежной литературе, в фокусе проблем, связанных с безналичным оборотом на предприятии торговли, необходимо классифицировать безналичный оборот по функциональному признаку. Поэтому возникает необходимость в классификации безналичного денежного оборота, а безналичный оборот денежных средств на предприятии в общем понимании представим как совокупность денежных потоков, реализованных безналичным путем.

Как отмечают исследователи: «безналичные расчеты представляют собой способ урегулирования долговых обязательств без использования наличных денег» [78]. Такой способ интерпретирования понятия безналичных расчетов наиболее актуален и применим при расчетах банковскими картами или платежными инструментами, в механизме которых присутствует разрыв в сроках перечисления возмещения за операцию. Схожее определение носит понятие финансового инструмента. Таким образом, при рассмотрении проблемы организации безналичного оборота в хозяйственной деятельности наиболее применима трактовка безналичного оборота как совокупность денежных потоков, осуществляемых безналичным способом с применением платежных инструментов в утвержденным законодательством формах расчетов.

Имея ряд схожих черт при соотношении денежного оборота с денежными потоками и рассматривая безналичный оборот в качестве совокупности денежных потоков, применима классификация с учетом функциональных особенностей и ключевых признаков этих потоков присущих также безналичному обороту.

При анализе особенностей предприятий розничной торговли можно выделить особенности безналичного денежного оборота по характеру отношений, субъектам отношений, способам платежа и способам взаиморасчетов, вытекающих из специфики используемого платежного инструмента, применяемой платежной технологии или из функциональных особенностей оборота.

В таблице 1 выявлены особенности при классификации безналичного денежного оборота компаний розничной торговли и сопоставлены с особенностями деятельности торговых компаний. Использование приведенной классификации позволит наиболее точно привести в соответствие особенности внедрения платежных технологий в безналичном обороте.

Таблица 1 – Классификация безналичного оборота организации

Классификация безналичного оборота	Описание	Вытекающие особенности
По характеру обслуживаемых отношений	Денежно-расчетный оборот в рамках обслуживания расчетных отношений за товары или услуги	В данном случае преобладающее количество операций будет только за реализованные товары
По субъектам отношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- между юридическими и физическими лицами,</li> <li>- между юридическими лицами и кредитными организациями</li> <li>между банками и физическими лицами</li> </ul>	<p>Текущая хозяйственная деятельность предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основная деятельность (розничная торговля)</li> <li>- расчеты с контрагентами (арендодатели, поставщики)</li> <li>расчеты с сотрудниками</li> </ul>
По способам платежа	<p>Формы безналичных расчетов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расчеты платежными поручениями</li> <li>- расчеты аккредитивами</li> <li>- расчеты чеками</li> <li>- расчеты по инкассо</li> <li>- расчеты банковскими картами</li> </ul>	<p>Типы применяемых в торговом предприятии платежных технологий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии, сопутствующие обработке операций (клиринг)</li> <li>- технологии организации безопасности процесса</li> <li>технологии инициирования платежа</li> </ul>
По способу взаиморасчетов в рамках возникших обязательств	Стоимостные условия, сроки перечисления возмещения, условия размещения денежных средств	Транзакционные и пассивные направления развития банковского бизнеса

Источник: составлено автором по материалам [57; 90].

Приведенная классификация безналичного денежного оборота позволяет определить характер взаимодействия отношений участников безналичных расчетов и на основе этой классификации представляется возможным сформировать факторы влияния на управление финансами компании. В совокупности межрасчетных платежей между участниками товарно-денежных отношений, таких как расчеты за поставку товара, погашения задолженностей и других выделяется массив платежей, сформированный и обеспечиваемый хозяйственной деятельностью торгового предприятия. Совокупность данных платежей, можно отметить в качестве безналичных расчетов, реализованных безналичным путем

и функционирующих на основе правил, регулируемых Комитетом по платежным и расчетным отношениям Банка международных расчетов и российским законодательством в области деятельности национальной платежной системы. Среда функционирования этого массива платежей определяется понятием «розничная платежная система».

Как отмечает С.К. Семенов между сферами наличного и безналичного обращения присутствует ряд функциональных различий, в том числе то, что преобладающая доля оборота наличного обращения приходится в розничном обороте товаров и услуг, при том, что при оптовой торговле преобладает безналичное денежное обращение [72]. С данным утверждением с учетом тенденций развития платежной инфраструктуры можно только частично согласиться.

С одной стороны, функционирование безналичного оборота в оптовой торговле обусловлено такими внешними факторами как деятельность контролирующих органов по сокращению легализации теневого рынка, что подтверждает часть утверждения. С другой стороны, из-за прямой зависимости уровня развития платежной инфраструктуры и ряда других внешних факторов на динамику расчетов домашних хозяйств, можно отметить прямую динамику роста доли безналичных операций в розничном товарном обороте. Данный факт обуславливает возрастающий уровень зависимости финансово-хозяйственной деятельности торговых предприятий от ряда внешних факторов, влияющих на функционирование розничного безналичного оборота.

Фокусируясь на ряде платежных услуг, оказываемых компаниям розничной торговли, стоит отметить различную дифференциацию в понимании исследуемого объекта. В зависимости от контекста рассматриваемой проблемы проводится разграничение групп типов предприятий розничной торговли (диапазон объектов исследования). Обусловлено это рядом таких критериев как категория реализуемых товаров или вид оказываемой услуги.



Со стороны методологии статистического учета деятельности международных платежных систем и комитета по платежным системам в том числе, в качестве конечных пользователей платежных услуг используется понятие «торгово-сервисные предприятия», характеризующий собой совокупность предприятий, занятых в сфере розничной торговли или в сфере услуг, включающая в себя все категории бизнеса и вида товаров. Данное терминологическое объединение предприятий торговли и услуг используется для отражения платежной активности граждан и держателей банковских карт, наиболее обширно охватывая сферу реального бизнеса, отражая собой идею финансовой инклюзивности.

В ряде зарубежных исследований в качестве эмпирических данных выбирают статистические данные и данные финансовой отчетности совокупности компаний отрасли FMCG (англ. fast moving consumer goods, пер. товары повседневного спроса). В российской научной практике и российских статистических источниках чаще всего к единой категории обобщают предприятия розничной торговли и общественного питания, что представляет менее точное отражение области охвата розничной платежной системы и платежной инфраструктуры.

Для формирования выборки исследуемых объектов целесообразно рассмотреть интегрированные показатели динамики вышеназванных источников эмпирических данных, а именно статистика торгово-сервисных предприятий (по методологии платежных систем, за исключением компаний общественного питания), данные Росстата по розничному товарообороту и обороту компаний розничной торговли (за исключением компаний общественного питания), перечень системообразующих предприятий розничной торговли (для формирования области крупнейших), а также аналитические данные консалтинговых компаний и ассоциации компаний розничной торговли. Данная выборка позволит сформировать перечень компаний наиболее остро-зависимых от динамики безналичного оборота, охватывая область деятельности

международных и национальной платежных систем. Выбор данных типов предприятий включает в себя различные виды денежно-хозяйственных отношений, взаимосвязанных с обычными потребителями – физическими лицами.

Практика зарубежных научных исследований в индустрии товаров повседневного спроса в зарубежных странах в своем большинстве направлена на такие области исследования как финансовые технологии, технологии управления цепочками поставок (англ. supply chain management), технологии логистики, технологии планирования ассортимента, технологии организации кадровой структуры и технологии управления закупками и поставщиками, причем фокус прикладного исследования направлен на крупнейших европейских и американских ритейлеров [146].

Однако рассматривая ряд отечественных работ в области управления финансами можно сформировать свод особенностей формирования финансовых ресурсов торгового предприятия, что позволит определить ряд финансовых индикаторов и показателей при анализе эффективности организации безналичного оборота, в том числе оценить эффективность применения платежных инструментов и прочих финансовых инструментов на предприятии торговли.

Данные разработки можно объединить в сводную таблицу отражая ключевые аспекты. В таблице 2 отражены ключевые особенности финансов торговых компаний.

В числе отличительных особенностей системы управления финансовыми ресурсами торговых предприятий выделяются особенности структуры активов и способов из финансирования, особенности порядка формирования выручки, прибыли, рентабельности и различные способы оценки финансового положения.

Таблица 2 – Особенности финансов торговых предприятий

Особенность	Описание	Источник информации
Структура капитала компаний	<p>Согласно исследованию ученых Н.А. Лупей и Г.А. Горина в качестве основного источника финансирования предприятий розничной торговли выступает заемный капитал (порядка 90%). В том числе форма заемных средств обусловлена краткосрочными займами, причем форма займов в виде возобновляемых кредитных линий или овердрафтов</p> <p>В структуре основных фондов торговых компаний преобладают здания, сооружения в отличие от машин и оборудования. Структура оборотных средств зависит от их типа и товарной специализации. Примерно 90% оборотных средств приходится на товарные запасы или товары отгруженные</p>	<p>Бухгалтерская отчетность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Раздел V Краткосрочные обязательства: (ст. Заемные средства)</li> <li>- Раздел I Внеоборотные активы (ст. Основные средства)</li> <li>- Раздел II Оборотные активы: (ст. Запасы)</li> </ul>
Инструменты краткосрочного финансирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кредиторская задолженность</li> <li>- факторинг</li> <li>- кредитные линии</li> <li>- овердрафт</li> <li>- финансовые заимствования у других физических и юридических лиц</li> </ul> <p>Вышеназванные способы финансирования в первую очередь направлены на покрытие кассового разрыва, возникающего между поступлением средств от реализации товара и выплатой по обязательствам</p>	Структура кредитного портфеля
Формирование доходов и прибыли	В отличие от производственных компаний, где показателем деловой активности является выручка, в торговых предприятиях этим показателем принимают объем товарооборота	Общая сумма проданных товаров (как собственной продукции, так и продукции, приобретенной для реализации)
Валовый доход	Основная часть валового дохода формируется за счет разницы между розничной ценой без НДС и ценой приобретения товаров без НДС в виде торговых наценок	Валовой доход определяется двумя методами – методом прямого счета и аналитическим. При определении валового дохода необходимо учитывать доходы от других видов деятельности и внереализационных операций

Источник: составлено автором по материалам [26; 27; 54; 59; 82].

Наравне с универсальностью области методов применения финансового анализа за счет отсутствия в хозяйственном процессе производственного цикла выявляется ряд недостатков универсальности применения обобщенных методик финансового анализа. По мнению Мочаловой Л.А. и Кулагиной М.Е. анализ финансовой отчетности с применением универсальных методик финансового анализа формирует результаты, недостаточно отражающие фактическую картину бизнеса торговых организаций [54]. Данное мнение

подтверждается и отчасти дополняется утверждением, что «менеджмент в торговле не предполагает копирование стандартных управленческих решений, а лишь способствует определению алгоритма эффективной их разработки в конкретных условиях» [73]. Аналогичным образом можно сфокусироваться на одном элементе финансовой деятельности торгового предприятия, несущем собой негативную динамику, в данном случае это растущая динамика доли безналичных платежей [56]. Отдельно от вышеназванных особенностей финансов торговли стоит выделить структуру расходов компаний розничной торговли.

Согласно отечественным исследованиям, большая доля издержек обращения после отрасли общественного питания является отрасль розничной торговли. На рисунке 2 в числе основных издержек: материальные затраты (22%), расходы на оплату труда (35,7%), отчисления на социальные нужды (13,2%), амортизация основных средств (6,1%), прочие затраты (22,5%). При этом из наиболее значимых материальных издержек можно отметить аренду помещений.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Структура расходов компаний розничной торговли

Дополняя это, в рамках тенденций сетизации розничных предприятий, в виде экспансии на новые территории за счет открытия новых магазинов, вопросы расходов, связанных с арендой помещения, становятся на один из первых планов [33].

Анализируя ключевые статьи расходов компаний розничного бизнеса, можно сделать заключение о наибольшей чувствительности розничных компаний к расходам, связанным с товарооборотом. Исходя из этого целесообразно внедрение элементов цифровизации (с помощью банковских услуг) в финансовый механизм компании, с целью сокращения расходов и получения дополнительной прибыли.

Отметим направления совершенствования механизма управления финансами торговли. В работах российских исследователей систематизированы подходы к управлению финансами и адаптированы под отраслевые особенности торговли [21]. В проекции исследуемой проблематики цифровизации розничной торговли за счет банковских услуг стоит выделить несколько наиболее важных направлений развития:

- разработка системы ключевых показателей оценки эффективности;
- разработка системы контроля над состоянием расчетов с покупателями и заказчиками;
- разработка инвестиционных планов (по финансированию совершенствования платежных технологий);
- оптимизация расходов;
- оптимизация кредитного портфеля;
- управления финансовыми рисками.

Приведенные в таблице 2 особенности финансов торговых компаний позволят детализировать и сегментировать исследуемое предприятие при рассмотрении подходов к управлению безналичным оборотом. Вместе с тем для анализа степени влияния безналичного оборота стоит отметить ряд анализируемых показателей:

- выручка от реализации товаров;
- валовая прибыль;
- прибыль от продаж;
- уровень маржинальности продаж по товарным группам или направлениям;
- сумма среднего чека (за период);
- аналитика по категориям банковских карт в общем объеме безналичных операций, при расчетах на торговых точках;
- объем и количество безналичных операций при расчетах с поставщиками и другими контрагентами;
- структура заемного капитала (в том числе инструменты краткосрочного финансирования);

Кроме того, в дополнение оценки финансового состояния стоит учитывать следующие факторы:

- уровень прочих расходов на продажу (расходов отличных от расходов, связанных с банковским обслуживанием или обслуживанием безналичного оборота);
- денежный поток;
- коэффициенты рентабельности;
- коэффициенты оборачиваемости;
- коэффициенты ликвидности;
- коэффициенты деловой активности.

Дополняя перечень вышеназванных элементов такими управленческими решениями как схема расчетов с заказчиками и покупателями, стратегия предприятия и бизнес-модель, при рассмотрении вопроса эффективной организации безналичного оборота можно дополнить среду функционирования безналичного оборота компании группой внутренних факторов из вышеназванных показателей.

По своей сути, при оценке использования банковских услуг, реализующих собой задачи цифровизации бизнеса и инициирования мер по

развитию или улучшению механизма безналичных расчетов необходима целостная оценка финансовых показателей [24]. Однако, при смене фокуса на механизм безналичных расчетов, стоит скорректировать приоритет анализируемых показателей в порядке, построенном таким образом чтобы отразить степень зависимости безналичного оборота компании и услуг финансовых институтов.

Вышеперечисленная деятельность направлена на организацию эффективных безналичных расчетов посредством платежных технологий, характеризует собой часть стратегического финансового менеджмента предприятия.

В рамках взаимодействия участников рынка безналичных платежей определим особенности управления платежными технологиями, инструментами и услугами в финансовом механизме розничной компании и выявим элементы, обеспечивающие эффективность безналичных расчетов. Достижение эффективности организации этих расчетов, представляется за счет оптимального финансового взаимодействия с поставщиком платежных услуг или банком.

Решая задачи по управлению расходами (в данном случае расходами на банковское обслуживание) при выстраивании финансовых отношений между компаниями розничной торговли и банками, финансовому менеджменту необходимо учитывать такие аспекты как: понимание своих сильных слабых сторон при формировании переговорной позиции с банком (формируемых за счет уровня финансового положения, структуры активов компании, потенциально используемых в качестве залога) и проведение регулярного мониторинга рынка финансовых услуг.

## **1.2 Основы построения финансовых отношений компаниями розничной торговли с контрагентами с использованием цифровых финансовых инструментов**

В результате обмена товара на деньги и переходе товара из сферы обращения в сферу потребления, товарно-денежные отношения в данном контексте характеризуют собой оборот предприятий розничной торговли. Представляя собой процесс потребления материальных благ, оборот предприятий розничной торговли становится одним из основных показателей экономического благосостояния страны. Стоит также отметить мнение Лаврушина О.В. об участии совокупного денежного оборота в рыночных отношениях страны, а именно то, что «платежный оборот предприятия непосредственно связан с рынками средств воспроизводства, предметов потребления и услуг, а также с рынком рабочей силы, что также отражает обширный характер взаимоотношений при платежном обороте, в том числе при безналичных способах расчетов» [14].

В текущий момент, при формировании денежного оборота торговых предприятий (включающего в себя совокупность безналичных платежей), возникла определенная дилемма: деятельность государства, тенденции рынка, технологическая развитость, маркетинговая деятельность банков, межбанковская конкуренция мотивируют предприятия торговли формировать свои денежные потоки безналичным способом. Согласно исследованиям различных зарубежных и отечественных аналитических агентств, за последнее десятилетие отмечается значительный рост безналичных платежей в реальном секторе экономики, роль которых достигла наибольшей социальной и экономической значимости.

Согласно исследованию национальной федерации розничной торговли в области динамики развития потребительского спроса и поведения в ходе опроса 58% потребителей среди различных технологий повседневной жизни отмечают мобильные платежи [130]. В подтверждение данной тенденции



выступают работы шведских ученых, которые отмечают к 2030 году полный переход общества на безналичные расчеты [126]. Вместе с тем с учетом эпидемиологической обстановки в мире в 2020 году, динамика безналичных расчетов преобразовалась как в количественной форме, так и в качественной [98]. Придерживаясь критерия качественной трансформации, имеется в виду трансформация технологий, связанных с осуществлением безналичных платежей и платежных технологий.

Однако, наравне с тем насколько зависит финансовая и хозяйственная деятельность предприятий от безналичного оборота возникает зависимость от неотъемлемых дополнительных издержек на обеспечение безналичного оборота, растущих в прямой пропорции с развитием вышеназванных предпосылок. Отсюда, стоит задача в оптимальном управлении безналичным оборотом предприятия путем оперирования различными платежными технологиями, функционирующими в механизме безналичных расчетов.

По причине того, что денежный оборот предприятия формируется в двух формах (наличной, безналичной), с помощью платежных инструментов, предприятие формирует свои расчеты с покупателями и контрагентами. При этом, платежные инструменты и в целом идея безналичного оборота неразрывно связана с функционированием платежных технологий.

С одной стороны, исследователи выделяют платежные технологии определяют в роли инструментов совершения платежа, с другой стороны платежные технологии как услуга выступают источником денежных притоков для компаний провайдеров платежных услуг (источником их дохода) с третьей определяют в роли направлений отрасли финансовых технологий. В соответствии с этим возникает необходимость в функциональном или ролевом разделении платежных технологий в механизме функционирования безналичного оборота предприятия, а также в определении факторов, влияющих на их функционирование. Несмотря на большое количество исследований в области платежных систем и безналичных расчетов в текущей платежной обстановке значимость безналичных расчетов (с помощью

платежных технологий) в финансовом управлении компаний недооценена. В разрезе механизма безналичных расчетов наиболее важными элементами становятся платежные технологии, платежные инструменты и платежные услуги. Тем самым реализуя собой процесс передачи ценности товара между участниками рыночных отношений, данные термины одновременно несут в себе как функциональную значимость, так и стоимостную. Поэтому, эти термины частично отождествимы с понятиями финансовых услуг с различиями в ролевом значении. В таблице 3 представлен предлагаемый понятийный аппарат платежных технологий, платежных инструментов и платежных услуг.

Таблица 3 – Трактовка цифровых финансовых инструментов в деятельности компаний розничной торговли

Цифровые финансовые инструменты	Предлагаемая трактовка	Функциональное описание
Платежные технологии	Совокупность информационных технологий направленных на функционирование денежно-расчетных отношений в экономике страны	Методы и программно-технические средства
Платежные инструменты	Средства, прямо обеспечивающие корректность и стабильность безналичных платежных расчетов	Инструментарий передачи информации
Платежные услуги	Конечный продукт, сформированный на основе платежных технологий представляющий собой инструментарий для осуществления платежей и несущий в себе товарные свойства (цена) и подверженные законам спроса и предложения	Товар провайдера

Источник: составлено автором.

Для подтверждения вышеописанной гипотезы необходимо:

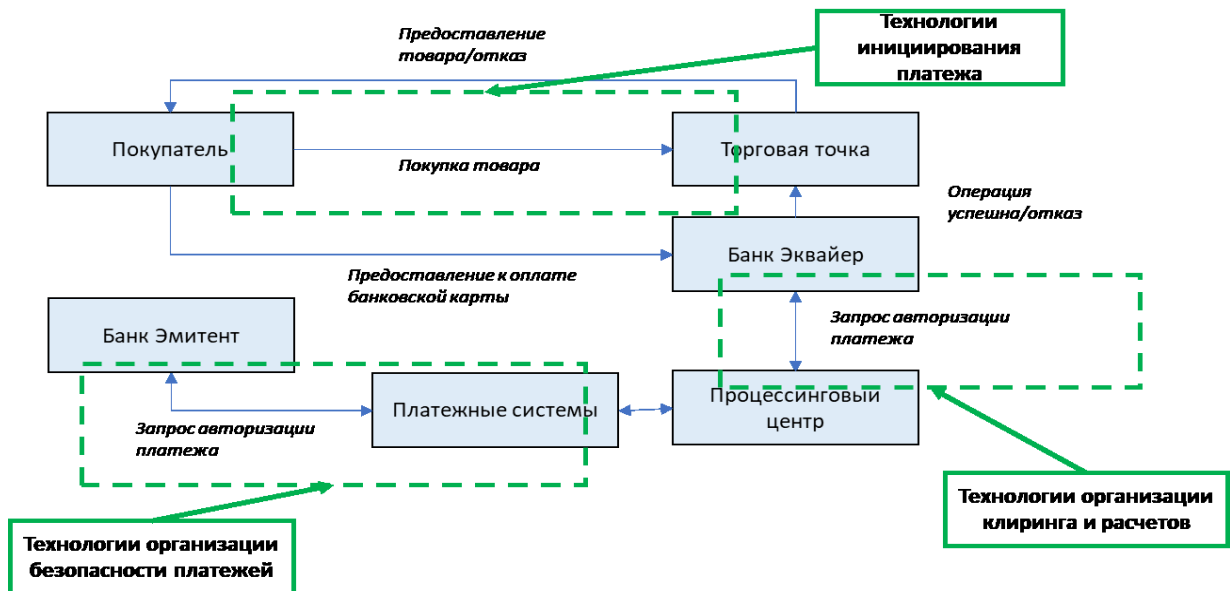
- позиционировать роль платежных технологий в механизме функционирования безналичного оборота внутри платежной системы страны с корреляцией на факторы, обусловленные платежной инфраструктурой, технологическими и понятийными особенностями безналичных расчетов и платежных инструментов;

- провести интерпретацию результатов исследований в области платежных систем, а именно четко разграничить понятия платежный инструмент, платежная технология путем выявления функциональных особенностей каждого в совокупности цифровых финансовых инструментов;
- определить роль механизма безналичных расчетов при формировании финансовых ресурсов торгового предприятия;
- определить критерии полезности платежных услуг в деятельности компаний розничной торговли.

Реализуя решение поставленной задачи, на первый план выходит определение терминологии платежных технологий.

В работе российских ученых Белоусовой А.А. и Земляковой А.В. рассмотрены вопросы терминологии и особенностей платежных инноваций, термина, изначально определенного комитетом по платежным и расчетным системам банка международных расчетов (далее – КПРС БМР). Согласно термину, введенному КПРС БМР «платежные инновации (retail payment innovation) можно представить в виде нового или значительно улучшенного инструмента, решения или схемы, которая захватила или имеет потенциальную возможность захватить значительную долю соответствующего рынка» [152]. Данное утверждение более относимо к платежным технологиям, позиционируемым как услуги или товар на платежном рынке. При рассмотрении целей внедрения и области применения платежных инноваций, особенности платежных инноваций и платежных технологий можно отождествить. Одновременно с этим целесообразно применить для термина «платежные технологии» виды платежных инноваций: инновации, ориентированные на процесс и инновации, ориентированные на продукт [23]. Примером, характеризующим общие направления платежных технологий и платежных инноваций можно привести процесс эквайринга при расчете банковскими картами. Путем дробления всего процесса на subprocesses можно отметить особенности технологий [135].

Выделенные на рисунке 3 и рисунке 4 пунктиром зоны представляют собой применяемые платежные технологии, при этом наравне с зоной применения, выделяется потенциал к трансформации или развитию технологий на каждом этапе расчетов.

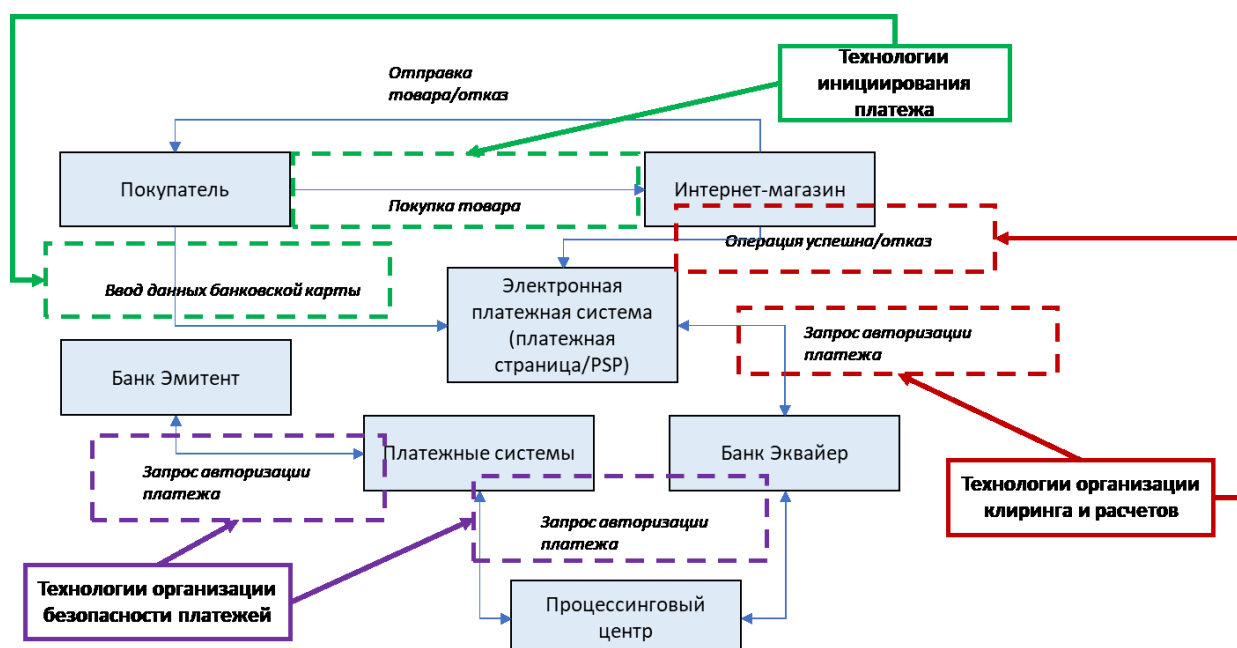


Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Оплаты посредством использования эквайринга в оффлайн-магазине (точке продаж)

Расчеты в офлайн-торговле с использованием эквайринга действительно имеют меньшее количество участников по сравнению с онлайн-торговлей. Это связано с тем, что при офлайн-торговле продавец и покупатель взаимодействуют непосредственно, тогда как в интернет-торговле между ними могут быть различные посредники, такие как платежные системы или агрегаторы.

Однако, с учетом исторического развития торговли, значимость эквайринговых расчетов в точках продаж имеет социальный характер. Во-первых, они обеспечивают удобство для покупателей, позволяя им совершать покупки быстро и безопасно. Во-вторых, эквайринговые расчеты поддерживают экономику в целом, стимулируя рост потребительского спроса и обеспечивая занятость населения.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Процесс оплаты посредством использования эквайринга в интернет-магазине

В соответствии с особенностями данного исследования, а именно направленного фокуса на финансы коммерческих компаний вид платежных технологий, относящийся к тому или иному продукту, может быть в виде узкой практической направленности, по причине доминирующей роли поставщиков платежных услуг или технологий на современном платежном рынке.

В российской научной практике рассмотрение понятий платежных технологий, инструментов и услуг неразрывно связано с теорией безналичного денежного обращения. В различных трактовках понятия безналичного оборота в большинстве случаев сводится к идее, что безналичный оборот непрерывный процесс денежного обращения, в таких денежных формах как средство платежа и средство обращения.

По мнению Ефимовой Л.Г. «под механизмом безналичного оборота стоит понимать систему правовых средств, направленных на оказание платежных услуг в форме безналичных расчетов, путем совершения/получения платежа» [31]. Данный подход стоит рассматривать в

аспекте юридических наук, тем самым можно определить данный подход к пониманию как юридический подход.

В работе Курьяновой И.В. «Безналичные розничные расчеты и электронные деньги: генезис теоретических основ» автор относит «к безналичному обороту все расчеты с помощью электронных записей информации по счетам, и записи с использованием электронных носителей, в том числе расчеты по банковским счетам, а также всем небанковским счетам, например, расчеты по личным счетам мобильных операторов» [45]. Определяя данную специфику безналичных расчетов, представляется возможным выявить практический потенциал управления безналичным оборотом, а именно управление технологическим процессом в механизме функционирования безналичных платежей, при условии предусмотренных полномочий компании осуществлять такую деятельность. Также возвращаясь к утверждению о неразрывной связи платежных технологий, инструментов, услуг и теории безналичных расчетов наиболее корректным будет придерживаться технологического подхода по причине того, что движение электронных денежных средств прямо основывается на платежных технологиях, услугах и с помощью инструментов.

За счет технологических достижений, зарубежного опыта, а также деятельности государства в области сокращения теневой экономики создана стабильно-функционирующая платежная система. Действительно, немаловажным фактором использования безналичных платежей в экономике влияет на сокращение доли теневой экономики. При этом согласно исследованиям, из числа различных секторов экономики, к оптово-розничному бизнесу исторически относят сектор с устойчиво высокой долей теневого бизнеса [97]. Кроме того, безналичные расчеты, являясь частью финансовой инфраструктуры рыночной экономики, опосредуют основной объем реализации валового продукта, использования национального дохода и последующих перераспределительных процессов [32].

Розничная платежная система и вытекающая отсюда платежная инфраструктура при организации безналичного оборота предприятия формируют собой совокупность внешних факторов, необходимых к учету.

Термин розничная платежная система (retail payment systems) получил распространение в экономической литературе с середины 80-х годов прошлого века, когда начала формироваться современная платежная инфраструктура [79]. В своем значении розничная платежная система в большинстве научных исследований характеризует собой совокупность платежей между субъектами экономики в объемах значительно меньших в сравнении со сферой крупных и срочных денежных переводов, связанных преимущественно с проведением межбанковских расчетов.

Кроме того, платежная розничная система России, как и научные исследования в этой области построены таким образом, что предприятия торговли вынуждены работать с теми платежными инструментами, которые представлены на рынке финансовых услуг с ценовой политикой, регулируемой отчасти отраслью поставщиков платежных услуг.

В зарубежных исследованиях совокупность расчетов безналичным способом на основе платежей банковскими картами определяется как «карточная платежная система», представляющая массив операций и все этапы расчетов банковскими картами внутри платежной системы [114]. При этом являясь необъемлемой частью платежной инфраструктуры и с учетом ограниченных условий законодательного регулирования национальной платежной системы, у предприятий торговли возникает необходимость в управлении платежными сервисами и безналичным оборотом. В контексте исследуемой проблематики понятие безналичного оборота отождествимо с понятием розничных платежей, так как характеризует собой движение денег в товарно/нетоварно-денежных отношениях. Согласно определенным нами обобщающим показателям подходов к определению понятий безналичного оборота возникает необходимость в рассмотрении этих понятий в проекции различных научных дисциплин, связанных с финансами и денежным

обращением, юридических наук, связанных с гражданским правом, а также рядом информационно-технических наук.

Рассматривая целостную платежную розничную систему, у предприятий торговли представляется возможным выявление тех элементов системы, которые подвластны внешним изменениям, например, замена собственными или приобретенными технологическими разработками в зависимости от финансовых и технологических ресурсов.

Согласно исследованию Центрального банка Российской Федерации (П.А. Тамаров, М.А. Михайлова) данный способ расчетов разделен такими неотъемлемыми частями как типы клиентских операций, механизмы (устройства) доступа клиентов, ожидаемое или предельное время выполнения, географический охват, институциональный охват и представляют собой операционную инфраструктуру платежного сервиса, включая в себя межбанковские взаимоотношения и клиентское обслуживание [77]. Безусловно, понятие платежных сервисов в рамках розничной платежной системы в исследовании П.А. Тамарова и М.А. Михайловой имеет наиболее широкий охват, как в плане заинтересованных сторон платежных сервисов, так и со стороны институционального внедрения, что в рамках данного исследования позволит дополнить понимание о внешней среде функционирования платежных технологий.

В фокусе платежной инфраструктуры с присущими ей неотъемлемыми элементами части платежной (розничной) системы, в проекции задачи организации безналичного оборота казначейскими службами на розничных предприятиях, возникает необходимость в систематизации способов и источников интерпретирования эмпирических данных [97]. Именно интерпретирование эмпирических данных позволит выявить проблему зависимости торговых предприятий от безналичного оборота и расходов, сопутствующих обеспечению его функционирования.

Для оценки степени влияния платежной инфраструктуры необходимо выделить такие показатели как оценка динамики эмитированных платежных



(расчетных) и кредитных карт, динамика объема/количества операций совершенных с помощью расчетных/кредитных карт в сопоставлении с динамикой денежного оборота торговых предприятий, товарооборота и другие информационные данные развития розничных платежей, на основе статистики Центрального Банка Российской Федерации и данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [139; 140].

Со стороны розничных предприятий инструментарий оценки безналичного оборота может быть сформирован на основе финансовой отчетности предприятия, количеству дней задержки возмещения по безналичным операциям (за расчетный период) и анализу совокупности предложений банковских услуг по размещению краткосрочных депозитов (кэш-пуллинг) или прочих расчетных услуг [32]. При подходе к исследованию особенностей безналичных платежей стоит определить их характер. Кроме того, целесообразно рассматривать безналичный оборот в проекции платежной розничной системы (включая платежную инфраструктуру) и со стороны предприятий торговли. В данном контексте необходимо рассматривать безналичный оборот как совокупность расчетов за товары или услуги покупателей в пользу предприятий торговли, на точках продаж с помощью различных платежных инструментов и технологий или как отмечают зарубежные исследователи ПОС платежи (от англ. point of sale payments «точка продаж», далее – ПОС). Отсюда стоит вопрос в определении терминологии платежных инструментов и платежных технологий.

Рассмотрим далее понятие «платежные инструменты». В современных экономической и юридической науках, российском и зарубежном исследователи в достаточной мере не пришли к однозначной трактовке понятия «платежный инструмент» [84]. Определяя понятийные особенности терминов «финансовые инструменты» и «платежные инструменты» стоит отметить ряд схожих моментов.

По мнению Ковалева В.В. и согласно ст. 420 ГК РФ под финансовым инструментом принято понимать договор и сопоставляя его подход к классификации финансовых инструментов с совокупностью услуг финансово-кредитных учреждений объединяющим критерием платежных инструментов и финансовым инструментом станет классификация в качестве первичных финансовых инструментов, к которым относят договоры вклада, займа, счета и прочие [2; 12]. В деятельности современных платежных систем выделяют также финансовые инструменты в качестве базового элемента [40].

Усоскин В.М. выделяет платежные инструменты немного другим образом. По его мнению – «платежные инструменты представляют собой средство, позволяющее инициировать платежную операцию и осуществить процедуры, необходимые для перевода денежных средств» [80]. По его мнению, структурно процесс функционирования безналичного платежного оборота можно разделить на участников платежных отношений, возникающих при безналичных расчетах, инструменты (средства), обеспечивающие безналичный оборот (финансовые и технические), и особенности аппаратно-программного комплекса, обеспечивающего процесс взаимодействия участников платежных отношений (схему взаимодействия).

Зарубежные ученые выделяют всего две категории платежных инструментов: «удаленные инструменты (remote instruments), включающие в себя дебетовые/ кредитовые переводы и электронные платежи, а также инструменты в точках продаж (Point-of-sale instruments) включающие в себя расчеты платежными картами, чеками» [99]. В категорию последних добавляют банкоматы и устройства приема безналичных платежей [114]. По мнению Усокина В.М. «платежные инструменты можно разделить на две другие категории: инструменты кредитового перевода (credit-based instruments) и инструменты дебетового перевода (debit-based instruments), с ключевым различием в инициаторе платежа». В рамках данного исследования первая классификация имеет наибольшую прикладную составляющую, в то время как разделение на кредитовые и дебетовые

переводы несут в себе значительную теоретическую и институциональную значимость. Наиболее широкую трактовку понятия «платежный инструмент» дает Коробейникова О.М. По ее мнению, «платежный инструмент можно определить как имеющее материальную форму средства или воплощенный в цифровую оболочку механизм (процесс) целенаправленного воздействия на денежную стоимость» [41]. Такая классификация проводится по критерию - форма носителя платежа (материальном и нематериальном) и по технологиям. Данная трактовка несет в себе стоимостную идею реализации платежных технологий как составляющей платежных инструментов.

Есть также мнение, основанное на определении комитета по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов об электронных деньгах, согласно которому «обмен денежной стоимости, хранящейся в электронном виде на физических или цифровых носителях, представляет собой инновационные платежные инструменты» [68]. В рамках данного исследования наиболее близка трактовка понятия Усоскина В.М., при которой «платежные технологии представляют собой средство осуществления платежа и осуществления процедуры совершения платежа». На основе вышеназванных подходов к трактовке понятия «платежный инструмент» представляется возможным ввести авторское понимание данного термина (в призме организации безналичных расчетов в торговле).

Подходы к определению платежных инструментов необходимо локализовать таким образом, платежные инструменты можно определить как средства, прямо обеспечивающие корректность и стабильность передачи ценности в рамках торговых отношений.

Вернемся к вопросу отношений, возникающих в хозяйственной деятельности при безналичных расчетах с учетом конкретизации понятия платежный инструмент, стоит отметить следующие элементы безналичных расчетов:

– участники расчетов (поставщики, покупатели) [76];

- объекты расчетных операций (товары, услуги, работы, финансовые требования, валюта);
- органы, которые осуществляют платежи (банки, процессинговые центры, расчетно-кассовые центры, клиринговые центры/компании);
- посредники в расчетах (факторинговые компании, гаранты и другие посредники).

Предметная специфика безналичных расчетов, а также специфика в технологических процессах при расчетах с помощью платежных инструментов позволяет расширить ранее приведенную классификацию безналичного оборота такими критериями, как:

- классификация по объектам расчетов (назначение платежа);
- по месту проведения расчетов (идентификация торговой точки или конкретного контрольно-кассового аппарата);
- по времени платежа (срочные, долгосрочные, плановые, отсроченные и просроченные).

Одним из ключевых элементов выстраивания финансовых отношений корпораций и финансово-кредитных учреждений выступают платежные услуги.

Рассматривая подходы к определению платежной услуги, стоит отметить законодательный подход к определению платежной услуги и услуги платежной инфраструктуры. Согласно п. 17 ст. 3 Закона «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 №161-ФЗ к числу платежных услуг относят услуги по переводу денежных средств, почтового перевода и услуги по приему платежей [5].

Представлен безналичный оборот в розничной платежной системе различными формами расчетов и присущими им способами платежа (с помощью платежных инструментов). Придерживаясь трактовки ст. 862 Гражданского кодекса Российской Федерации ч. 2. формы безналичных расчетов «Безналичные расчеты могут осуществляться в форме расчетов платежными поручениями, расчетов по аккредитиву, по инкассо, чеками, а

также в иных формах, предусмотренных законом, банковскими правилами или применяемыми в банковской практике обычаями» [2].

Из приведенного перечня форм безналичных расчетов в приложении В, с учетом особенностей торговых предприятий можно отметить ключевые формы, наиболее востребованные в этой сфере бизнеса. В соответствии с таблицей в приложении Д можно выделить такие основные формы выстраивания финансовых отношений с позиции реализации казначейской функции - расчеты платежными поручениями и банковскими картами, причем использование двух различных форм расчетов в розничной платежной системе приводит к объединению их в рамках процесса расчетов с покупателями. В качестве примера можно привести расчеты банковскими картами с помощью POS-терминала, где реализуется потенциал аппаратно-программного комплекса (платежных технологий), платежных инструментов (банковских карт), а также в конечном этапе поступление денежных средств на расчетный счет предприятий платежным поручением от кредитной организации.

Исторически банковская система выступает ведущим провайдером платежных услуг, так как по причинам особого контроля над банковской системой и законодательному регулированию деятельности платежной системы банки замыкают в себе практически весь спектр платежных услуг. В связи с этим представляется возможным отождествление понятий платежных услуг и банковских услуг, на основе чего можно сформировать общее понимание термина «платежные услуги».

В рамках обеспечения расчетной дисциплины компаний розничной торговли и реализации казначейской функции финансового менеджмента выделим особенности выбора предлагаемых банками услуг. В современных условиях банки представляют собой многофункциональную платформу, реализующую спектр как банковских, так и не банковских сервисов. Целесообразно рассмотреть услуги финансово-кредитных организаций как прямой и косвенный источник формирования финансовых результатов

компании розничной торговли. В первую очередь определим степень влияния банковских услуг на деятельность розничных компаний. Для этого обратимся к классификации банковских услуг.

Проведем параллель между понятиями «банковская услуга» и «платежная услуга», в контексте вопроса организации финансовых отношений между корпорациями и банками. Вышеназванные понятия можно отождествить и определить платежную услугу как продукт, сформированный на основе платежных технологий представляющий собой доступ к инструментарию для осуществления платежей и несущий в себе товарные свойства (цена) и подверженный законам спроса и предложения.

Если придерживаться утверждения что банковская услуга – это деятельность коммерческих банков на финансовом рынке, денежно-кредитные операции, осуществляемые за отдельную плату в соответствии со спросом и предложением на денежные средства, с учетом технических параметров этих продуктов, таких как валюта, сроки, верхнее/нижнее значение суммы и прочее стоит обратиться к классификации этих продуктов по признакам, отражающим особенности деятельности банка по поддержанию и организации безналичного оборота компаний розничной торговли.

Отождествляя понятия банковской услуги и платежной услуги, с учетом доминирующей позиции банков на платежном рынке, необходимо определить роль платежных услуг, классифицируя совокупность современных банковских услуг.

В соответствии с введенной Лаврушиным О.И. классификацией банковских услуг основная деятельность банка охарактеризована тремя классическими типами операций: «активные (размещение денежных средств), пассивные (привлечение денежных средств), и расчетно-кассовые, что соответственно относится к традиционной, нетрадиционной и дополнительной деятельности банков» [13].

В дополнении к вышеописанной классификации можно отметить интерпретацию способов классификации банковских услуг экономистами Н.П. Абаевой и Л.Т. Хасановой. Согласно их работе и разработанной ими системе классификации банковских услуг целесообразно «рассмотреть более детально совокупность банковских услуг, определенных по функциональному значению как «комиссионно-посреднические» [17].

Два взаимодополняющих способа классификации банковских продуктов позволят сформировать пул продуктов (услуг банка), обеспечивающих безналичный оборот компании благодаря функциональным особенностям которых позволит сопоставить их с совокупностью платежных инструментов, используемых предприятием.

Среди наиболее ярких примеров банковской услуги, осуществляющей комиссионно-посреднические можно отметить расчетно-кассовые операции (обслуживание).

Как утверждает экономист Морозова Ю.В. – «Основными преимуществами при использовании усовершенствованных платежных технологий как одного из драйвера развития ритейлеров будет выступать расширение продаж и привлечение новых покупателей, снижение затрат на инкассацию выручки, повышение безопасности работы, укрепление клиентского доверия и ряд других показателей. Для банков это означает возрастание числа позиций в ассортименте банковских услуг, увеличение клиентской базы, снижение цены операции за счет использования электронного документооборота, повышения конкурентного потенциала» [53].

В проекции данного исследования можно отметить сопоставление типов розничных операций в платежной системе страны, спектр банковских услуг и расчетных операций, а также совокупность денежных потоков розничных предприятий, формируемых в рамках реализации казначейской функции финансового менеджмента и тем самым можно сделать вывод о том, что весь

безналичный денежный оборот предприятий торговли обусловлен транзакционным направлением бизнеса коммерческих банков.

Классификация денежного оборота, разделение на подгруппы финансовых отношений с провайдером платежных услуг, влияние платежной инфраструктуры, позволит сформировать и дополнить многофакторную среду при формировании финансовых отношений компаний розничной торговли с финансово-кредитными учреждениями и контрагентами.

К ряду внешних факторов можно отнести вышеописанные элементы функционирования безналичного розничного оборота: уровень развития платежных технологий и технологической развитости государства, уровень развития платежной инфраструктуры, регулирующей деятельность государства в области сокращения теневого рынка денежного обращения, а также уровень межбанковской конкуренции. Соответственно, можно отметить прямую зависимость динамики влияния внешних факторов на функционирование безналичного розничного оборота и финансовый результат рассматриваемого в качестве объекта предприятия розничной торговли.

Коробейникова О.М., рассматривая вопрос роли платежных технологий в цифровой экономике, выделяет «ряд аспектов, влияния платежной системы на экономическую среду» [42]. При том, что ряд аспектов имеет больший масштаб исследования, в сравнении с фокусом исследования, некоторые из них коррелируют с определенными нами внешними факторами влияния на организацию безналичного оборота торгового предприятия. В данной работе отмечена специфика влияния платежных технологий на экономику, при этом необходимо скорректировать данные аспекты с учетом особенностей организации безналичного оборота торгового предприятия и соотнести их с внешними и внутренними факторами, влияющими на процесс организации безналичного оборота компании в управлении финансами. В представленной таблице 4 отражено соотношение разработанных аспектов влияния платежной



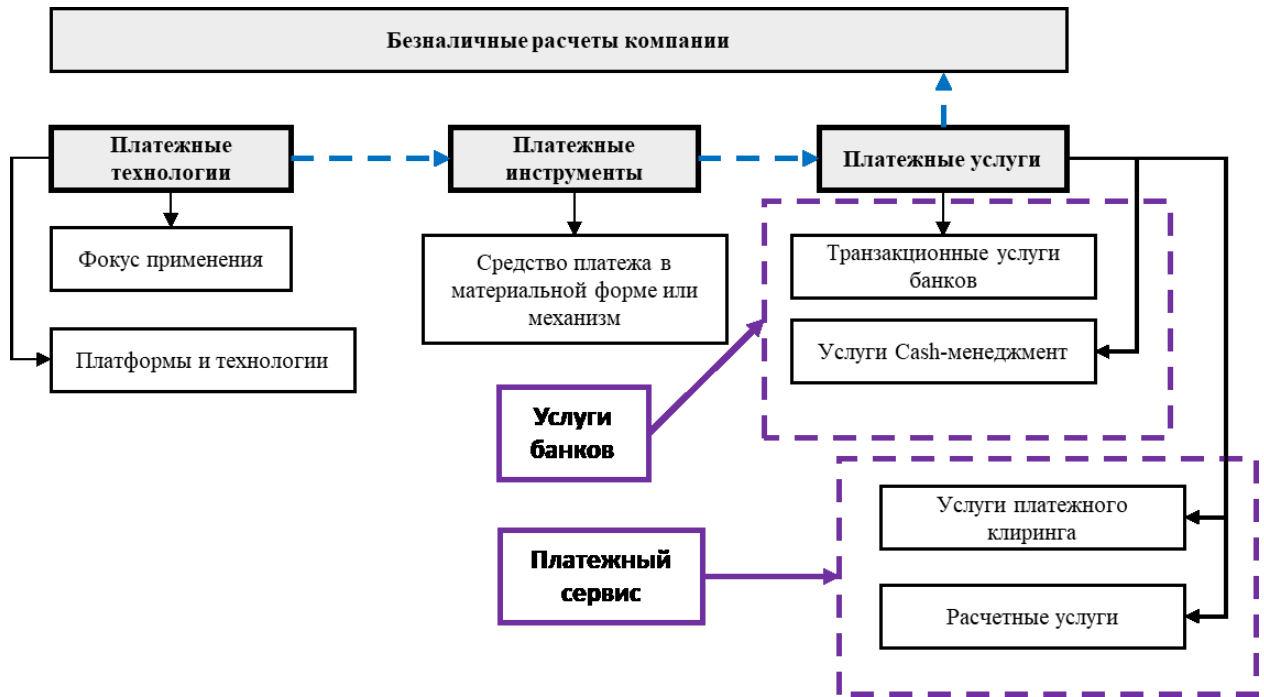
системы на экономическую среду и результат этого влияния на деятельность компаний розничной торговли.

Таблица 4 – Влияние организации расчетной дисциплины при реализации казначейской функции на различные аспекты деятельности компаний розничной торговли

Аспекты влияния организации расчетной дисциплины при реализации казначейской функции	Результат влияния организации расчетной дисциплины при реализации казначейской функции на экономическую среду	Результат влияния организации расчетной дисциплины при реализации казначейской функции на формирование финансовых отношений корпораций и банков
Коммуникативный аспект	Коммуникации между всеми участниками рыночных отношений	Взаимодействие компании с банковскими учреждениями и покупателями в рамках платежных отношений
Инфраструктурный аспект	Обеспечение и развитие платежной инфраструктуры	Содействие в обеспечении платежной инфраструктуры (в первую очередь для реализации целей компании)
Экономический аспект	Достижение экономических результатов за счет развития технологий в сфере платежей	Сокращение или оптимизация расходов на поддержание безналичных расчетов с покупателями и контрагентами
Технологический аспект	Совершенствование технологий обеспечения безопасности и стабильности в платежной системе	Создание, развитие или приобретение технологий позволяющих экономить при безналичных расчетах
Социальный аспект	Рост финансовой грамотности населения и обеспечение доступности населения к технологиям электронных расчетов	Работа с покупателями по принятию новых инструментов платежа или новых технологий (маркетинговая деятельность)

Источник: составлено автором по материалам [42].

На рисунке 5 отражена взаимосвязь и процесс реализации платежных технологий в условиях современного платежного рынка. Взаимосвязь и процесс использования различных платежных технологий на современном рынке платежей заключаются в том, что они позволяют пользователям быстро и безопасно осуществлять покупки, переводы и другие финансовые операции.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Взаимосвязь элементов процесса реализации безналичных расчетов компании при реализации казначейской функции финансового менеджмента

В представленной схеме во взаимосвязи платежных технологий, инструментов и услуг, можно сделать предположение о фундаментальности платежных технологий в процессе организации безналичных расчетов на предприятии и в розничной платежной системе в целом. Данная последовательность указывает на определяющую роль платежных технологий в процессе расчетов, поэтому представляется возможным трансформирование или развитие этих технологий предприятиями торговли.

При этом стоит отметить особенности цифровых платежных инструментов.

Цифровой финансовый инструмент — это инструмент, который используется для осуществления финансовых транзакций и сделок в электронной форме с использованием цифровых технологий и средств связи. Примерами цифровых финансовых инструментов являются электронные деньги, цифровые кошельки, мобильные платежи и интернет-банкинг.

Платежный инструмент — это средство, с помощью которого осуществляется платеж. Примерами платежных инструментов являются наличные деньги, чеки, кредитные и дебетовые карты, электронные платежные системы и прочие.

Главное отличие между цифровым финансовым инструментом и платежным инструментом заключается в том, что цифровой финансовый инструмент относится к электронным методам осуществления финансовых транзакций, в то время как платежный инструмент может включать как электронные, так и физические средства платежа. Например, цифровая кредитная карта является цифровым финансовым инструментом, в то время как наличные деньги являются платежным инструментом.

Платежная технология — это метод проведения платежей, который использует электронные средства передачи информации и обработки транзакций. Примеры платежных технологий включают электронные платежные системы, смарт-карты, мобильные кошельки и интернет-банкинг.

Основное различие между цифровым финансовым инструментом и платежной технологией заключается в том, что цифровые финансовые инструменты являются инструментами, которые используются для осуществления финансовых операций, в то время как платежные технологии — это методы проведения этих операций. Например, электронный кошелек является цифровым финансовым инструментом, который используется для хранения и передачи электронных денег, в то время как интернет-банкинг является платежной технологией, которая позволяет клиентам банка осуществлять транзакции через интернет.

Наиболее значимые разработки в области платежного рынка отражены в работе «Актуализация концептуальной модели платежного рынка в цифровой экономике» российского ученого Коробейниковой О.М. [39] Данная модель характеризует собой платежный рынок в масштабе платежной системы страны. Трансформируя данную модель под исследуемую проблематику, можно выделить ключевые особенности платежных

технологий. Наравне с вышесказанным в теории безналичных расчетов также выделяют ключевые критерии функционирования безналичного оборота. В качестве таких особенностей выделим следующие:

- динамический характер движения денежных средств;
- единообразие документарного обеспечения;
- обеспечение бесперебойности платежей.

В работе отечественных ученых выделяют ряд принципов, присущих безналичному обороту [8]. Приведен ряд фундаментальных принципов, на основе которых функционирует весь безналичный оборот в платежной системе. В качестве основных отмечен правовой режим проведения расчетов, проведение безналичных расчетов только по банковским счетам контрагентов (плательщиков и получателей) поддержание ликвидности и платежеспособности участников расчетных отношений, обеспечивающее бесперебойное проведение платежей и получение согласия (акцепта) плательщика на платеж. Оценивая схожие черты платежных инструментов и платежных технологий ряд вышеназванных принципов, частично применимы к особенностям платежных технологий.

### **1.3 Определение критериев результативности использования цифровых финансовых инструментов в финансовом управлении компаниями розничной торговли**

Решение задачи оценки результативности использования цифровых финансовых инструментов предполагает целесообразность адаптации для этого теории финансового менеджмента.

Для разработки методического инструментария оценки эффективности использования платежных технологий в рамках организации безналичных расчетов в условиях трансформации платежного рынка можно предположить и оценить степень влияния платежных технологий на финансово-хозяйственную деятельность компаний розничной торговли и сформировать

критерии эффективности организации безналичного оборота компании. С учетом того, что все управленческие решения относительно финансовых ресурсов и организации денежного оборота (что взаимосвязано) прямо или опосредовано влияют на формирование результатов финансовой деятельности [20]. Таким образом возникает необходимость в определении критериев выбора платежных технологий при организации безналичного оборота.

В первую очередь, необходимо определить соответствие оборота торговой компании принципам присущим безналичному обороту, в том числе [7]:

- правовой режим проведения расчетов и платежей;
- проведение безналичных расчетов только по банковским счетам контрагентов (плательщиков и получателей);
- поддержание ликвидности и платежеспособности участников расчетных отношений, обеспечивающее бесперебойное проведение платежей;
- получение согласия (акцепта) плательщика на платеж;
- контроль участников расчетов по выполнению установленных сроков и правильности проводимых расчетов;
- срочность платежа – соответствие регламентированным срокам платежа.

Кроме того, представляя банковское учреждение в роли участника расчетных отношений, перечень принципов функционирования безналичного оборота можно дополнить следующими: договорной характер отношений предприятий и банков и принципы финансового посредничества [8; 82].

Вместе с тем, рассматривая институциональную среду функционирования стоит отметить принцип непрерывности безналичного денежного оборота. Характеризующим показателем одной из основных функций управления финансами розничного предприятия выступает система организации расчетов на предприятии и организация денежного оборота.

Эффективное управление денежным оборотом представляет собой такие показатели как экономное и рациональное использование финансовых

ресурсов, увеличение динамики денежных потоков, контроль за своевременностью расчетов, а также сокращение издержек, связанных с поддержанием безналичного оборота. В отдельных случаях эффективная организация безналичного денежного оборота может увеличить обороты, например, за счет притока покупателей, ориентированных на расчеты только безналичным способом (расчеты мобильными устройствами или кредитными картами) и также увеличить прибыль за счет сокращения издержек.

В качестве одного из потенциальных направлений в развитии управления денежным оборотом – это оптимизация расчетов с провайдером платежных технологий.

Как уже ранее отмечена логическая и понятийная связь платежных технологий и платежных инноваций, к критериям эффективности можно добавить следующие атрибуты «успешности» [103]:

- увеличение выгод для конечных пользователей;
- выход на нишевый рынок;
- изменение поведения конечного пользователя;
- обеспечение стимулов для принятия и использования технологий;
- возможность получения прибыли для поставщиков платежных услуг;
- налаживание партнерских отношений между новыми и существующими поставщиками платежей;
- обеспечение необходимой безопасности;
- принятие или создание отраслевых стандартов.

Одновременно с выявлением атрибутов «успешности» платежных технологий и критериев эффективности сгруппируем факторы прямо или косвенно влияющие на эффективность функционирования платежных технологий в таблице 5.

Таблица 5 – Факторы, оказывающие влияние на финансовое управление безналичным оборотом торговой компании

Факторы	Внутренние факторы	Внешние факторы
Финансовые факторы	источники формирования финансов торгового предприятия (структура финансирования для покрытия кассовых разрывов) бизнес-модель схема расчетов с покупателями/контрагентами форма ведения бухгалтерской/управленческой отчетности	степень влияния кредитной организации на деятельность компании: структура финансирования (структура кредитных продуктов: ценовые параметры, параметры залога и обеспечения)
Институциональные факторы	технологическое обеспечение безналичного денежного оборота	уровень развития платежных технологий и технологической развитости государства уровень развития платежной инфраструктуры регулирующая деятельность государства в области сокращения теневого рынка денежного обращения уровень межбанковской конкуренции
Факторы, формируемые предложением банков	типы применяемых форм расчетов и платежных инструментов типы применяемых платежных технологий	ценовые параметры предлагаемых платежных услуг (банков, провайдеров платежных услуг) ценовые параметры на транзакционные банковские продукты сроки возмещения торговой уступки и проведения расчетов
Организационные факторы	формат торговой точки категория реализуемых товаров структура органов управления компании маркетинговая деятельность компании	риск технологического сбоя риск мошеннических транзакций поведенческая активность целевой аудитории

Источник: составлено автором по материалам [83].

Безналичный денежный оборот в торговой компании можно определить как часть денежного оборота, который является частью платежного оборота и характеризуется непрерывностью процесса с последующим перераспределением средств внутри компании. Этот процесс представляет собой совокупность денежных потоков со свойствами, которые ему присущи.

Управление оборотом предприятия – это процесс, который включает в себя множество аспектов, таких как управление денежными потоками, управление расходами и управление структурой капитала.

Эффективное управление денежными потоками важно для поддержания ликвидности предприятия и предотвращения кассовых разрывов. Это включает в себя управление входящими и исходящими платежами, планирование и прогнозирование денежных потоков, а также управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Управление расходами – это важный аспект управления оборотом предприятия. Это предполагает анализ и оптимизацию затрат, разработку бюджета и контроль его исполнения, а также определение приоритетов в отношении расходов.

Структура капитала определяет соотношение собственного и заемного капитала предприятия. Управление структурой капитала включает в себя определение оптимального соотношения собственного и заемного капитала, а также выбор наиболее подходящих источников финансирования.

Для осуществления управления оборотом используются методики, такие как бюджетирование, анализ финансовых показателей, прогнозирование и планирование, а также контроль и анализ отклонений от плана.

В целом, управление оборотом предприятия является комплексным процессом, включающим в себя все перечисленные аспекты. Таким образом, в структуре совокупного денежного оборота безналичный оборот при расчетных отношениях за товары или услуги представлен в виде денежного оборота охватывающего операционную и текущую деятельности, таким образом, управление оборотом предприятия в первую очередь можно свести к управлению денежными потоками, управлению расходами и управлению структурой капитала с присущими методиками управления.

На фоне увеличения расходов на поддержание безналичного оборота, задача управления оборотом уже становится не превращением его в прибыльные активы, а приближением к безубыточным. Именно выявление резервов прибыли за счет сокращения расходов на поддержание



функционирования безналичного денежного оборота путем установления оптимальных взаимоотношений торгового предприятия, кредитных организаций и компаний, осуществляющих поддержку платежных технологий, а также путей распределения ресурсов для инвестирования в финансовые технологии представляют собой важные задачи при финансовом планировании розничного предприятия, является одним из основных инструментов управления финансами предприятия [58].

Согласно стратегическим целям по управлению финансами на предприятии, многофакторностью особенностей функционирования безналичного оборота, а также частичным отсутствием универсальности методов проведения финансового анализа торговых предприятий, возникает необходимость в систематизации и маршрутизации действий торгового предприятия по организации безналичного оборота. Возникает необходимость в разработке алгоритма действий по управлению денежными потоками корпорации, корректируемого в зависимости от группы внутренних и внешних факторов, определенных ранее. Наравне с необходимостью внедрения алгоритма действий по организации безналичного оборота, в качестве определения результативности этих мероприятий необходимо внедрение системы показателей эффективности организации безналичного оборота, с учетом принципов его организации.

Для решения проблем, связанных с организацией безналичных расчетов посредством платежных технологий на предприятии торговли, необходимо структурировать элементы платежных отношений, а именно для понимания возможностей (влияния) розничных предприятий необходимо выявить те элементы, замещение которых ресурсами самих торговых предприятий позволит получить положительный эффект на финансы этих предприятий.

Проводя анализ отечественных и зарубежных научных исследований, можно отметить, что большинство из них направлены на изучение способов финансирования бизнеса. Эти способы включают использование собственных финансовых ресурсов предприятия, таких как прибыль, резервы и

акционерный капитал, а также привлечение внешних источников финансирования, таких как кредиты, инвестиции и государственное финансирование. В рамках этого направления исследований ученые анализируют различные методы оценки эффективности и рисков различных источников финансирования, а также разрабатывают рекомендации по оптимизации структуры капитала и финансовых потоков предприятия.

Финансирование бизнеса – это один из ключевых аспектов его функционирования. Без достаточного количества финансовых ресурсов компания не сможет развиваться и достигать своих целей. При этом цифровые технологии и автоматизация процессов могут существенно улучшить работу казначейства. Однако это требует значительных инвестиций и времени на внедрение.

Наравне с исследованиями по финансированию бизнеса с помощью в том числе услуг кредитных учреждений, существует ряд исследований в области денежных потоков предприятий и денежного оборота. Однако, вышеперечисленные исследования затрагивают в качестве рекомендаций факт возможности использования платежных инструментов или прочих форм безналичных расчетов, при этом вопрос управления финансами предприятий торговли за счет трансформации механизма использования инструментов в достаточной мере не изучен. В ряде других исследований, направленных на изучение функционирования безналичного оборота в платежной системе, практическая и теоретическая составляющая заключается в особенностях платежных инструментов и особенностях розничной платежной системы и направлены на изучение системной и социальной значимости платежей в экономике.

Путем анализа отечественных и зарубежных научных источников выявлено четкое разделение в области исследуемого объекта, а именно, вопрос организации безналичного оборота касается следующих аспектов:

- управление денежными потоками в управлении финансами;
- управление расходами, связанными с безналичным оборотом.

Таким образом, можно отметить следующие контролируемые элементы функционирования безналичного оборота в финансовом менеджменте торгового предприятия [60]. Технологическая часть процесса управления сводится к разработке или применению на торговом предприятии инновационных технологий «финтех» отрасли.

В рамках проводимого исследования «критерий» представляется как признак основания принятия управленческих финансовых решений при выборе цифровых финансовых инструментов. На основании этого утверждения можно выделить ряд критериев при выборе технологий и инструментов:

а) коммуникационный критерий, заключается в разработке финансовым менеджером основной переговорной позиции с кредитными организациями в рамках вопросов обслуживания безналичного оборота предприятия, наравне с вопросами привлечения источников финансирования;

б) операционный критерий (финансовая часть), заключающаяся в оперировании платежными инструментами, инструментами по работе со свободными денежными средствами (например, краткосрочными размещениями депозитов), инструментами управления остатков на счетах (кэш-пуллинг), а также деятельность компании в рамках инвестиционной политики (развитие основных средств). Рассматривая более обширно данную часть, можно обобщить ее основной задачей – использованием или трансформацией механизма безналичных расчетов на предприятии. Масштаб применения, в зависимости от задачи сводится к способам расчетов как в зоне кассового обслуживания, так и на уровне обработки безналичных операций, функции клиринга [38] Расчет данного критерия в основном заключается в расчете возможности реинвестирования свободных денежных средств в краткосрочные финансовые инструменты, путем трансформации платежных процессов компании. Расчет может быть произведен с учетом выручки компании, процента реинвестирования (доля выручки, которая будет

реинвестирована), ставка депозита (доходность депозита), срока депозита (в днях);

в) критерий соответствия принципам организации безналичных расчетов. Включает в себя обеспечение безопасности и надежности проводимых операций, а также защиту прав и интересов участников расчетов. Для расчета критерия соответствия принципам организации безналичных расчетов необходимо собрать данные о проведенных операциях, проанализировать их и сравнить с законодательством. Если все операции соответствуют законам, то критерий считается выполненным. Если есть нарушения, то необходимо принять меры для их устранения и исправления ситуации;

г) критерий соответствия условиям договорного характера и принципу финансового посредничества с поставщиком платежных услуг.

Опишем способы расчета этих критериев, внедрение которых в процесс функционирования казначейства компании позволит достичь большей экономической эффективности.

В части детализации коммуникационного критерия можно провести параллель с эффективностью деловых коммуникаций. Эффективность коммуникации может быть рассчитана как отношение достигнутых целей коммуникации к затраченным ресурсам. Например, если компания провела переговоры с партнером и заключила выгодную сделку, то можно сказать, что коммуникация была эффективной, так как была достигнута цель переговоров - заключение сделки. Если же переговоры не привели к заключению сделки, то можно считать, что коммуникация была неэффективной.

При этом в рамках вопроса коммуникации компании с финансово-кредитной организацией в данном ключе выступает концентрация банка в портфеле займов и кредитов компании.

Схожим способом расчета коммуникационного критерия обладает критерий соответствия условиям договорного характера и принципу финансового посредничества с поставщиком платежных услуг, который

заключается в том, чтобы использовать их услуги для обеспечения эффективного и безопасного проведения финансовых операций. Он включает в себя выбор подходящего поставщика, заключение договора на оказание услуг, контроль за выполнением условий договора и решение возникающих проблем.

Другую сторону характеризует собой критерий соответствия принципам организации безналичных расчетов, который заключается в соблюдении законов и правил, регулирующих эту сферу.

С учетом ряда факторов, влияющих на процесс функционирования безналичного оборота, в понимании расчетов платежными инструментами, можно ввести две основные группы факторов, влияющих на его функционирование: внутренние и внешние факторы. Путем отнесения подходов к определению понятий безналичных расчетов формируются подгруппы, в зависимости от характеристики этих понятий. Соответственно, юридический и технологический подходы, включающие в себя специфику функционирования платежной системы страны, регулирующую функцию государства формируют группу внешних факторов, в числе которых:

- платежная инфраструктура (в том числе платежная активность граждан);
- регуляционная деятельность центрального банка, комитета по расчетным и платежным системам (в том числе государственное регулирование торговой уступки);
- уровень технологической развитости государства;
- межбанковская конкуренция.

Группу внутренних факторов формирует деятельность финансового менеджмента предприятий, такую как:

- управление расходами;
- управление структурой капитала (в том числе управление заемным капиталом);
- управление продажами;

- управление отношениями с поставщиками (применение различных форм безналичных расчетов);
- управление денежными потоками;
- ряд финансовых индикаторов для оценки кредитоспособности компании (кредитный рейтинг, качество обслуживания долга).

С учетом различных групп факторов влияния платежных технологий на финансы компаний, необходима оценка этих групп с учетом качественных (неформализованных) и количественных (неформализованных) методов исследования. Сбалансированная методология анализа цифровой трансформации (с учетом количественного и качественного анализа) позволит оценить целесообразность внедрения вышеназванных мероприятий.

Исходя из указанных свойств безналичного оборота и предложенных критериев выбора цифровых финансовых услуг, в рамках цифровизации казначейской функции на первый план выходит цифровизация платежно-расчетных отношений.

Цифровизация платежно-расчетных отношений — это процесс внедрения современных информационных технологий и электронных средств коммуникации в сферу платежей и расчетов. Этот процесс включает в себя использование электронных денег, мобильных платежей, интернета и других технологий для ускорения и упрощения процессов оплаты товаров и услуг.

Одним из ключевых преимуществ цифровизации платежно-расчетных отношений является возможность быстрого и безопасного проведения транзакций в режиме реального времени. Кроме того, она позволяет снизить затраты на обработку платежей и повысить эффективность работы финансовых учреждений. Тем не менее, цифровизация платежно-расчетных отношений также имеет свои недостатки, такие как возможные киберугрозы и проблемы с защитой персональных данных. Для решения этих проблем необходимо разрабатывать меры по обеспечению безопасности электронных платежей и защите конфиденциальной информации.

В целом, цифровизация платежно-расчетных отношений является важным направлением развития финансовой системы, которое позволяет улучшить качество и доступность финансовых услуг для потребителей, обеспечивая оптимизацию процессов управления финансами.

Исходя из специфики цифровизации розничного бизнеса отметим параллель между банковскими услугами, обеспечивающими эту цифровизацию и финансовыми результатами достижимыми за счет использования этих услуг. Обравшись к традиционной классификации банковских услуг, отметим, что пассивные и транзакционные направления предоставления банковских услуг при рассмотрении их предоставления в рамках отношений клиент-банк стоит отметить сдвиг заинтересованности в сделке в сторону банка. С другой стороны присутствуют случаи, когда заинтересованность в такого рода сделках сдвигается в сторону клиента. Однако даже в этой ситуации доминирующая позиция банка отражена не в полной мере.

Приведем в соответствие предоставляемые в текущий момент услуги кредитных организаций и направления цифровизации с ожидаемыми экономическими эффектами от мероприятий по внедрению их в торговые процессы в таблице 6.

Таблица 6 – Соответствие направлений цифровизации розничной торговли, выбираемых финансовым менеджментом компании банковских услуг и ожидаемое влияние на финансовые показатели

Направления цифровизации бизнеса	Задачи, решаемые новыми направлениями	Банковские услуги, за счет которых достижима реализация направления цифровизации	Индикаторы эффективности внедрения цифровой технологии	Ожидаемый эффект (на что влияет)
1	2	3	4	5
Развитие текущей деятельности	Финансовое обеспечение текущей деятельности	РКО, депозитные услуги, кредитные услуги, Кэш-менеджмент, трастовые услуги, инвестиционные услуги, документарные услуги, ВЭД	Ликвидность, рентабельность, задолженность и метрики продаж	Прибыль, выручка, процентные расходы/доходы

## Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Смарт-контакт с поставщиками	Совершенствование коммуникаций	API, финансовые платформы	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Скорость оборачиваемости оборотных средств
Роботизация складов и сокращение издержек	Сокращение издержек и рисков, связанных с товарным учетом	Решения по автоматизации бизнеса	Анализ расходов	Выручка
Оmnikanальность	Лояльность, привлечение новых клиентов	Платежные услуги (Торговый эквайринг, интернет-эквайринг, С2С расчеты, вендинг, онлайн-кассы и ОФД, СБП)	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Выручка
Искусственный интеллект (чат-бот)	Лояльность, привлечение новых клиентов	API	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Выручка
Персональный помощник	Лояльность, привлечение новых клиентов	Услуги содействия продаж	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Выручка
Big data (аналитика и изучение спроса)	Маркетинговые и экономические исследования отрасли	Информационные и консалтинговые услуги (аналитика данных)	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Информационное обеспечение
Виртуальная и дополненная реальности	Лояльность, привлечение новых клиентов	Информационные и консалтинговые услуги	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Информационное обеспечение
Инновационный маркетинг	Маркетинговые и экономические исследования отрасли	Кредитование покупателей (рассрочка), программы частичной оплаты товара, льготирование держателей банковских карт/ карт лояльности	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Информационное обеспечение
Технологии развития электронной коммерции	Сокращение издержек и рисков, связанных с расчетами компании и оптимизация учета продаж	Платежные услуги (Торговый эквайринг, интернет-эквайринг, С2С расчеты, вендинг, онлайн-кассы и ОФД, СБП)	Анализ расходов, метрики продаж, выручки, денежных потоков	Прочие расходы, себестоимость



Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Приложения для мобильных устройств	Лояльность, привлечение новых клиентов	Интернет-эквайринг, ко-брендинг, совместные программы лояльности, API	Метрики анализа продаж, анализ выручки, денежных потоков	Выручка
Модернизация сетевой инфраструктуры	Совершенствование коммуникаций, моделей контроля продаж, отчетности	Информационные и консалтинговые услуги (аналитика данных), API	Анализ расходов	Операционные расходы, себестоимость

Источник: составлено автором.

На основе опросов выявлены ключевые направления по внедрению цифровых инноваций [75]. Исходя из предположения, что наиболее востребованным направлением в цифровизации розничного бизнеса являются технологии развития электронной коммерции, отметим, что именно сопутствующая деятельность банков по предоставлению платежных услуг, обеспечивает это направление.

Цифровая трансформация бизнеса, характеризует систематизацию процессов, разработка которых несет в себе экономический смысл и требует определенных финансовых ресурсов для их реализации. Таким образом в рамках комплекса данных мероприятий, направленных на достижение целей цифровизации, расчет экономической целесообразности проектов отождествим с оценкой эффективности текущей деятельности розничной компании.

При значительной вариативности банковских услуг на современном рынке можно отметить их интеграцию как в процессы цифровой трансформации бизнеса, так и при формировании финансовых результатов компании. При этом интеграция банковских услуг в процессы цифровизации в итоге, аналогичным образом сводится к формированию финансовых результатов. Поскольку предположена возможность цифровой трансформации казначейской функции управления финансами в розничном бизнесе за счет финансовых услуг (цифровых и традиционных) необходима

разработка методических основ по сбалансированному использованию банковских услуг в части цифровизации бизнеса и реализации текущих задач по обеспечению текущей финансово-хозяйственной деятельности, а на основе факторной зависимости финансового управления безналичным оборотом торговой компании предоставляется возможным уточнение последовательности действий финансового менеджмента при выборе платежных технологий обеспечивающих движение денежных потоков в управлении финансами компаний розничной торговли.

## Глава 2

### Оценка цифровизации казначейской функции в финансовом управлении компаниями розничной торговли

#### 2.1 Анализ рынка безналичных платежей в условиях цифровизации финансового менеджмента корпораций

Результативное финансовое управление компанией розничной торговли достигается в современных условиях цифровизации в большей степени за счет использования возможностей индустрии платежных технологий (в зарубежных исследованиях англ. payment industry) и ее пересечения с индустрией розничной торговли. В этой связи рассмотрим детально платежную индустрию и рынок платежных технологий.

Стоит отметить роль практических и аналитических исследований в области розничных платежей ряда аналитических зарубежных компаний, таких Deloitte, McKinsey, портал Business insider, а также ежегодные отчеты Европейского центрального банка. При этом большинство исследований в области безналичных платежей относится к расчетам внутри розничной платежной системы имея практическую направленность на цифровую деятельность банков, деятельность провайдеров платежных услуг и мерчантов (англ. merchant торговец, предприятие розничной торговли или торгово-сервисная точка) технологии и тенденции платежных технологий.

Анализируя данные по обороту розничных предприятий и данные Центрального банка об объеме безналичных операций можно отметить стабильно растущее влияние платежной инфраструктуры на розничный бизнес в России. На рисунках 6; 7; 8 можно заметить пересечение линий тренда на следующий прогнозный период, однако стоит отметить то, что на самом деле пересечения никогда не произойдет, так как расчеты наличными деньгами всегда будут применяться. Данное утверждение может быть обосновано несколькими факторами. Во-первых, во многих странах мира

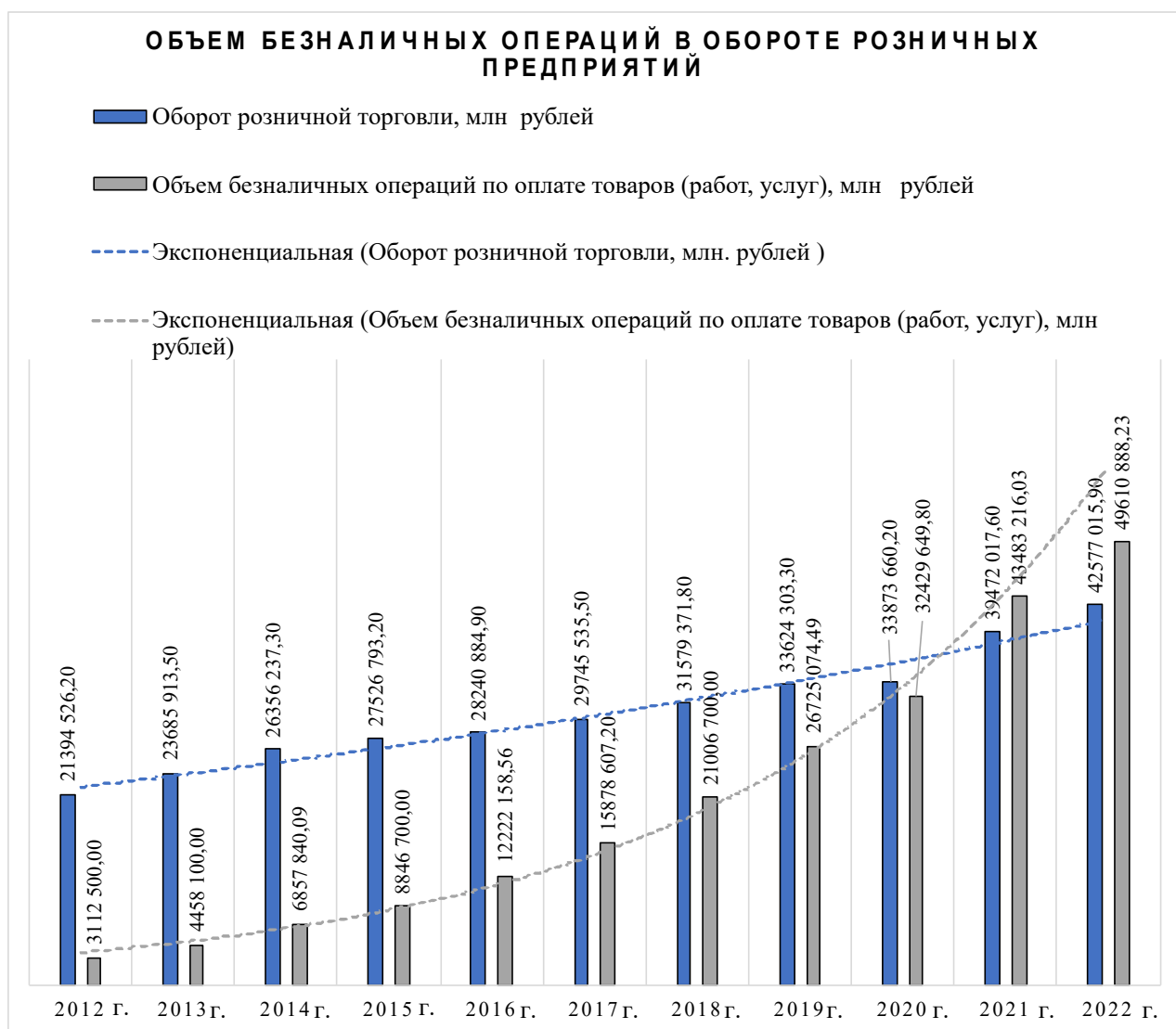
существуют законы и нормативные акты, которые регулируют обращение наличных денег и устанавливают определенные правила для их использования. Убрать наличные деньги из обращения без изменения этих законов и нормативных актов было бы невозможно.

Во-вторых, наличные деньги все еще широко используются во многих регионах мира, особенно в развивающихся странах, где уровень проникновения электронных платежей ниже. Это связано с рядом факторов, включая недоверие к электронным платежам, отсутствие доступа к финансовым услугам, а также культурные и религиозные традиции.

В-третьих, несмотря на развитие электронных платежных систем, наличные деньги остаются более удобным и безопасным способом оплаты для многих людей. Они могут быть использованы в любое время и в любом месте, не требуя доступа к интернету или наличия мобильного устройства.

Однако, несмотря на все эти факторы, нельзя утверждать, что наличные деньги будут использоваться всегда. С развитием технологий и изменением предпочтений людей, возможно, что электронные платежи станут более популярными и будут заменять наличные деньги. Но в текущий момент законодательно убрать наличные деньги из обращения невозможно, и они будут продолжать использоваться в той или иной степени.

Данное противоречие, указанное на точке пересечения графика в рисунке 6 обусловлено небольшой разницей в методологии анализа статистических данных Центрального Банка Российской Федерации и Федеральной службы государственной статистики (в объеме безналичных операций отражены все операции оплаты через национальную платежную систему, а в обороте предприятий только оборот розничных предприятий).

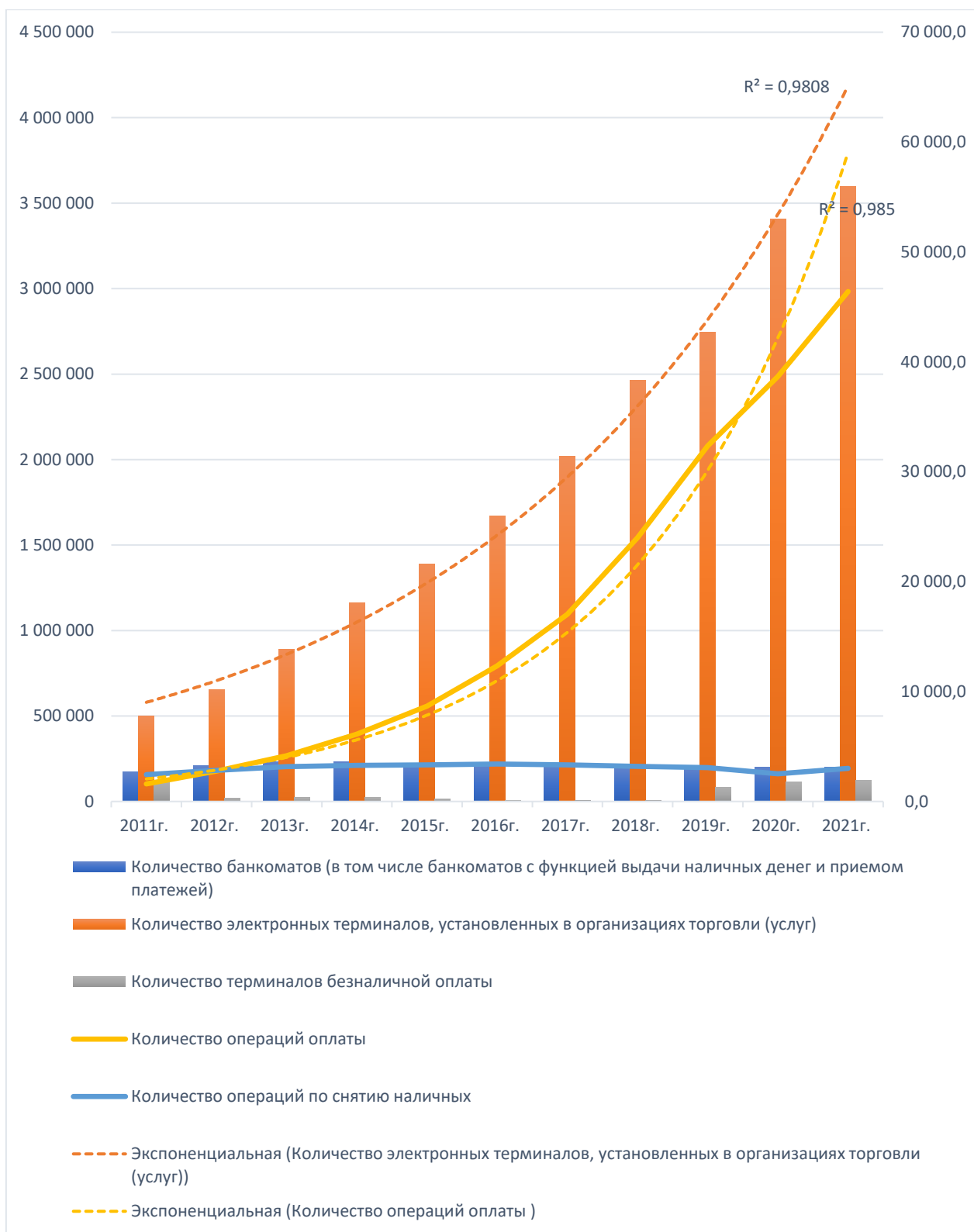


Источник: составлено автором на основе данных Центрального Банка Российской Федерации и Федеральной службы государственной статистики [121; 126].

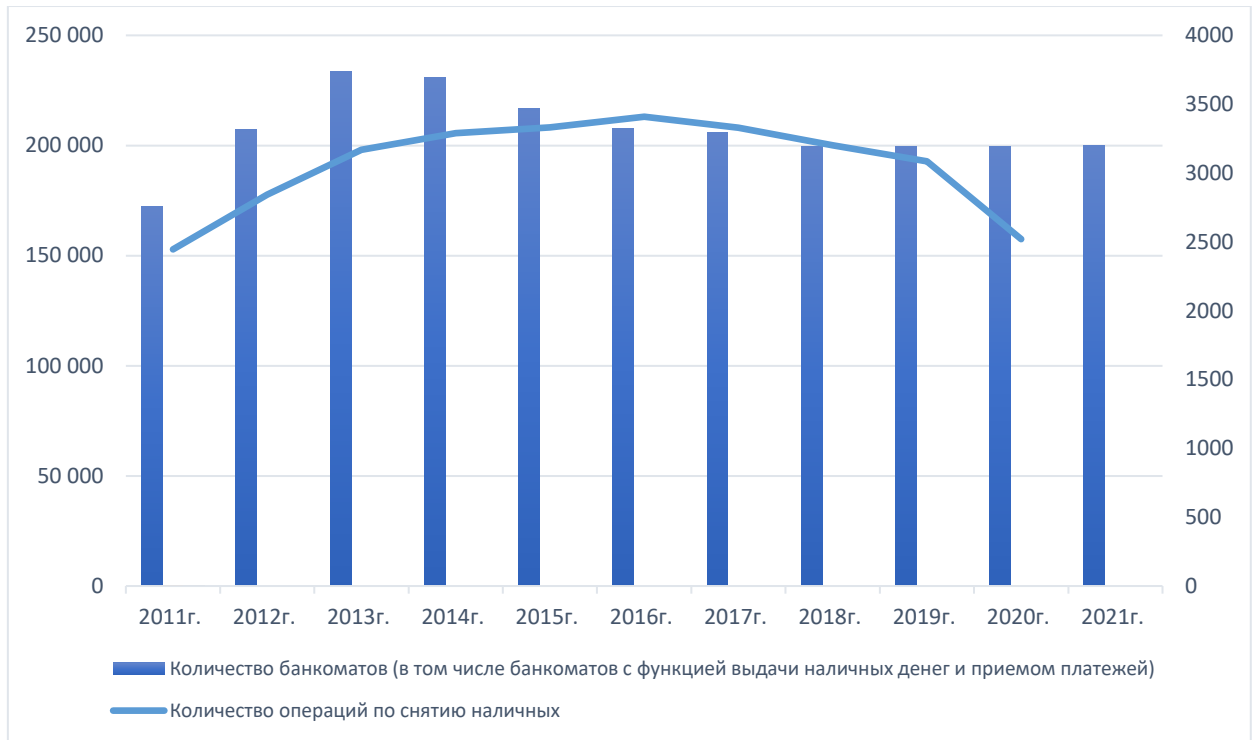
Рисунок 6 – Объем безналичных операций в обороте розничных предприятий

Согласно статистике Центрального Банка Российской Федерации за 2021 год, доля безналичных расчетов дошла до отметки 60% от общего числа всех денежных операций. Россия вышла на пятое место по безналичным платежам во всем мире, что соответствует стратегии развития национальной платежной системы, разработанной до 2023 года (включительно).

Важно отметить, что изменения произошли не только с количественной позиции, как указывает статистика, но и во внедрении новых технических достижений, что позволило совершать такие платежи безопасно, быстро, а самое главное – такие функции стали более доступным инструментом для обычного потребителя.



Источник: составлено автором по материалам [136].  
 Рисунок 7 – Динамика развития сети приема устройств банковских карт  
 (в совокупности всех типов устройств приема карт)



Источник: составлено автором по материалам [136].

Рисунок 8 – Динамика развития сети приема устройств банковских карт (в разрезе банкоматов)

Путем сопоставления статистических данных центрального банка по динамике безналичных платежей в торговых точках и операций по снятию наличных можно сделать следующие выводы:

а) в точке пересечения линий тренда количества устройств приема платежей и количества операций (в прогнозной перспективе) можно сделать вывод что среда платежного рынка наиболее обеспечена устройствами приема платежей, при этом факт пересечения линий тренда подтверждает утверждение что количество безналичных операций в значительном количестве увеличилось за последние годы. Обусловлено это утверждением «торможением» положительной динамики количества устройств приема платежей и «стабильностью» роста количества платежей;

б) отрицательная динамика операций по снятию наличных в сравнении с противоположной положительной динамикой безналичных платежей дополняет утверждение роста безналичных платежей.

Все вышеописанные выводы в свою очередь свидетельствуют о сокращении объема наличных денежных средств и зависимости потребителя платежных услуг от безналичных операций. Приведенная статистика характеризует платежную инфраструктуру и рынок платежных технологий, которая в свою очередь диктует платежные тенденции розничным предприятиям увеличивая долю их зависимости от безналичного денежного оборота при расчете за товары или услуг [88]. Другим важным драйвером в развитии платежных технологий и смене фокуса розничных предприятий на развитие платежных технологий стала эпидемиологическая обстановка в мире в 2020 году [142]. Данные тенденции побуждают предприятия организовывать свой безналичный оборот денежных средств со стороны целей предприятий, что побуждает к систематизации и маршрутизации действий предприятий по организации безналичного оборота.

Инновационные технологии в сфере розничных платежей и та система, которая сформирована на данный момент построена на переносе «электронных денег» с устройства одного держателя на устройство другого держателя (purse to purse), что по мнению ведущих экономистов и ученых в NITACHI Research Institute характеризует платежные технологии электронных денег. Российские экономисты отмечают, что все платежные технологии базируются на централизованной обработке каждой транзакции, которая имеет уникальные признаки для выявления носителя стоимости предварительно оплаченных товаров [9]. С другой стороны к платежным технологиям стоит отнести не только технологии с помощью которых происходят расчеты между участниками минуя банковскую систему, но также технологии, которые функционируют при наличии завершающих расчетов между участниками сделки через систему банковского обслуживания («Quick», VISA Cash и др.).



Исследуя приведенную статистику за 2020 год, можно отметить, что ежемесячные платежи посредством телефонных гаджетов осуществляли почти 30% население Центральной Европы и Северной Америки. Лидерами в таком аспекте стали страны Азиатско-Тихоокеанского региона, где отметка достигла почти 50%, а в Латинской Америке почти 40%. Анализ статистических данных в нашем государстве показал почти 35% за последние двенадцать месяцев. Следовательно, можно прийти к выводу, что основным принципом для платежного рынка стал «mobile first». Ведь буквально десять лет назад борьба была между кредитными учреждениями за предложение своих банковских карт, то уже сегодня в 2023 году борьба идет между приложениями в телефонах, и рау-сервис становится одним из актуальных по вопросам разработки программных обеспечений. Также кроме программ-привлечения, стимулирующих развитие онлайн-системы оплаты, в виде кэшбэка, скидок, специальных условий, лояльности банков, наблюдается развитие платежных сервисов на электронных торговых площадках, например, получение дополнительной скидки при заказе еды онлайн. В целом заинтересованность в развитии электронных систем оплаты, проявляется на торговых площадках, сайтах и дистанционных банковских сервисах.

Стоит отметить, что электронные платежные системы будут обходиться в разы дешевле при усовершенствовании технологий, сегодня такая тенденция для мира является общеизвестной, и наше государство не отстает. Иллюстрирующим примером будет служить разработанная российская система быстрых платежей (далее СБП), которая позволяет напрямую перечислять деньги со счетов без использования карточных систем.

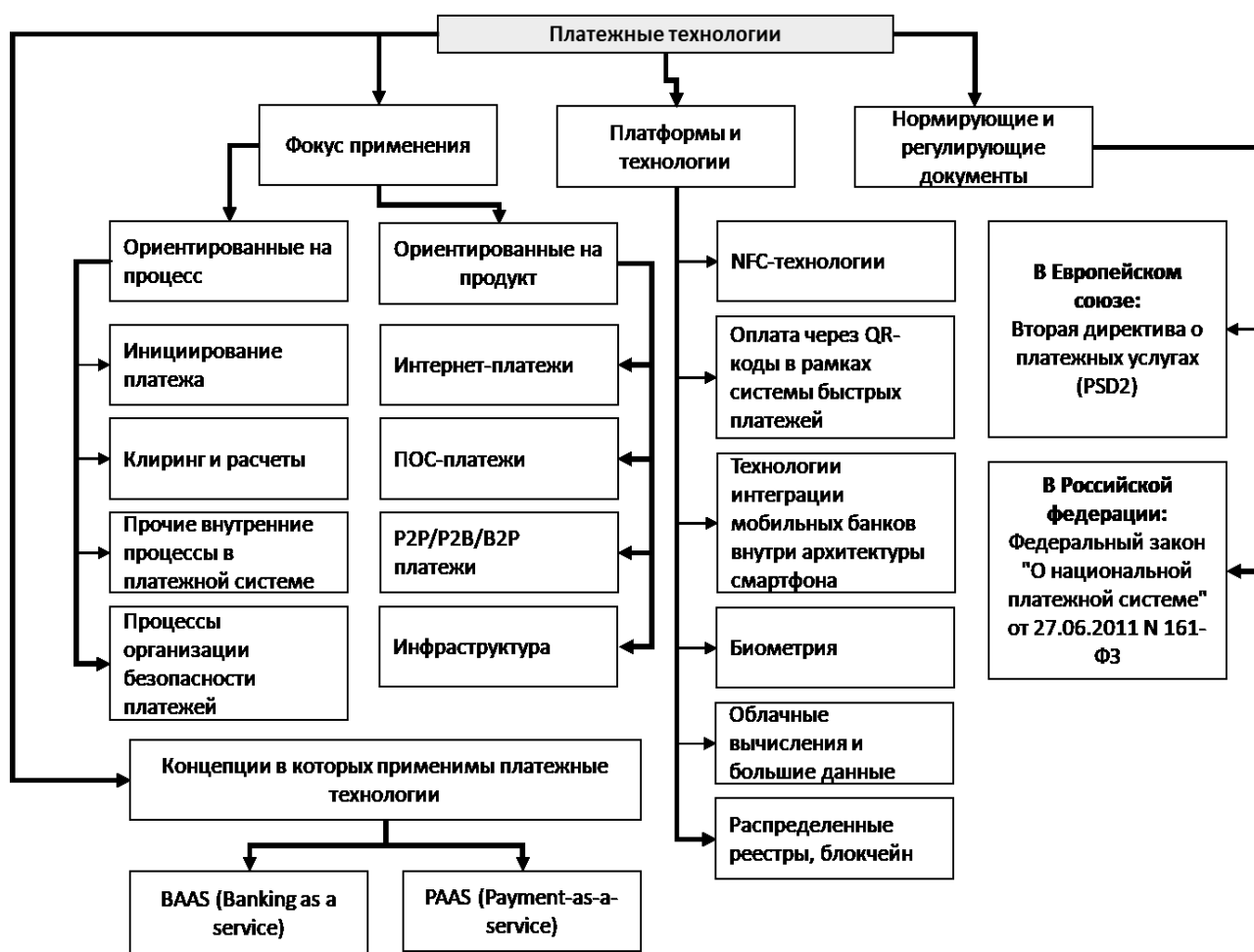
Проводя анализ тенденций рынка, интерпретирование отчетов информационных агентств в области исследования безналичных платежей целесообразно ввести классификацию различных тенденций в платежах и типов применяемых технологий. На рисунке 9 отмечена общая классификация платежных технологий, с учетом специфики уже разработанных и

применяемых технологий, а также с учетом целевой ориентации применения этих технологий.

В данной совокупности этой практико-ориентированной деятельности стоит внедрить разделение по функциональному признаку, а именно определить направления функционирования этих технологий. Понятие платежных технологий сопоставимо с двумя видами платежных инноваций (ориентированными на процесс/продукт) по причине их целевой направленности [23]. Платежные технологии представлены в разрезе фокуса применения, текущих платформ и технологий (в том числе и те технологии, которые на ранних стадиях внедрения, а также отмечены регулирующие акты в зависимости от страны внедрения платежных технологий. Дополнительно стоит отметить, что в соответствии со Стратегией развития национальной платежной системы (НПС) России одной из целевых задач Банка России является внедрение международного стандарта ISO 20022 «Финансовые услуги. Универсальная схема сообщений финансовой индустрии», международного стандарта позволяющего обеспечить бесшовное совершение платежей и операционной совместимости участников на платежном рынке [44].

В соответствии с направлениями цифровизации финансовой деятельности компании отметим структуру индустрии платежных технологий, в рамках которой оказывают платежные услуги банки, их выбор и определяет систему финансовых отношений корпораций и банков.

Среде функционирования розничной платежной системы свойственны законы спроса и предложения и в данном случае в качестве потребителей платежных услуг выступают юридические лица, физические лица, а также сами провайдеры (поставщики) платежных услуг, так как организационно-правовая форма не исключает потребности в безналичном обороте, что представлено на рисунке 9.



Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Структура индустрии платежных технологий с точки зрения выбора финансового менеджмента компании розничной торговли

Исходя из того, что в расчетах в форме POS-эквайринга или интернет-эквайринга выделяются области для потенциального внедрения или развития текущих платежных технологий, таких как технологии организации безопасности платежей, технологии клиринга, технологии инициирования платежа, в зависимости от инициатора, в роли разработчика платежных технологий зависит ряд «входных барьеров» для применения этих технологий. Другими словами, из-за нормативно-регулирующей базы вступает четкое ролевое разделение участников платежного рынка, что подтверждает доминирующую позицию банков на рынке поставщиков платежных услуг [46].

Нормативная и регулятивная база включает в себя:

- гражданский кодекс Российской Федерации;
- федеральный закон о Центральном Банке Российской Федерации;
- федеральный закон о банках и банковской деятельности;
- положение Банка России от 03.10.2002 № 2-П «О безналичных расчетах в Российской Федерации»;
- закон о Национальной платежной системе;
- платежная директива;
- стратегия развития национальной платежной системы 2021-2023.

Рассматривая практику зарубежных исследований рынка платежных услуг, можно отметить значимую роль провайдеров платежных услуг в механизме осуществления расчетов.

При анализе ключевых потребителей платежных услуг, в данном случае компаний розничной торговли для формирования более точной платежной среды (в разрезе потребителей) целесообразно формировать частичную выборку в соответствии с перечнем системообразующих организаций в сфере торговли, утвержденным Министерством промышленности и торговли Российской Федерации.

В качестве основных критериев отнесения компании к перечню системообразующих выступают: оборот без НДС (не менее 15 млрд руб.), налоги (не менее 1,8 млрд руб.). Также при формировании анализируемой выборки, в приоритетном порядке необходимо акцентировать исследование на «оффлайн» компании торговли, с незначительной долей иностранных компаний в уставном капитале (до 51%).

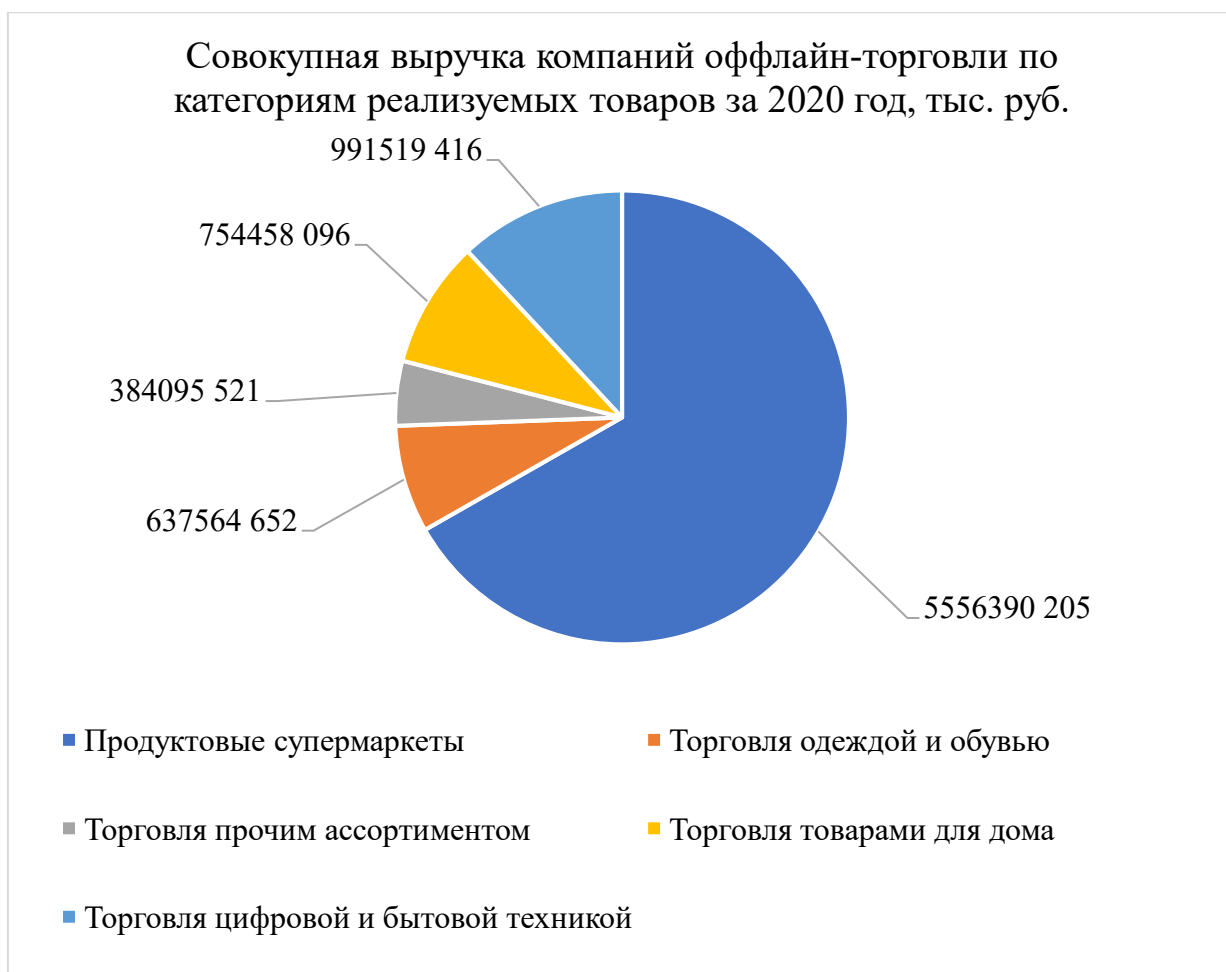
При выборе подходов к классификации предприятий в зависимости от категорий реализуемых товаров, для наибольшей точности стоит придерживаться классификации стандартов международных платежных систем. По утвержденным стандартам существуют различные вариации МСС-кодов (merchant category codes, англ. – код категории продавца), включающие в себя максимально детализированное описание деятельности конкретной торговой точки [145]. Однако, для решения поставленных задач в

рамках данного исследования в сравнении с кодами Общероссийского классификатора видов экономической деятельности, в фокусе перечня системообразующих организаций розничной торговли достаточно сгруппировать их по следующим признакам: продуктовые супермаркеты, торговля одеждой и обувью, торговля товарами для дома, торговля цифровой и бытовой техникой и торговля прочим ассортиментом.

Таким образом для формирования исследуемой выборки и разработки предложений по использованию цифровых финансовых инструментов в реализации казначейской функции финансового управления компаниями розничной торговли необходимо использовать в качестве исследуемой группы - компании (субъекты малого и среднего предпринимательства) с выручкой от 200 млн руб. и зарегистрированные на территории Ростовской области.

Малый и средний бизнес отражает состояние реального сектора экономики, так как он составляет значительную долю занятости и создает большую часть ВВП. Компании малого и среднего бизнеса играют ключевую роль в создании рабочих мест и развитии инноваций. Во многих странах на их долю приходится от 50% до 70% рабочих мест. Малый и средний бизнес более гибок и адаптивен к изменяющимся условиям рынка, а также является важным источником налогов для государства. Во многих развитых странах малый и средний бизнес имеет различные налоговые льготы, что стимулирует их развитие и привлечение инвестиций.

Для формирования универсального инструментария необходима эмпирическая база исходя из критериев размера компаний, отраслевой принадлежности (в том числе категории реализуемых товаров) и регионального присутствия. На рисунке 10 отмечена доминирующая позиция компаний отрасли товаров повседневного спроса в сравнении с другими отраслями. Однако в отраслях, относящихся к категории супермаркетов наблюдаются сниженные транзакционные издержки при функционировании безналичного оборота.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Оборот компаний розничной торговли в разбивке ассортимента товаров за 2020 год

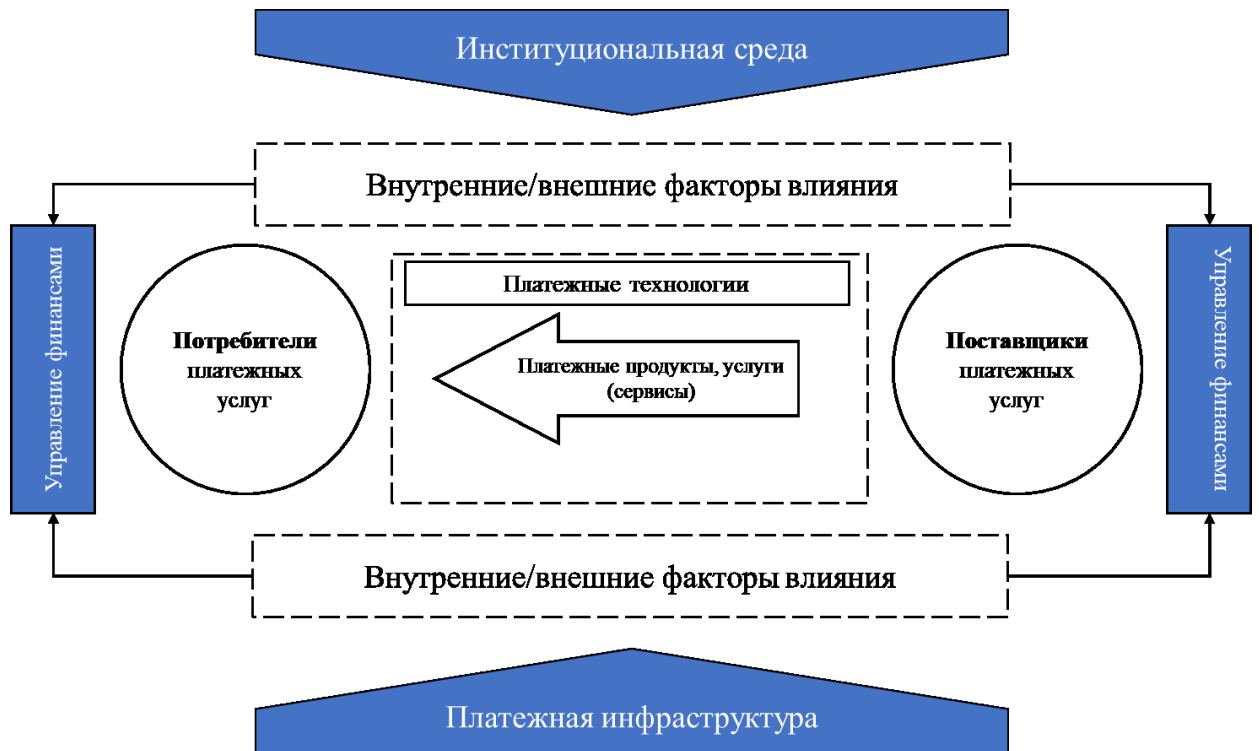
На примере классического ПОС-эквайринга, стоит отметить сниженные затраты на interchange в расчетах по банковским картам компаний, деятельность которых относимая к категории супермаркетов. Обусловлено это двумя факторами: высокой суммой среднего чека и высокой долей банковских карт стандартных категорий (например: Visa Classic/MasterCard Standart). С другой стороны, совокупность компаний, реализующих отличные от FMCG товары, по причинам высокой доли операций премиальными картами несут значительно высокие расходы на безналичные операции. В таблице 7 представлен диапазон затрат на обеспечение безналичных расчетов.

Таблица 7 – Среднерыночные расходы компаний розничной торговли за 2022 год на проведение эквайринга, в разрезе видов деятельности и кодов МСС

Сегмент компаний	Ориентировочные затраты на проведение безналичных операций	Обоснование затрат
Продуктовые супермаркеты	0,9-1,2% от каждой операции	Большое количество транзакций (в ограниченном временном промежутке)
Торговля одеждой и обувью	1,6-1,8% от каждой операции (также возможна минимальная плата за оборудование)	Высокая доля премиальных карт
Торговля товарами для дома	1,6-1,8% от каждой операции (возможна минимальная плата за оборудование)	Высокая сумма средней транзакции, высокий риск мошенничества
Торговля цифровой и бытовой техникой	1,8-2% от каждой операции (также возможна минимальная плата за оборудование)	Высокая доля премиальных карт и высокий риск мошеннических операций
Торговля прочим ассортиментом	1,8-2% от каждой операции	Большой объем операций, высокая сервисная комиссия
Фаст-фуд	0,8-1,5% от каждой операции	Большое количество транзакций (в ограниченном временном промежутке)

Источник: составлено автором по материалам [29].

Для понимания и ролевого разделения процесса платежей в рознице схематично представим среду платежного рынка в виде ключевых элементов рынка, таких как потребители и поставщики платежных услуг, отношения которых подвержены влиянию внутренних и внешних факторов, вытекающих из специфики платежного рынка. На рисунке 11 представлен процесс предоставления платежной услуги потребителю поставщиком платежной услуги в разрезе участников отношений. В качестве поставщика платежной услуги в данном случае может выступать провайдер платежных услуг (PSP) в как частная компания либо в коммерческий банк.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Финансовое взаимодействие корпораций и финансово-кредитных учреждений в рамках предоставления платежных услуг

Все предоставляемые услуги имеют форму товара с присущими ему свойствами стоимости, а также следующему законам спроса и предложения. Политика ценообразования и организация расчетов с потребителями платежных услуг охарактеризована деятельностью финансового управления компанией. С другой стороны, целесообразность инвестиций в развитие платежных технологий и совершенствование расчетов с покупателями торговых точек область финансового управления компаний розничной торговли, в том случае, когда потребителем платежной услуги выступает компания. Платежные услуги основаны на инновационных либо «традиционных» платежных технологиях и реализуют собой задачу по организации, либо совершенствованию расчетов у конечных пользователей (потребители платежных услуг: торгово-сервисные компании или физические лица держатели банковских карт). Как отмечено на рисунке 11 финансовое взаимодействие корпораций и финансово-кредитных учреждений в рамках



предоставления платежных услуг находится под влиянием факторов платежной инфраструктуры и институциональной среды.

## **2.2 Анализ использования компаниями розничной торговли цифровых финансовых инструментов при реализации финансовых отношений**

В связи с возросшей безналичной платежной активностью населения у большинства российских организаций возник вопрос экономии на безналичных оплатах, с учетом комплексной оценки экономической эффективности платежных услуг. Поэтому важно проанализировать финансовые отношений компаний розничной торговли в части их взаимодействия и выстраивания платежной дисциплины с банками как с учреждениями, обслуживающими безналичные расчеты и провести оценку стоимости цифровых финансовых инструментов, которые используют компании, и получаемого эффекта от их использования.

В современных банках в условиях межрыночной конкуренции за последние пять лет сформировалась тарифная политика относительно платежных услуг таким образом, чтобы предлагаемые предприятиям финансовые условия были экономически выгодны, однако, в большинстве случаев выгодные клиентам финансовые условия по эквайрингу не выгодны банкам, в связи с чем, с 2019 года наблюдается тенденция повышения тарифов в рамках обслуживания по договору эквайринга. По этим причинам, в 2020 году размер процентной ставки, взимаемой банками с каждой транзакции по карте, при оплате товаров или услуг розничных организаций стал «краеугольным камнем» в вопросе ценообразования и развития предприятий малого, среднего и крупного сегментов бизнеса. Обусловлено это тем, что одновременная деятельность по наращиванию пассивов (относительно счетов физических лиц) путем повышения программ лояльности за счет увеличения себестоимости платежных услуг.

Согласно динамике развития торгового эквайринга в мире за последние 10 лет зарубежные банки основываясь на политике международных платежных систем, а также внутренней государственной политики, направленной на развитие розничного бизнеса, сформировали сбалансированную структуру продукта ПОС-эквайринг.

Как результат, в большинстве стран поставщики платежных технологий, такие как коммерческие банки и клиринговые компании, работают по модели «Interchange++» [150].

Рассмотрим практику ценообразования ПОС-эквайринга и системы быстрых платежей. Аналогично предыдущему разделу для анализа платежной среды целесообразно выбрать ключевые услуги обеспечивающие безналичные расчеты. В данном случае необходимо рассмотреть детально услугу ПОС-эквайринга и технологии системы быстрых платежей.

В текущих рыночных условиях две противопоставленных платежных услуги имеют ряд преимуществ и недостатков, относительно друг друга. При этом по мнению экспертов Банка России технология платежей с помощью QR-кодов СБП разработан как альтернатива классическому эквайрингу, однако в текущей обстановке платежная инфраструктура в достаточной мере не готова к приему платежей на основе таких технологий. В последнем случае можно наблюдать зарождающийся новый продукт на основе платежных технологий внутри национальной платежной системы.

На примере традиционного метода стратегического планирования SWOT-анализа проведем сравнение двух продуктов на российском платежном рынке. В таблицах 8 и 9 можно увидеть ключевые преимущества и недостатки каждого продукта, при этом несмотря на то, что разработка оплата с помощью QR-кодов задумывалась как полная замена традиционному эквайрингу (по примеру технологий WeChat и AliPay в Китае) в ближайшие годы актуальность ПОС-эквайринга не изменится.

Таблица 8 – SWOT-анализ продукта ПОС-эквайринг при реализации расчетов компании розничной торговли и потребителей

ПОС-эквайринг	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	Удобство и скорость оплаты Высокая степень принятия населением	Высокая стоимость торговой уступки, сформированная на основе высокой лояльности по картам Непрозрачное ценообразование Сроки перечисления безналичной выручки от 1 рабочего дня
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Интеграция с биометрическими технологиями	Переводы P2P (для сегмента микробизнеса) Увеличение доли оплат картами, что влечет дополнительным расходам на обслуживание

Источник: составлено автором.

Таблица 9 – SWOT-анализ продукта оплаты с помощью QR-кода (СБП) при реализации расчетов компании розничной торговли и потребителей

Оплата с помощью QR-кода (СБП)	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Преимущества	Недостатки
	Низкая стоимость обслуживания Регулируемая Центральным банком торговая уступка Прозрачное ценообразование Короткие сроки перечисления безналичной выручки	Низкая скорость проведения транзакции Отрицания принятие инноваций пользователями Лимиты на проведения крупных транзакций
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	Интеграция QR в ПОС-терминалы Для онлайн-торговли беспроводное соединение с мобильным банком, при передаче платежной команды в интернет-магазине	Высокие риски мошеннических операций, в том числе проблемы отслеживания результата успешности транзакции

Источник: составлено автором.

Рассмотрим политику ценообразования ПОС-эквайринга. Традиционная модель ценообразования ПОС-эквайринга складывается из следующих элементов:

- комиссия в пользу банка эмитента;
- комиссия в пользу платежной системы;
- комиссия провайдеру платежных услуг (сервисная комиссия).

При этом рынок зарубежных платежных технологий по причинам высокой технологической развитости периодически пересматривает свои модели ценообразования. Отметим некоторые применяемые в Европе модели ценообразования эквайринга.

Структура модели ценообразования POS-эквайринга «Interchange++» включает в себя следующие компоненты:

- interchange fee (комиссия эмитента) – комиссия, в пользу Банка-эмитента карты, совершаемой операции в торгово-сервисном предприятии. Факторы, которые определяют interchange, следующие: тип транзакции (карта присутствует или карта отсутствует); тип используемой карты (потребительская, корпоративная, карта определенного типа) и, что наиболее важно, страна, в которой находится продавец, и банк, выдавший карту. Например, плата за interchange ПС Visa для британской торговой точки, продающего онлайн покупателям в Великобритании или ЕС, составляет всего 0,20%, тогда как, если тот же продавец будет продавать товар зарубежному покупателю с картой, не выпущенной в ЕС, комиссия за обмен может достигать 1,80%;

- scheme fee (комиссия за схему, первый «+») – комиссия за проведение транзакции в пользу платежного оператора, национальных, международных платежных систем (НПС, МПС);

- acquire fee (комиссия эквайера) – комиссия, в пользу Банка-Эквайера. Так же, как и комиссия за схему, комиссия эквайера зависит от типа транзакции, типа карты и географической связи между продавцом и банком-эмитентом держателя карты.

Комиссия эквайера в большинстве случаев основана на подверженности торгово-сервисного предприятия риску и коду категории МСС продавца (высоко-рисковые МСС). Преимущество данной модели ценообразования состоит в том, что кроме трех основных компонентов, банк-эквайер не взимает дополнительных комиссий.

В противопоставление модели ценообразования «Interchange++» стоит модель flat/blended pricing (фиксированное / смешанное ценообразование) [146]. Суть данной модели заключается в том, что при смешанном ценообразовании плата за обработку обычно устанавливается как средняя стоимость обработки для разных типов карт плюс фиксированная наценка, что означает, что за каждую транзакцию взимается одна и та же цена. Это позволяет значительно упростить ТСП ведение отчетности и в некоторых случаях, чаще всего если деятельность предприятия имеет сезонный характер это позволяет платить меньше за проведение транзакций.

Также в зарубежной практике успешно применяется модель многоуровневого ценообразования. Эта модель обобщает огромное количество тарифов обработки на три основных уровня: квалифицированный, средний и неквалифицированный. К какому уровню относится конкретная транзакция, зависит от ряда критериев, установленных процессинговым центром. Эти критерии включают в себя такие вещи, как транзакции «предъявление карты» и «транзакции без карты», была ли транзакция обработана в тот же день, когда она произошла, и к какой из множества возможных категорий относятся приобретенные товары.

Многоуровневое ценообразование на первый взгляд упрощает множество переменных до трех уровней, что значительно упрощает расшифровку отчетности, однако, многоуровневые модели ценообразования не позволяют определить, какая плата за обработку поступает банку-эмитенту, ассоциациям кредитных карт (например, Visa, MasterCard) и сколько идет банку-эквайеру. Многоуровневое ценообразование также приводит к очень обманчивому маркетинговому трюку: эквайер рекламирует наименьшую (то

есть квалифицированную) ставку, но большинство транзакций фактически не будут квалифицированными и будут обрабатываться с гораздо более высокой ставкой.

Модель стоимости подписки / членства немного отличается от многоуровневой модели ценообразования. При ней по-прежнему остается оплата комиссий, которые идут банкам-эмитентам и ассоциациям кредитных карт, но вместо того, чтобы платить процентную надбавку банку-эквайеру, оплачивается ежемесячный членский взнос и фиксированный сбор за транзакцию. В зависимости от характера и размера бизнеса, эта модель ценообразования может привести к еще более низким общим затратам, чем модель «Interchange++». В российской банковской структуре продукта POS-эквайринг и E-com (интернет-эквайринг) наблюдается частичное применение практически всех зарубежных моделей ценообразования, однако, наиболее часто применима это - модель многоуровневого ценообразования.

В таблице 10 представлены наиболее часто встречающиеся виды тарифов на эквайринг. По опыту российских Банков-эквайеров к тарифу на эквайринг в зависимости от вида тарифа может взиматься дополнительная комиссия,

Таблица 10 – Виды применяемых тарифов на эквайринг в России

Вид тарифа	Описание типового тарифа
Фиксированный тариф	Ставка по договору эквайринга фиксирована по каждой платежной системе; может быть дисконт по типу карт, которые выпустил банк-эквайер
Дифференцированный тариф	«Плавающая» процентная ставка, зависящая от оборота, наличия текущих счетов компании в банке, и других возможных продуктов банка-эквайера
Тарифообразование в рамках пакетного предложения	Тариф по эквайрингу внутри пакета услуг расчетно-кассового обслуживания

Источник: составлено автором.

Кроме ставки Interchange российские банки-эквайеры, выполняя функции процессинга операций, несут аналогичные зарубежным банкам или поставщикам платежных услуг издержки. Пример основных видов издержек на процессинг операция в таблице 11.

Таблица 11 – Издержки на техническое сопровождение операций при реализации казначейской функции финансового менеджмента

Расходы на процессинг операций	Описание расходов
Комиссия за шлюз	Фиксированная плата, взимаемая провайдером шлюза за каждую транзакцию электронной торговли или POS
Ограничения транзакции	Исходя из профиля риска, первоначально может быть месячный лимит объема. Обычно это будет удалено после нескольких месяцев устойчивой обработки
Ежемесячная плата за обслуживание	Фиксированная ежемесячная плата, взимаемая провайдером шлюза за платежные услуги
Плата за установку MID	Единовременный сбор, вычитаемый из первого расчета. Взимается провайдером шлюза или банком-эквайером
Годовая регистрация банка	Некоторые банки добавляют собственную дополнительную плату за открытие «MID». Продавцы с высоким уровнем риска в таких отраслях, как азартные игры, нуждаются в регистрации по карточным схемам, стоимость которых составляет 500-1000 евро за «MID»
Аренда POS-терминала	Ежемесячная плата за аренду POS-терминала
Служба проверки соответствия PCI	Для продавцов, которые интегрируются через Direct API, требуется соответствие PCI, которое включает ежеквартальный отчет о сканировании PCI, выполняемый квалифицированным оценщиком безопасности (QSA). С некоторыми банковскими партнерами эти услуги включены в стоимость, в других случаях стандартная услуга сканирования PCI стоит 200-400 евро в год

Источник: составлено автором.

Несмотря на то, что практика зарубежного ценообразования эквайринга имеет ряд общих черт, стоит учесть во внимание особенности государственного регулирования торговой уступки в Европе. Согласно опыту государственного регулирования торговой уступки средние издержки на торговый и интернет-эквайринг составляют порядка 0,2% от транзакции.

Кроме того, с учетом исторически высокоразвитой платежной инфраструктуры на платежном рынке Европы представлено большое количество провайдеров платежных услуг, что обеспечивает высокую технологическую обеспеченность платежными услугами, которая также вносит свой вклад в формирование низкой стоимости на платежные услуги.

В сравнительном анализе технологии оплаты через QR код, по причине зарождающейся технологии на рынке расчеты через СБП сейчас недостаточно развиты в сравнении с другими странами. По опыту Китая платежная инфраструктура, аналогичная системе быстрых платежей находится на пике своего развития. В Китае доминирующие позиции на платежном рынке занимают платежные системы (на основе технологий быстрых платежей) AliPay и WeChat.

На сегодняшний день ряд российских банков активно внедряет и тестирует технологии динамичных QR-кодов на основе СБП. Для наибольшего охвата покупателей разрабатывается интегрированная форма этих технологий, а именно разрабатывается технология динамичных QR кодов на экранах ПОС терминалов либо на экранах платежных терминалов.

В текущей рыночной обстановке в качестве разработчиков платежных технологий (как дополнительный бизнес) преобладающее количество составляют технологические компании. Однако по примеру зарубежных компаний отечественные компании розничной торговли открывают в своей деятельности новые направления, связанные с разработкой платежных технологий. В большинстве случаев это сводится реализации собственных целей компании при реализации собственной деятельности. В качестве наиболее ярко характеризующего примера можно привести деятельность в области платежных технологий компании Starbucks. Пример сети американских кофеен характеризует наиболее оптимально-построенную бизнес-модель, направленную на программу лояльности в качестве дополнительного источника прибыли.



По опыту технологических компаний определим направления в развитии и внедрении технологий в деятельности розничных предприятий. Потенциальная среда внедрения платежных технологий определяется рядом концепций, использование которых систематизирует работу с платежными технологиями в компании. Как уже отмечено ранее на примере классического эквайринга весь процесс можно разделить на технологические элементы, деятельность, направленная на развитие этих элементов со стороны провайдеров платежных услуг в условиях экстенсивного развития спроса на платежные услуги, определяется такими концепциями как «PAAS», «BAAS», «Payment factories», «INB».

Рассмотрим концепции PAAS/BAAS применяемые при разработке и использовании платежных технологий. Немаловажной особенностью в текущий момент является деятельность кредитных организаций или как ученые выделяют понятие универсальные банки – это их деятельность в области финтех-отрасли [16]. Согласно зарубежным исследованиям в области розничных платежей в проекции финтех-отрасли выделяют концепцию PAAS (Payment-as-a-service, пер. англ. Платежи как услуга) [120]. Согласно данной концепции, платежные технологии позиционируются в качестве программной архитектуры обеспечивающей защищенную двустороннюю связь с платежной системой страны [69]. Данная концепция отражает исследование платежных технологий со стороны совокупности инструментов и технологий, обеспечивающих безналичный оборот.

Как результат преобразования операционных моделей, новых технологий в банковском обслуживании в зарубежной практике и с за последние пять лет российской практики внедрен подход BAAS (Banking as a service, пер. с англ. Банковское обслуживание как услуга), ключевой особенностью которого облачные технологии, архитектура основанная на API (Application Programming Interface (англ.) – интерфейс прикладного программирования) и гибкие бизнес-процессы (Agile, Scrum) [74; 101]. Касаясь процесса разработки платежных технологий в банках на сегодняшний

день, стоит отметить особенности организации процесса, включающего в себя участие IT-подразделений банка как технических исполнителей заказа бизнес-подразделений, формирующих цель разработки платежных технологий, задачи, а также формирующих бюджет проекта.

Применение концепции PAAS отражает технологический аспект внешнего влияния на розничный безналичный оборот, что в свою очередь открывает перспективу к трансформации текущих механизмов функционирования безналичного оборота со стороны любого из участников платежных отношений.

В зарубежной практике научных исследований в области платежей и корпоративных финансов также отдельно выделяют практику «домашнего банкинга» (англ. In-house banking сокращенно ИНВ) [149]. «Домашние банки» автоматизируют клиринг расчетов компаний внутри группы, включая в себя консолидацию остатков денежных средств и программирование автоматических платежей. Имея ряд схожих особенностей при инициативе создания этих дочерних структур корпораций, цель создания ИНВ в перспективе глобальной стратегии головной компании совпадает с целями создания бизнес-экосистемы, включающей в свою структуру банковское учреждение. Данная практика требует значительных финансовых инвестиций или эффект от такой кооперации (банка и корпорации), должен быть значительно отражен в финансовых результатах.

Другая аналогичная практика применения и формирования платежных технологий в хозяйственной деятельности – это практика организаций «фабрики платежей» (от англ. Payment factories) [110]. Платежную фабрику рассматривают в качестве конструкции характеризующую собой полную централизацию платежных расчетов, а также процессов, связанных с кредиторской задолженностью и расчетами с сотрудниками [134]. Фабрика платежей в первую очередь ориентирована на компании с широкой филиальной сетью или группы компаний и выполняет функции централизованного казначейства, приводя в соответствие корректность

платежных расчетов. В организационной структуре компании фабрика платежей может быть представлена в виде: холдинг с управляющей компанией, которой переданы функции казначейства; казначейский центр в виде отдельного юридического лица.

Сравнивая вышеперечисленные практики по использованию платежных технологий с практикой кэш менеджмента в российском банковском секторе можно отметить ряд общих черт, главной из которых является идея управления счетами и платежами, а также в целом управления финансами компании посредством платежных технологий в виде услуг. Несмотря на то, что практика кэш-менеджмента в основном направлена на управление денежными средствами, не несущих в себе цель платежа (временно свободные денежные средства) любое взаимодействие компании с Банком (если он выступает провайдером платежных услуг) целесообразно рассматривать в комплексном виде. Кроме вышеперечисленных особенностей стоит также отметить и маркетинговый аспект при внедрении этих технологий.

Резюмируя вышесказанное можно отметить, что в условиях высоких темпов развития информационных технологий вышеописанные концепции формируют благоприятную среду для развития или внедрения платежных технологий. Все вышеназванные практики характеризуют собой в той или иной степени методики по работе с современными технологиями. В первую очередь вышеназванные технологии практико-ориентированы для крупнейших корпораций, с высокоразвитой программной архитектурой. Зачастую реализация данных практик сопутствует опыту кооперации крупнейших корпораций в рамках экосистем, где значимую роль играет банк, как участник экосистемы. Таким образом можно провести разграничение между платежными услугами и платежными технологиями для крупнейших корпораций, а также продукты и технологии для небольших региональных компаний.

Рассмотрим практику использования традиционных цифровых финансовых инструментов, таких как POS-эквайринг, интернет эквайринг,

программы лояльности и прочие платежные технологии в деятельности отечественных и зарубежных компаний. Практика зарубежных розничных компаний, включает в себя применение платежных технологий либо точечно, в зависимости от решаемой задачи, либо в рамках общей концепции по внедрению финансовых и платежных услуг.

По опыту зарубежных крупнейших розничных компаний, таких как Walmart, Тесла можно наблюдать практику внедрения в хозяйственный процесс инновационных платежных (или в целом финансовых технологий). Частично данная практика отражает собой идею «домашнего банкинга», при этом одновременно являясь провайдером платежных услуг.

На примере крупнейшей российской торговой сети «Магнит» можно сделать свод технологий применяемых в процессе расчетов с покупателями. В таблице 12 отмечены основные направления развития уровня клиентского сервиса в торговой сети, при этом несмотря на различные подходы к реализации казначейской функции стоит отметить, что все нижеуказанные технологии функционируют в рамках единой платежной системы и частично формируют платежную инфраструктуру.

Работа ПАО «Магнит» с цифровыми финансовыми инструментами согласно корпоративной стратегии построена вокруг ядра омниканальности в экосистеме, направленной на развитие технологий платежа как в оффлайн-магазине, так и в мобильном приложении, что представлено в таблице 12.

Наравне с группой платежных инструментов и технологий, применяемых в компании для осуществления внутренних операций, стоит отметить практику кооперации с банком. Компания предоставляет платежные услуги населению через свой банк, что позволяет ей расширить свою клиентскую базу и увеличить прибыль.

Таблица 12 – Применяемые цифровые финансовые инструменты в ПАО «Магнит»

Название технологии	Торговое название	Описание технологии
ПОС-эквайринг	Отсутствует	Терминалы оплаты в магазинах всех форматов, реализованные в виде «кассового решения», т. е. интегрированы в кассовое программное обеспечение для ускорения и автоматизации процессов расчетов на кассах. Также в данные терминалах реализована технология NFC (от англ. Near field communication) – технология бесконтактной оплаты с помощью Apple Pay, Google Pay или банковскими картами с бесконтактными чипами
Интернет-эквайринг	Отсутствует	Платежная страница, интегрированная в мобильное приложение или сайт, отдельная от платежного сервиса Magnit Pay, но дополняющая его в качестве инструмента пополнения карт
Система лояльности	Кросс-форматная система лояльности	Система лояльности, интегрированная в мобильное приложение, охватывающее все форматы клиентского обслуживания (прием карты во всех форматах магазинов)
Система платежей (платежный сервис)	Magnit Pay	Цифровая банковская карта эмитированная ПАО «Запсибкомбанк» для использования внутри мобильного приложения
Киоски и кассы самообслуживания	-	В крупнейших городах реализованы магазины в формате киосков, включающие в себя кассы самообслуживания, а также вендинговые аппараты
Биометрия	Face-to-pay	Технология оплаты товары по биометрическим данным

Источник: составлено автором по материалам [125].

На примере ПАО «Магнит» реализована возможность держателей банковских карт ПАО «Сбербанк» снимать наличные в кассе торговой точки «Магнит». Такая практика выглядит отличным примером сотрудничества. Со стороны «Магнита» сокращается объем инкассируемой выручки, и соответственно сокращаются дополнительные расходы на инкассацию. Со стороны «Сбербанка» увеличивается зона присутствия банка, особенно в удаленных территориях, где нет отделения банка. Также данная практика следует тенденции оптимизации банкоматной сети и сокращаются дополнительные расходы на обслуживание и инкассацию банкоматов.

Деятельность компании ПАО «Магнит» характеризует собой отличный пример освоения современных цифровых финансовых инструменты, при этом, в виду доминирующих позиций таких ритейлеров, категории реализуемых товаров и форматов магазинов на рынке розничной торговли

условия для проведения расчетов, в наименьшей степени влияют на финансовые результаты компаний поэтому для формирования исследуемой выборки целесообразно исключить крупнейших игроков на рынке ритейла.

### **2.3 Оценка результативности финансового менеджмента компании при организации безналичных платежей с применением индикативных финансовых показателей**

В рамках оценки результативности системы безналичных расчетов рассмотрим совокупность финансовых показателей, на основе которых применима экономическая оценка безналичных расчетов. Определим данные показатели в виде базисных, таким образом показателями, являющиеся основополагающими. На основе данных показателей с корреляцией на вышеназванные факторы влияния на организацию безналичных расчетов определим ряд индикативных показателей, другими словами, показателей, сигнализирующих значительные изменения в финансовых результатах при внедрении ряда мероприятий по цифровизации расчетов в торговле. В части базисных показателей введем параллель с финансовыми показателями и их особенностями, характерными для данной отрасли: прибыль, расходы, займы, ликвидность и оборачиваемость. Определим ключевые особенности формирования основных финансовых результатов, для этого обратимся к особенностям приобретения ценности и стоимости условной единицы товара. В рамках вопроса ценообразования единицы продукции стоит отметить разницу в формировании прибыли производственной компании и торговой. Согласно данным по условной цене продукции в расчете на 1 кг. Согласно приложению Ж, можно выявить следующую взаимосвязь в соотношении расходов и доходов. В таблице 13 определено, что прибыль на 1 кг товара в розничной торговле выше, чем прибыль при производстве этого же товара, однако с учетом разницы в расходах, можно отметить, что

расходы в розничной торговле выше, чем расходы в производстве, в том числе за счет НДС и аренды помещения. Таким образом можно отметить, что разницы дельты расходов и доходов соответствует 1,82%.

Таблица 13 – Соотношение прибыли в торговле и производстве в 2020 году

Соотношение прибыли в торговле и производстве			
Показатели	Значение, тыс. руб.	Разница в процентах	Разница в наценке, в процентах
Прибыль организации торговли	7,47	17,00	1,82
Прибыль организации производства	6,2		
Расходы при розничной торговле	76,08	18,82	
Расходы при производстве	61,76		

Источник: составлено автором по материалам [121].

При рассмотрении финансовых коэффициентов с ракурса особенностей расходов, которые несут компании розничной торговли, можно выделить рентабельность затрат. Рентабельность затрат в розничной торговле обычно выше, чем в производстве, потому что в розничной торговле больше возможностей для увеличения прибыли, таких как продажа дополнительных товаров или услуг, а также более высокая наценка на товары. Кроме того, в розничной торговле часто выше расходы, такие как аренда помещения, заработная плата персонала и налоги, что может снижать рентабельность. В производстве же расходы могут быть ниже, так как не требуется аренда помещения и может быть меньше персонала, но и прибыль ниже из-за более низкой наценки на товары.

Стоит отметить, что расчет имеет индивидуальный характер, в виду специфики производства того или иного товара, однако данный пример наиболее полно характеризует принципы ценообразования продукции на всех ее этапах потребления. В части вопроса соотношения валовой прибыли и коммерческих расходов на примере данных в таблице 14 стоит отметить

наименьшую дельту, ввиду большой суммы расходов, сопутствующих розничной торговле относительно других отраслей.

Таблица 14 – Сравнение показателей прибыли и расходов в розничной торговле за 2018-2020 гг.

Валовая прибыль, коммерческие и управленческие расходы организаций розничной торговли			
Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами, в год	2018 г.	2019 г.	2020 г.
валовая прибыль, млн руб.	2 933 515,00	3 395 771,00	3 838 735,00
Коммерческие и управленческие расходы, млн руб.	2 664 027,00	3 004 019,00	3 302 032,00
в процентах к валовой прибыли	91	88	86

Источник: составлено автором по материалам [125].

В подтверждение вышеописанных взаимосвязей приведем отраслевое сравнение основных финансовых показателей выборки компаний Ростовской области сегмента МСП с выручкой от 200 млн руб. в год. Путем анализа средних значений финансовых коэффициентов выборки из 2,5 тыс. компаний, зарегистрированных в Ростовской области по данным 2021 года по компаниям розничной торговли, были выявлены отклонения.

Путем использования ПО Microsoft Excel в рамках выборки компаний розничной торговли были выявлены стандартные отклонения от максимальных и минимальных значений по отраслям. В таблице 15 можно отметить, что с наименьшим отклонением от средневзвешенных значений коэффициентов других отраслей (до одной единицы) выявлены особенности в соотношении дебиторской задолженности к активам компании, соотношении совокупного долга к EBIT (максимальное значение), в коэффициенте долгосрочного привлечения заемных средств (минимальное значение), в коммерческих и управленческих расходах к выручке (максимальное значение), а также в коэффициенте абсолютной ликвидности (минимальное значение). Помимо вышеназванных показателей к числу так называемых «исключений» с наименьшим отклонением от максимальных и минимальных



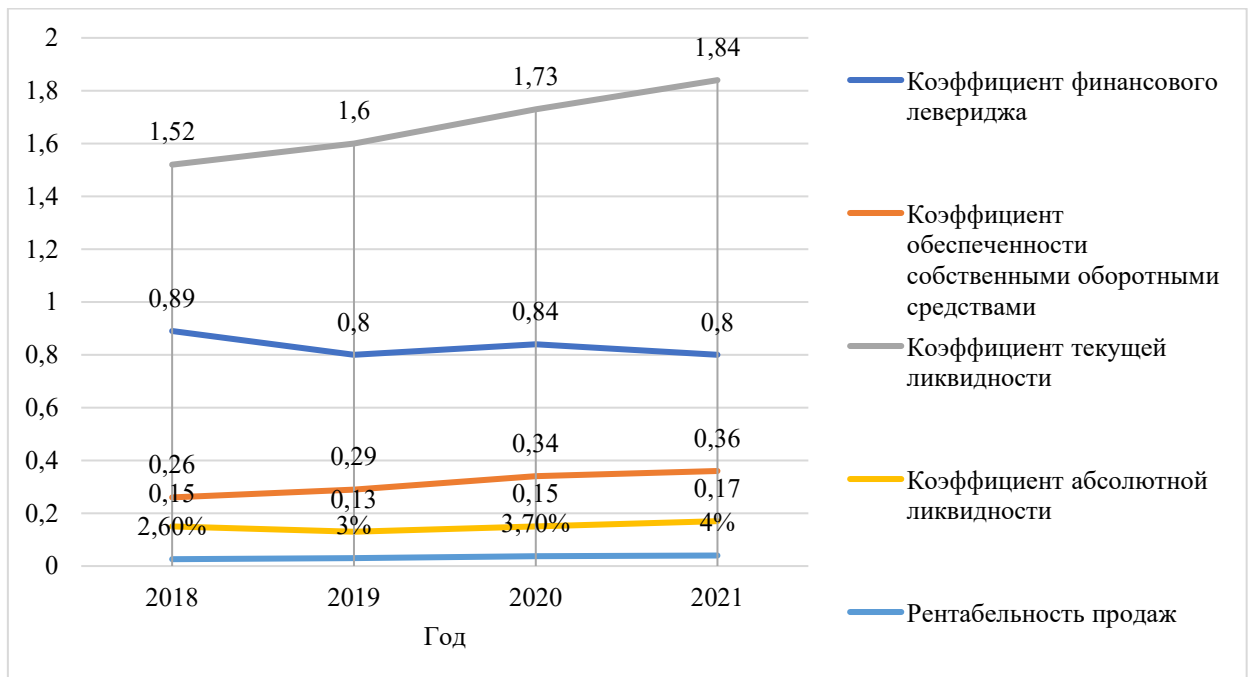
рыночных значений можно отнести показатели рентабельности и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Таблица 15 – Среднее значение финансовых коэффициентов компаний розничной торговли в Ростовской области в 2021 г.

Кратко деятельность/коэффициенты	Разница (общая)	Отклонения от максимальных и минимальных значений, в процентах	
Период погашения кредиторской задолженности, дни	56,77	328,78	28,00
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	17,26	799,55	5,74
Оборачиваемость дебиторской задолженности, разы	36,48	309,35	19,15
Оборачиваемость основных средств, разы	286,25	37655,99	158,00
Соотношение дебиторской задолженности к активам компании, в процентах	31,29	0,16	0,13
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, в процентах	523,08	52,29	46,99
Коэффициент покрытия процентов по ЕВИТ, в процентах	9 456,15	629,74	64,11
Соотношение совокупного долга к капиталу, в процентах	123,68	74,42	48,12
Соотношение чистого долга к капиталу, в процентах	10,72	40,42	34,33
Соотношение совокупного долга к ЕВИТ, в процентах	4 392,07	0,00	29,02
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, в процентах	15,69	2,22	0,00
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии), в процентах	34,93	0,19	0,08
Коэффициент маневренности собственных средств, в процентах	63,01	0,17	30,93
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, в процентах	20,38	0,05	1,90
Коэффициент концентрации заемного капитала, в процентах	66,88	0,07	0,21
Чистая норма прибыли, в процентах	4,45	0,19	0,03
Коммерческие и управленческие расходы к выручке, в процентах	22,13	0,00	0,12
Валовая рентабельность, в процентах	27,98	0,07	0,16
Рентабельность продаж, в процентах	5,67	0,20	0,03
Валовая рентабельность затрат, в процентах	37,90	0,71	0,22
Рентабельность затрат, в процентах	6,33	0,40	0,04
Рентабельность активов (ROA), в процентах	620,29	31,04	4,46
Рентабельность капитала (ROE), в процентах	6 726,40	0,00	47,90
Коэффициент текущей ликвидности, в процентах	13,6	49,49	8,26
Коэффициент быстрой ликвидности, в процентах	12,45	11,55	7,89
Коэффициент абсолютной ликвидности, в процентах	0,27	14,14	0,00
Примечания. 1 Ячейки, выделенные красным цветом, определяют критическое отклонение от минимальных значений. 2 Ячейки, выделенные зеленым цветом, определяют критическое отклонение от максимальных значений.			

Источник: составлено автором по материалам [125].

Для недопущения погрешности в расчетах (связанных с региональными особенностями или геополитической обстановкой в 2021 году) приведем анализ вышеописанных исключений в ретроспективе по отрасли розничной торговли в целом по Российской Федерации (со всеми объемами выручки). В соответствии со средними значениями коэффициентов отрасли на рисунке 12 отражено отсутствие резких скачков либо падений, что говорит о корректности региональных расчетов относительно 2021 года.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Средние значения финансовых коэффициентов компаний розничной торговли в 2018-2021 гг.

Возвращаясь к вопросу расходов компаний исходя из товарной специализации розничной компании в подтверждении предположения о высоких расходах розничной компании в зависимости от категории товара в таблице 16 можно привести статистическое сравнение прироста оборота сферы торговли продовольственными товарами и непродовольственными товарами в сравнении с розничной ценой на единицу товара.

Согласно данным Росстата, прирост оборота, включающего в себя все расходы, НДС, прибыль и себестоимость в категории непродовольственных

товаров относительно прироста оборота в категории продовольственных товаров выше, в соответствии с этим можно предположить и больший размер издержек обращения. При этом можно отметить наименьшую прибыль и прирост в обороте по компаниям в сфере торговли топливом, медицинскими препаратами и одеждой.

Условная структура розничной цены товаров в 2021 году представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Условная структура розничной цены товаров в 2021 г.

Условная структура розничной цены товара	Рублей в расчете на кг	В процентах к розничной цене
1	2	3
Розничная реализация товар		
Отпускная цена с НДС и другими налогами	41,1	58,72
Плата за доставку продукции (товара) покупателям, осуществляемую перерабатывающим предприятием	0,07	0,1
Оборот сферы обращения	28,82	41,18
Оборот посреднического звена	11,81	16,88
Надбавка розничной торговли	12,7	18,14
Расходы организаций розничной торговли	5,23	7,47
в том числе затраты организаций розничной торговли по доставке товара	0,86	1,23
Прибыль организаций розничной торговли	7,47	10,67
НДС, начисленный организациям розничной торговли	4,31	6,16
Розничная цена товара	69,99	100
Производство товара		
Сырье и основные материалы за вычетом возвратных отходов, побочной и сопутствующей продукции	16,04	22,92
Стоимость основного вида сырья	55,34	79,07
Стоимость других видов сырья и основных материалов	0	0
Возвратные отходы, побочная и сопутствующая продукция (вычитаются)	-39,3	-56,15
Расходы на производство	12,64	18,06
Вспомогательные материалы на технологические цели	2,15	3,07
Топливо и энергия, включая воду и пар на технологические цели	6,35	9,07
Расходы на подготовку и освоение производства	0	0
Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	0,06	0,09
Заработная плата с отчислениями на социальные нужды	1,09	1,56
Общезаводские расходы:	1,28	1,83
Цеховые расходы	1,55	2,21

Продолжение таблицы 16

1	2	3
Прочие производственные расходы	0,16	0,23
Коммерческие расходы	2,2	3,14
Полная себестоимость единицы продукции	30,88	44,12
Прибыль предприятий, осуществляющих производство пищевых продуктов и напитков	6,2	8,86
Отпускная цена без НДС и других видов налогов	37,08	52,98

Источник: составлено автором по материалам [125].

При рассмотрении вопроса целесообразности инвестирования свободных денежных средств в развитие или приобретение платежных технологий стоит в первую очередь определить следующие составляющие процесса, возникающего при безналичных расчетах:

- расходы на обеспечение безналичного оборота в компании;
- стоимость оборудования (контрольно-кассовой техники и устройств приема банковских карт);
- окупаемость использования платежных технологий;
- потенциал к развитию технологий собственными силами компании;
- оценка собственных ресурсов на разработку технологий.

Наиболее важным и численно оцениваемым элементов в текущей деятельности компаний является позиционирование расходов, связанных с обеспечением безналичного оборота и стоимостью ПОС-оборудования.

Четкое определение статей расходов на банковское обслуживание формирует наиболее точный источник информации для менеджмента компании. При рассмотрении этого вопроса необходимо отталкиваться от специфики взаимодействия компании и кредитной организации, а именно от расходов, связанных с использованием банковских услуг. Совокупность бухгалтерских проводок можно разделить на две группы: операции облагаемые НДС и операции не облагаемые НДС.

Как отмечено в предыдущем параграфе особенности взаимодействия клиентов и банков, зависят от целевой потребности в банковской услуге, то

есть элементом экономических отношений имеющем свойство цены. Соответствующая классификация их определяет и затраты, которые несет компания при использовании их. В приложении Г приведены услуги кредитных организаций, связанные с обеспечением безналичного платежного оборота в разрезе статей бухгалтерского учета. Данная информация подразумевает, что российский стандарт бухгалтерского учета ориентирован на относительно традиционные банковские услуги, при этом нефинансовые банковские сервисы будут включены в другие статьи расходов организации.

Если рассматривать такую форму обслуживания платежных расчетов как обеспечение платежных технологий собственными силами компании стоит отметить при этом специфику формирования активов компании. Например, если компания-ритейлер специализируется на торговле в формате самообслуживания, то чаще всего с приобретением вендинговых аппаратов, компания также приобретает ПОС-терминалы, которые в свою очередь отражаются в балансе компании.

В другом примере, когда компания разрабатывает собственными силами нематериальные технологии, обеспечивающие корректность безналичных расчетов или распределение платежной информации в зависимости от потребностей компании, в данном это представляет собой нематериальные активы компании. В данном случае компания адаптирует платежные технологии под традиционные расчеты с помощью платежных инструментов, например, проводит частичный клиринг.

В третьем примере, может быть рассмотрен вариант частичного приобретения устройств, обеспечивающих безналичные расчеты с покупателями либо устройства фискализации в рамках 54 ФЗ.

Если рассматривать проблему со стороны провайдеров платежных услуг при разработке модели окупаемости ПОС эквайринга банки чаще придерживаются таких показателей как стоимость ПОС оборудования, себестоимость операций и стоимость процессинга. При построении данных моделей чаще используют период окупаемость в три года. При этом

жизненный цикл клиента в банка в зависимости от размера клиента и специфики его взаимоотношений в банке чаще короче. Например, компании с небольшим оборотом (компании микро-бизнеса) чаще готовы менять банк-партнер при условии сокращения расходов на обслуживание. У более крупных компаний взаимодействие с банком определено наибольшим количеством продуктов, что в свою очередь требует больших усилий для оценки финансовой эффективности этих отношений, что делает компании менее мобильными для перехода на обслуживание в другой банк [43]. Исходя из этого стоит сделать вывод, что долгосрочные модели окупаемости платежных технологий не универсальны для всех потенциальных клиентов банка.

Важной составляющей при принятии финансовых решений в части организации безналичных расчетов являются источники исходной информации в том числе информация о безналичном обороте компании с сопутствующими расходами. Все движения денежных средств, связанные с текущими расчетами компании имеют характер входящих и исходящих платежей, согласно чему все входящие платежи, в данном ключе определяются как выручка компании. Согласно этому долевое отношение движения наличных и безналичных денежных средств влияет на формирование в итоге на валовую прибыль. Таким образом целесообразно в качестве индикативных показателей отметить долевое отношение наличной к безналичной форме, сумму расходов, связанных с безналичными расчетами, а также в соответствии с высокой долей краткосрочного финансирования в число индикативных показателей стоит добавить показатели кредитной нагрузки компании.

Проведем анализ деятельности представителей компаний розничной торговли: региональных компаний и федеральных сетей. В качестве исследуемых объектов выбраны компании, связанные с отраслью товаров народного потребления, но не самых крупных федеральных сетей. В данных отраслях розничной торговли отмечены наиболее низкие расходы на организацию безналичных расчетов. Для наиболее корректного отражения

финансовых особенностей розничной торговли сформируем выборку компаний, по своей специфике наиболее широко отражающих особенности торговли.

Для наглядности розничного бизнеса целесообразно использовать данные финансовой отчетности компаний, таких как АО "ВКУСВИЛЛ", АО "ГЛОРИЯ ДЖИНС", «Светофор» и ООО "СТД "ПЕТРОВИЧ", деятельность которых напрямую связана с реализацией различных групп товаров в розничных магазинах. Опишем особенности данных компаний со стороны реализации платежей в таблице 17.

Таблица 17 – Особенности выборки исследуемых компаний

Название бренда	Наименование юридического лица	Категория реализуемых товаров, кратко описание деятельности	Код МСС	Особенности в рамках выборки
1	2	3	4	5
Глория Джинс	АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»	Сеть розничных магазинов одежды с производством под собственной торговой маркой	МСС 5691: Магазины мужской и женской одежды (Men's and Women's Clothing Stores)	Федеральная сеть, зарегистрированная в Ростовской области, крупнейшая компаний розничной торговли в регионе
Вкусвилл	АО «ВКУСВИЛЛ»	Сеть магазинов продуктов питания, в большей степени продукции собственного производства	МСС 5411: Бакалейные магазины, супермаркеты (Grocery Stores, Supermarkets)	Наиболее динамично развивающаяся федеральная торговая сеть, активно внедряющая цифровые инновации в процессы торговли
Петрович	ООО «СТД «ПЕТРОВИЧ»	Сеть магазинов строительных материалов	МСС 5200: Товары для дома (Home Supply Warehouse Stores)	Федеральная сеть, которой свойственны высокие расходы на безналичные расчеты ввиду высоких расходов согласно отрасли кода МСС "Строительные материалы"
Светофор	ООО «ТОРГСЕРВИС 61», ООО «ТОРГСЕРВИС 161», ООО «ВОСТОРГ 61», АО «ЮГ МЕНЕДЖМЕНТ»	Сеть дискаунтеров продуктов питания и товаров сегмента FMCG	МСС 5411: Бакалейные магазины, супермаркеты (Grocery Stores, Supermarkets)	Федеральная сеть, имеющая большое количество дочерних предприятий в виде обособленных компаний в каждом регионе. В Ростовской области имеют наибольшие показатели выручки в данной отрасли

Источник: составлено автором по материалам [125].

Поскольку в рамках данного исследования фокус направлен в большей степени на оптимизацию расходов, связанных с использованием цифровых финансовых инструментов, проанализируем динамику компаний в разрезе показателей доходов и расходов. Анализируя финансовые показатели торговой сети «Вкусвилл» в 2021 году в таблице 18, отмечается отрицательная динамика чистой прибыли при росте валовой прибыли на 42% по отношению к прошлому году. Аналитики отмечают данную тенденцию в связи с активными инвестициями компании в направления онлайн-торговли в виде открытия «дарксторов». Данная тенденция обуславливает такое направление цифровизации ритейла как «омниканальность» – взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему с целью бесшовной коммуникации с клиентом.

Таблица 18 – Доходы и расходы торговой сети «ВКУСВИЛЛ» в 2020-2022 г. в тысячах рублей

Показатель	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Валовая прибыль (убыток)	40 679 457	35,98	58 572 657	43,99	77 092 494	31,62
Выручка	114 008 445	38,16	162 185 702	42,26	203 394 800	25,41
Себестоимость продаж	73 328 988	39,40	103 613 045	41,30	126 302 306	21,90
Прибыль (убыток) от продажи	3 265 488	-18,67	1 326 859	-59,37	10 969 024	726,69
Коммерческие расходы	37 413 969	44,45	57 245 798	53,01	66 123 470	15,51
Операционные доходы и расходы						
Проценты к получению	126 440	-25,24	75 924	-39,95	402 644	430,33
Проценты к уплате	-	-	2 563 215	-	5 201 809	102,94
Прочие доходы	385 608	-73,75	663 906	72,17	2 277 092	242,98
Прочие расходы	1 466 822	-22,60	2 251 591	53,50	4 507 292	100,18
Чистая прибыль (убыток)	1 833 980	-38,77	-2 381 088	-229,83	3 098 599	230,13
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 310 714	-38,52	-2 748 117	-218,93	3 939 659	243,36
Текущий налог на прибыль	-476 433	37,54	480 768	200,91	-868 056	-280,56
ЕВГТ	2 184 274	-39,14	-260 826	-111,94	8 738 824	3 450,44

Источник: составлено автором по материалам [125].



В рамках ретроспективного анализа деятельности АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» можно отметить положительную динамику, как в выручке (прирост на 42% к 2020 году), так и в чистой прибыли (прирост на 265% к 2020 году) в таблице 19. Стоит отметить, что целесообразно сравнивать данный прирост в 2021 году по отношению к 2019 году, по причинам геополитической обстановки в мире в 2020 году, что повлияло на деятельность розницы в целом, а также на деятельность компаний, связанных с деятельностью отличной от отрасли товаров народного потребления. Отрицательная чистая прибыль компании по 2022 году обусловлена значительными инвестициями в расширение собственного производства и увеличение количества торговых площадей.

Таблица 19 – Доходы и расходы торговой сети «ГЛОРИЯ ДЖИНС» в 2020-2022 г. в тысячах рублей

Показатель	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>						
Валовая прибыль (убыток)	14 851 225	-3,16	19 883 962	33,89	20 819 005	4,70
Выручка	14 851 225	-3,16	19 883 962	33,89	20 819 005	4,70
Прибыль (убыток) от продажи	926 886	18,11	1 095 391	18,18	1 224 977	11,83
Коммерческие расходы	13 924 339	-4,31	18 788 571	34,93	19 594 028	4,29
<b>Операционные доходы и расходы</b>						
Проценты к получению	9 476	-4,45	15 970	68,53	4 526	-71,66
Проценты к уплате	8 224		4 294	-47,79	1 373 665	31 890,34
Прочие доходы	74 554	-10,55	1 052 522	1 311,76	960 074	-8,78
Прочие расходы	587 515	14,36	886 834	50,95	1 739 381	96,13
Чистая прибыль (убыток)	320 659	12,32	1 171 942	265,48	-768 529	-165,58
Прибыль (убыток) до налогообложения	415 177	13,98	1 272 755	206,56	-923 469	-172,56
Текущий налог на прибыль	-94 518	-23,63	-100 813	-6,66	154 940	253,69
ЕВІТ	413 925	16,81	1 261 079	204,66	445 670	-64,66

Источник: составлено автором по материалам [125].

Строительный торговый дом «Петрович» — ведущий отечественный «DIY-ритейлер». Компания специализируется на торговле строительными материалами и товарами для ремонта. Структурно деятельность представлена 21 строительно-торговыми центрами в Санкт-Петербурге, Москве и Северо-Западном федеральном округе. Ассортимент компании насчитывает более 34 000 наименований. Сеть «Петрович» является омниканальным ритейлером с возможностью приема заказов с помощью контакт-центра, сайта, мобильного приложения и магазина. Компания создала экосистему бесплатных цифровых сервисов, закрывающих потребности клиентов на всех этапах ремонта, и медиаблог с полезными инструкциями и экспертными материалами.

Основные сегменты покупателей — DIY, профи, крупные строительные компании. Для физических лиц разработана программа лояльности «Клуб друзей «Петровича», которой сегодня пользуются 540 000 активных участников. «Петрович» является самым быстрорастущим игроком на рынке DIY (по версии аналитического агентства INFOline) и крупнейшим отечественным ритейлером товаров для строительства и ремонта. В 2021 году выручка группы компаний выросла на 33.65% по сравнению с предыдущим годом и достигла 102.2 млрд рублей. Это значительный рост, который свидетельствует о сильной динамике бизнеса и увеличении потребительского спроса на продукцию или услуги компании. По компании ООО «ТД «ПЕТРОВИЧ» прирост составил 47%. В таблице 20 отмечаются указанные тенденции. Интернет-магазин Petrovich.ru признан ведущей e-com-площадкой страны в категории DIY (данные аналитического агентства Data Insight), что также повлияло на формирование выручки компании.

В секторе розничной торговли строительными товарами динамика расходов может быть разной. Некоторые расходы, такие как оплата труда, аренда и коммунальные услуги, остаются стабильными или растут медленно. Другие расходы, например на рекламу, могут расти быстрее из-за усиления

конкуренции и изменений в потребительских предпочтениях. В связи с пандемией COVID-19 некоторые затраты, такие как доставка товаров и оплата труда, могут сокращаться. В целом, динамика расходов зависит от экономических условий, изменений законодательства и технологических инноваций.

Таблица 20 – Доходы и расходы торговой сети ООО ТД «ПЕТРОВИЧ» в 2020-2022 гг., в тысячах рублей

Показатель	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Валовая прибыль (убыток)	20 280 426	27,81	29 815 962	47,02	28 703 195	-3,73
Выручка	72 664 908	22,67	97 658 202	34,40	115 270 018	18,03
Себестоимость продаж	52 384 482	20,78	67 842 240	29,51	86 566 823	27,60
Прибыль (убыток) от продажи	6 020 370	59,68	12 148 851	101,80	13 016 885	7,14
Коммерческие расходы	12 247 695	21,03	15 389 123	25,65	12 682 503	-17,59
Управленческие расходы	2 012 361	1,74	2 277 988	13,20	3 003 807	31,86
Операционные доходы и расходы						
Проценты к получению	122 896	-12,40	148 784	21,06	380 291	155,60
Проценты к уплате	1 219	-	14 833	1 116,82	879 476	5 829,18
Прочие доходы	225 272	-23,48	617 731	174,22	423 815	-31,39
Прочие расходы	921 837	47,30	1 209 932	31,25	1 433 285	18,46
Чистая прибыль (убыток)	4 461 299	52,71	9 628 024	115,81	9 444 162	-1,91
Прибыль (убыток) до налогообложения	5 445 482	52,14	11 690 601	114,68	11 508 230	-1,56
Текущий налог на прибыль	-971 030	-48,99	-2 051 261	-111,25	-2 064 068	-0,62
ЕВИТ	5 323 805	54,81	11 556 650	117,08	12 007 415	3,90

Источник: составлено автором по материалам [125].

Деятельность торговой сети «Светофор» представлена 1466 магазинами «Светофор» на территории России. Сеть магазинов характеризует собой дискаунтеры продуктов питания и товаров сегмента FMCG. Федеральная сеть имеет большое количество дочерних предприятий в виде обособленных компаний в каждом регионе. В Ростовской области по данным ФНС

за 2021 год имеет наибольшие показатели выручки в данной отрасли, в сравнении с другими розничными компаниями, что отражено в таблице 21.

Иерархическая структура группы компаний представлена в виде управляющих компаний – балансодержателей в каждом федеральном округе. При этом стоит отметить, что дочерние компании достаточно обособлены, согласно чему допустимо рассматривать их отдельно. Таким образом рассмотрим показатели компаний, деятельность которых представлена на территории Ростовской области.

Таблица 21 – Доходы и расходы торговой сети «СВЕТОФОР» в 2020-2022 г. в тысячах рублей

Наименование	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
Доходы и расходы по обычным видам деятельности						
Валовая прибыль (убыток)	584 588	15,14	622 860	6,55	620 577	-0,37
Выручка	4 480 076	7,62	4 858 788	8,45	5 096 884	4,90
Себестоимость продаж	3 895 488	6,57	4 235 928	8,74	4 476 307	5,67
Прибыль (убыток) от продажи	208 207	53,78	250 238	20,19	181 345	-27,53
Коммерческие расходы	376 381	1,09	372 622	-1,00	439 232	17,88
Операционные доходы и расходы						
Проценты к получению	2 207	-	954	-56,77	-	-
Проценты к уплате	2 535	-	1 301	-48,68	-	-
Прочие доходы	12 298	-47,27	33 901	175,66	19 264	-43,18
Прочие расходы	31 603	48,25	46 423	46,89	52 477	13,04
Чистая прибыль (убыток)	150 859	40,15	189 820	25,83	118 496	-37,57
Прибыль (убыток) до налогообложения	188 574	37,25	237 369	25,88	148 132	-37,59
Текущий налог на прибыль	-37 715	-38,29	-47 542	-26,06	-29 636	37,66
ЕВИТ	188 902	37,49	237 716	25,84	148 132	-37,69

Источник: составлено автором по материалам [125].

Финансы в продуктовом ритейле имеют свои особенности, которые отличают их от других отраслей. Одной из главных особенностей является высокая конкуренция на рынке, что приводит к необходимости постоянно снижать цены и улучшать качество товаров. Кроме того, продуктовый ритейл

имеет высокую оборачиваемость товаров, что требует больших инвестиций в закупку новых товаров и поддержание ассортимента. За последние два года финансы в продуктовом ритейле претерпели значительные изменения. Пандемия COVID-19 оказала негативное влияние на продажи, что привело к снижению прибыли компаний. Однако, благодаря мерам государственной поддержки и улучшению экономической ситуации, продажи начали восстанавливаться, и финансы в продуктовом ритейле начали улучшаться. Часть исходной информации получена из официальных источников, в числе которых стратегия развития компании и аудиторские заключения и бухгалтерская отчетность. За недостатком исходной информации такой как отраслевая аналитика рынка, структура кредитного портфеля или история партнерских взаимоотношений с текущим банком результаты в приведенном алгоритме могут отличаться от реальных результатов.

В части безналичных расчетов с покупателями категории бизнеса исследуемых компаний определены согласно классификации стандартов платежных кодов: MCC 5691: Магазины мужской и женской одежды (Men's and Women's Clothing Stores), MCC 5411: Бакалейные магазины, супермаркеты (Grocery Stores, Supermarkets), MCC 5200: Товары для дома (Home Supply Warehouse Stores). Как уже отмечено торговая уступка в рамках платежей в России, государственному регулированию не подвержена. При этом, по правилам, утвержденным платежными системами Visa, Mastercard, МИР определены льготные ставки interchange. В перечень льготлируемых видов деятельности входит деятельность организаций сфер здравоохранения, образования, торговля транспортом и фаст-фуд. Исследуемые компании к льготным категориям бизнеса не относятся в соответствии с этим и расходы на безналичные платежи значительно выше, чем в других направлениях розничной торговли.

Базисные и индикативные показатели имеют различные функции и используются в разных контекстах. Базисные показатели представляют собой основные характеристики компании или отрасли и используются для анализа

текущего состояния. Индикативные показатели, в свою очередь, отражают динамику изменения базисных показателей и используются для прогнозирования будущих результатов. Оба типа показателей необходимы для принятия обоснованных решений и управления компанией или отраслью.

Индикативные показатели представляют собой набор параметров, которые могут использоваться для оценки финансового состояния компании. Они могут включать такие показатели, как прибыль, выручка, активы, обязательства и другие. Используя эти показатели, можно получить представление о том, как компания функционирует в целом и какие области требуют улучшения. Путем выявления отклонений от критических среднеотраслевых значений в финансовых коэффициентах (соотношение дебиторской задолженности к активам компании, коэффициент концентрации собственного капитала (автономии), коэффициент концентрации заемного капитала, чистая норма прибыли, коммерческие и управленческие расходы к выручке, валовая рентабельность, рентабельность продаж, валовая рентабельность затрат, рентабельность затрат) представляется возможным сформировать финансовый профиль компании розничной торговли. Он дополняется такими базисными показателями как доходы, расходы, прибыль, рентабельность, ликвидность и другие.

Данный финансовый профиль помогает понять, как компания работает в финансовом плане и какие стратегии могут быть использованы для улучшения ее финансового состояния. Также разница в особенностях классификации кодов МСС, формирующих себестоимость транзакций в рамках безналичных расчетов является своего рода индикатором при рассмотрении компании в ключе цифровизации казначейской функции. Таким образом, предложенные индикативные показатели способствуют формированию финансового профиля компании розничной торговли и дополняют инструментарий финансового менеджмента, что позволит компании быть более маневренной в условиях цифровой экономики и эффективно управлять своими финансовыми ресурсами.

## Глава 3

### **Рекомендации по использованию финансовых инструментов при реализации казначейской функции в финансовом менеджменте корпорации**

#### **3.1 Предложения по использованию зависимости финансовых показателей от стоимости финансовых услуг при цифровой трансформации финансового менеджмента компании**

Совершенствование казначейской функции финансового менеджмента в части оптимизации безналичных расчетов посредством использования цифровых финансовых инструментов отталкивается от целеполагания, определения их стоимости и результата использования.

Обоснованность цифровых финансовых инструментов в финансовой деятельности можно разделить на два направления. С одной стороны – это использование платежных технологий как основной элемент достижения стратегических целей компании и максимизации прибыли. С другой стороны – платежные технологии могут использоваться как элемент, сопутствующий основной деятельности. Значимость роли платежных технологий в финансово-хозяйственной деятельности предприятия в первую очередь должна быть экономически обоснованной, таким образом реализовывать собой задачи увеличения прибыли и сокращения издержек, связанных с их функционированием.

В соответствии с растущими тенденциями в количественных и объемных показателях безналичных платежей, необходимость в обеспечении торговых точек устройствами приема безналичных платежей относительна. В данном случае присутствует эффект масштаба, при котором очень относительна разница в торговой уступке или в сумме операции (которой присущ риск несовершения, по причине отсутствия соответствующего платежного инструмента у плательщика или покупателя).

В соответствии с ранее определенными факторами влияния платежных технологий, отметим институциональные факторы влияния на примере влияния деятельности розничных компаний на экономику страны.

Для исследования роли розничных предприятий в качестве исследуемой базы используем данные компаний участвующих в ассоциации компаний розничной торговли. На рисунках 13 и 14 представлена институциональная значимость розничной торговли в экономике страны.



Источник: составлено автором по материалам [122].

Рисунок 13 – Вклад ритейла в ВВП в 2021 году

Перечень компаний, 33участвующих в ассоциации, коррелируется с перечнем системообразующих компаний розничной торговли. По данным Министерства промышленности и торговли Российской Федерации используются следующие критерии для включения в список системообразующих:

- оборот без НДС - не менее 15 млрд руб.;
- выплата налогов - не менее 1,8 млрд руб.



Рассмотрим динамику ТОП-10 розничных компаний в обороте страны. На рисунке 14 представлено соотношение темпов прироста к доле крупнейших компаний торговли. При анализе и сравнении линий тренда можно сделать утверждение о тенденции укрупнения предприятий, что говорит о сокращении аффилированных компаний или филиальной сети и концентрации активов и деятельности компании в ограниченном количестве юридических лиц (управляющей или головной компании).

Выделение в список системообразующих предприятий как отмечено выше обусловлено высокой значимостью в роли компании в обороте страны, а также в налоговых отчислениях в бюджет.



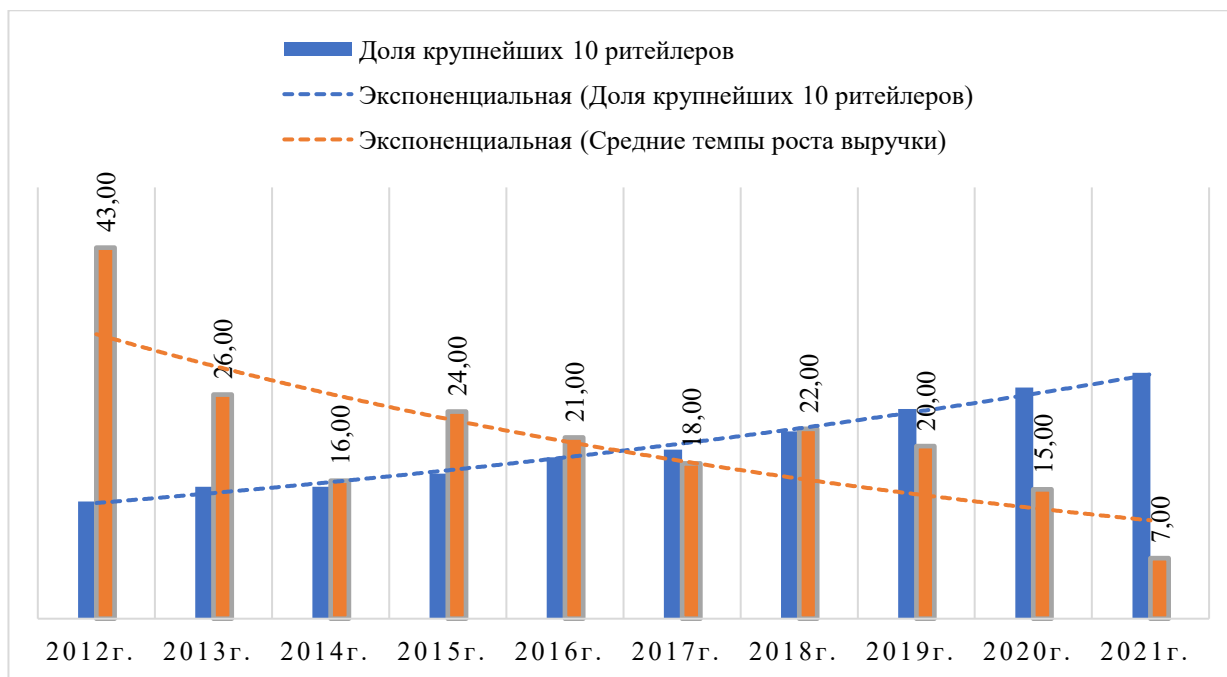
Источник: составлено автором по материалам [122].

Рисунок 14 – Доля торговли и прочих отраслей в налоговых отчислениях в 2021 году

Подтверждение данной тенденции можно найти в деятельности ритейлера бытовой и цифровой техники «ДНС». В период с 2018 г. по 2020 г. основная компания значительно сократила список компаний, в чьем уставном капитале принимала участие. Деятельность региональных аффилированных

компаний, перешла под управление одной компании ООО «ДНС-Ритейл», что в дальнейшем способствовало добавлению ее к перечню системообразующих.

На рисунке 15 можно проследить соотношение крупнейших компаний розничной торговли в общем обороте.



Источник: составлено автором.

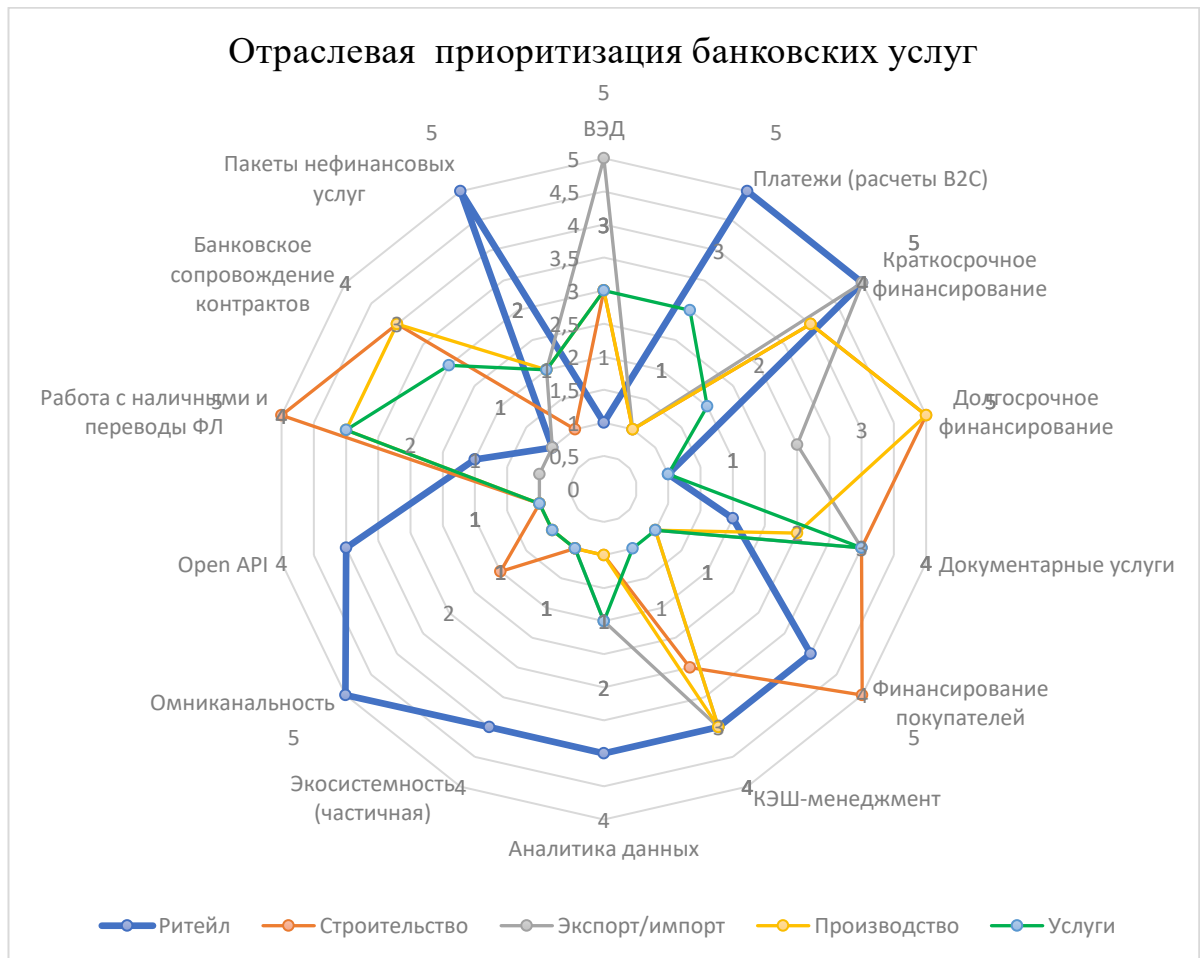
Рисунок 15 – Соотношение доли ТОП-10 игроков в обороте розничной торговли продуктами питания и динамики выручки, 2012-2021 гг.

Данная тенденция подтверждает концепцию о «сетизации» розничного бизнеса. При этом, в контексте рассматриваемой проблематики при причине эффекта масштаба безналичных платежей, чувствительность к дополнительным расходам компаний отдельных категорий розничного бизнеса возрастает.

Рассматривая обслуживание розничного бизнеса банками, определим продуктовый профиль компании в банке путем рэнкинга потребностей компаний разных отраслей.

Исходя из рэнкинга потребностей в определенных банковских продуктах в зависимости от специфики отрасли на рисунке 16, можно отметить для розничного бизнеса характерны продукты связанных с

платежами, краткосрочным финансированием (в том числе в рамках факторинга), а также нефинансовые сервисы, связанные с аналитикой данных и омниканальностью. В отличие от других отраслей, совокупность банковских продуктов, ориентированных для розничного бизнеса, имеют наибольший характер цифровой услуги.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 - Отраслевая приоритизация банковских услуг

В рамках отраслевой приоритизации отметим, что диапазон сформирован исходя из условий «стерильности» потребностей компаний разных отраслей, без смешивания видов деятельности. На практике компании замыкают на себе часть отличного от основного вида деятельности функционала, например, в розничные компании могут импортировать товар

или реализовывать доставку собственными силами, поэтому на практике часть банковских услуг для других отраслей применима для розницы.

Приведенные «приоритеты» компаний по выбору услуг могут быть определены условными индикаторами, сформированными под критерии каждой услуги. Индикаторы выбора банковских услуг могут отличаться в зависимости от отрасли компании. Например, для компаний в сфере производства и торговли приоритетными могут быть скорость проведения платежей и стоимость расчетно-кассового обслуживания. Для компаний из сферы услуг важны удобство и функциональность интернет-банкинга и мобильного приложения, а также наличие программ лояльности для клиентов. Для финансовых организаций важны стабильность и надежность банка, а также доступ к международным платежным системам. Для определения этих приоритетов может быть использована метрика исходя из особенностей этих услуг.

Пример расчета метрики «скорость проведения платежей»:

- берем данные о времени обработки и выполнения транзакций за определенный период (например, за месяц);
- рассчитываем среднее время обработки транзакции по формуле: сумма всех времен обработки / количество транзакций;
- аналогично рассчитываем среднее время выполнения транзакции;
- сравниваем полученные значения со средними значениями по рынку или с показателями конкурентов.

Пример расчета метрики «стоимость расчетно-кассового обслуживания»:

- собираем данные о стоимости услуг банков за определенный период (месяц, квартал, год);
- рассчитываем среднюю стоимость открытия и ведения счета по формуле: сумма стоимостей / количество счетов;
- рассчитываем среднюю стоимость проведения операций по формуле: сумма комиссий / количество операций;

– сравниваем полученные значения с рыночными или с показателями конкурентов.

Согласно определенным приоритетам розничной компании в части цифровизации казначейской функции можно выделить три ключевых направления: продукты, связанные с анализом данных и омниканальностью, платежные услуги, услуги краткосрочного финансирования, в том числе покупателей (ПОС-кредитование) и поставщиков (факторинг). Таким образом в рамках продуктового взаимодействия с банком в рамках цифровизации бизнеса основной задачей становится формирование сбалансированного продуктового портфеля закрывающего большую часть финансовых и хозяйственных вопросов.

Возвращаясь к ранее определенным платежным технологиям и инструментам и условиям, при которых они применяются, стоит отметить фокус применения их для определенных групп компаний в зависимости от особенностей этих компаний. Например, в ранее представленной классификации компаний розничной торговли важным этапом выступает определение особенностей торгового предприятия и степень его внутренней приоритезации относительно используемых банковских услуг.

Характеризующим примером будет компании микро-бизнеса, для которых необходимость в применении платежных технологий или экономия при усовершенствовании их зачастую нивелируется базовой стоимостью расчетно-кассового обслуживания.

Учитывая эффект масштаба, процентные расходы и сроки отсутствия денежных средств, связанные с оказанными услугами или проданными товарами (в соответствии с принципом дебиторской задолженности), следует сопоставлять с потенциальными инвестициями торгового предприятия в собственные платежные технологии. При этом объем инвестиций может накапливаться из процентной разницы в расходах на обеспечение безналичного оборота в зависимости от требуемой стоимости технологии и инвестиционного периода.

С учетом того, что процентные расходы организации безналичного оборота, как и другие расходы от банковского обслуживания в финансовой отчетности представляют собой прочие операционные расходы, определим прочие операционные расходы во взаимосвязи с выручкой в формуле (1)

$$(TR_{NCM} \times F_{NCM}) - (TR_{NCM} \times f_{NCM}) = AOE_{NCM}, \quad (1)$$

где  $TR$  – (Total revenue) – общая выручка;

$NCM$  – (non-cash money) объем безналичных операций;

$AOE$  - (Additional operating expenses) прочие операционные расходы;

$AOE_{NCM}$  - (Additional operating expenses) прочие операционные расходы, от безналичного оборота за вычетом обязательных расходов на обеспечение безналичного оборота;

$f$  – обязательные расходы на обеспечение безналичного оборота, в зависимости от выбранной предприятием платежной технологии (например, в процентах в пользу платежной системы (национальной/международной) или на процессинг);

$F$  – дополнительные расходы, торговая уступка в пользу банка эквайера или поставщика платежных технологий.

Соответственно, объем свободных денежных средств потенциально инвестируемых в развитие платежных технологий или в текущую деятельность может быть представлен следующим образом в формуле (2)

$$TR_{NCM} \times F_{NCM} = AOE_{NCM} + (TR_{NCM} \times f_{NCM}). \quad (2)$$

Наравне с выявлением свободных денежных средств потенциально инвестируемых в развитие безналичных технологий, данная функция также характеризует собой зависимость предприятия от безналичного оборота, что может в свою очередь служить определенным драйвером в принятии решений

предприятия. Рассмотрим расходы на безналичный оборот в разрезе прибыли предприятия.

Определив объем расходов, связанных с обеспечением безналичного оборота и потенциально инвестируемых в развитие собственных платежных технологий, введем коэффициент, определяющий зависимость предприятия от объема безналичных операций как показано в формуле (3)

$$r_{NCM} = \frac{TR_{NCM} \times F_{NCM}(\%)}{EBIT + OE}, \quad (3)$$

где  $r_{NCM}$  – коэффициент зависимости предприятия от безналичного оборота;  
 OE – операционные расходы (включая прочие операционные расходы).

Данный коэффициент может быть интерпретирован при различной градации значений, в зависимости от масштаба рассмотрения проблемы. Одновременно с определением степени влияния безналичных операций на финансы компании стоит также определить маневренность компании по выбору поставщика платежных услуг и нефинансовых сервисов. Зависимость предприятия от финансового института в узком плане можно представить как прямая зависимость от предоставления финансовых услуг, то есть прямое влияние на хозяйственную деятельности банком, представляющие услуги, необходимые для ведения бизнеса. В качестве таких услуг могут быть как транзакционные услуги, так и услуги, несущие кредитный риск.

Немаловажным фактом ценообразования банковских кредитных услуг зависит от кредитоспособности компании, таким образом компании необходима внутренняя диагностика, позволяющая «трезво» оценить положении компании при взаимодействии с кредитором.

При формировании переговорной позиции при внедрении новых или пересмотре текущих продуктовых условий можно отметить три ключевых аспекта формирующих доминирующую позицию стороны (в данном случае

финансового института): цена услуги, уникальность (в том числе для кредитных продуктов, например, уникальность структуры сделки), степень диверсификации услуги. Указанные аспекты кроме социо-психологической подоплеки, заключающейся в восприятии переговорной позиции, в случае четкого ролевого разделения (в части доминирующей позиции переговорной стороны) несут в себе экономический эффект и могут быть отражены в финансовых результатах компании.

Рассмотрим зависимость финансовых коэффициентов исследуемой выборки компаний розничной торговли, связанных с управлением долгом, управлением ликвидностью, управлением рентабельностью во взаимосвязи с прочими расходами, процентными расходами в рамках комплексной оценки. Использование вышеназванных показателей позволяет провести диагностику и определить ее потенциал в части маневренности по выбору партнера-поставщика платежных услуг. Определение маневренности компании в части выбора банка-партнера позволяет компании достичь желаемых результатов в вопросе оптимизации расходов, связанных с банковским обслуживанием и получением дополнительной прибыли от прочих цифровых нефинансовых банковских сервисов.

Определение маневренности компании, в части выбора банка-партнера зависит от следующих критериев:

- степень потребности в кредитных банковских услугах, зависимость от внешних займов;
- диверсификация кредитного портфеля (в части кредитора);
- кредитный рейтинг компании.

Для комплексной оценки использования платежных технологий, предоставляемых банками необходима, частичная финансовая диагностика, включающая в себя:

- оценку стоимости заемного капитала;
- кредитоспособность компании.



В рамках проведенных диагностических мероприятий компании по определению ее маневренности целесообразно провести кредитный анализ компании, включающий в себя анализ управление активами, анализ управления ликвидностью, анализ рентабельности, анализ деловой активности. При этом стоит отметить, что методы проведения кредитного анализа у каждого кредитора могут значительно варьироваться, однако в качестве целевого ориентира (для предварительной оценки) достаточен анализ вышеназванных показателей. Стоит отметить широкий практический диапазон оценки кредитоспособности потенциального заемщика согласно методике ЕБРР. Применение данной методики кредитором в интеграции с другими методиками и анализом факторов, влияющих на качество обслуживания ссуды наиболее распространенная практика российских кредиторов [36].

Проведем расчеты финансовых показателей компаний АО «ВКУСВИЛЛ» и АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» в таблицах 22 и 23.

Таблица 22 – Финансовые коэффициенты торговой сети АО «ВКУСВИЛЛ»

Наименование	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
1	2	3	4	5	6	7
Управление ликвидностью						
Коэффициент текущей ликвидности, в процентах	144	1,80	48	-66,53	73	51,43
Коэффициент быстрой ликвидности, в процентах	92	12,08	22	-76,08	46	105,97
Коэффициент абсолютной ликвидности, в процентах	66	52,91	8	-87,99	35	339,16
Деловая активность						
Период погашения кредиторской задолженности, дни	30	7,66	65	114,19	66	1,31
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	19	-7,84	9	-53,19	9	2,27
Период оборота запасов, дни	11	7,55	12	3,51	12	0,00
Оборачиваемость запасов, разы	32	-6,96	31	-3,43	31	-0,32
Период погашения дебиторской задолженности, дни	6	-14,29	6	0,00	5	-16,67
Оборачиваемость дебиторской задолженности, разы	57	4,17	63	10,10	67	6,65

## Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7
Период оборота основных средств, дни	9	-7,29	97	989,89	94	-2,99
Оборачиваемость основных средств, разы	41	7,37	4	-90,69	4	2,63
Период оборота активов, дни	51	-7,27	150	194,12	146	-2,67
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов, в процентах	717	7,69	243	-66,13	251	3,23
Соотношение валовой прибыли к активам компании, в процентах	220	-1,86	78	-64,47	88	12,68
Доля рабочего капитала в активах компании, в процентах	19	28,50	-17	-185,22	-8	53,07
Соотношение дебиторской задолженности к активам компании, в процентах	11	-19,79	4	-60,48	3	-31,32
Рентабельность, в процентах						
Чистая норма прибыли	2	-55,65	-1	-191,30	2	203,40
Коммерческие и управленческие расходы к выручке	33	4,56	35	7,56	33	-7,90
Валовая рентабельность	36	-1,57	36	1,21	38	4,96
Рентабельность продаж	3	-41,27	1	-71,33	5	557,32
Валовая рентабельность затрат	55	-2,44	57	1,89	61	7,98
Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов	109	-5,86	102	-5,90	117	13,95
Рентабельность затрат	3	-42,27	1	-72,20	6	595,12
Доля себестоимости как процент от выручки	64	0,89	64	-0,67	62	-2,80
Рентабельность активов (ROA)	12	-52,28	-4	-130,88	4	207,30
Рентабельность капитала (ROE)	20	-48,02	-31	-258,97	45	244,20
Рентабельность прибыли до налогообложения и процентов - (ЕБИТМ)	2	-55,86	-3	-272,92	-1	75,30
Управление долгом						
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, в процентах	80	37,77	1 030	1 193,82	1 116	8,36
Соотношение чистого долга к капиталу, в процентах	-8	66,79	3	141,32	-25	-854,95

Источник: составлено автором.

На примере компаний АО «ВКУСВИЛЛ» и АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС» стоит отметить высокие показатели рентабельности. В своем большинстве обоснованные производством собственной продукции. Кроме этого, отмечена также высокая долговая нагрузка, что свойственно компаниям в сфере розничной торговли. Падение рентабельности в компании обосновывают эпидемиологической обстановкой в 2020 году и значительными инвестициями в 2021 году в направления развития омниканальности согласно текущим тенденциям на рынке.

Таблица 23 – Финансовые коэффициенты торговой сети АО «ГЛОРИЯ ДЖИНС»

Наименование	2020 г.	Прирост, в процентах	2021 г.	Прирост, в процентах	2022 г.	Прирост, в процентах
1	2	3	4	5	6	7
<b>Управление ликвидностью</b>						
Коэффициент текущей ликвидности, в процентах	158	22,55	206	31,01	129	-37,71
Коэффициент быстрой ликвидности, в процентах	131	21,44	170	29,68	115	-32,08
Коэффициент абсолютной ликвидности, в процентах	14	8,69	19	36,95	7	-61,30
<b>Деловая активность</b>						
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	7	37,25	12	70,00	7	-42,02
Период оборота запасов, дни	15	-9,82	12	-16,33	15	17,89
Оборачиваемость запасов, разы	25	11,16	30	18,88	25	-15,20
Период погашения дебиторской задолженности, дни	53	-1,85	39	-26,42	79	102,56
Оборачиваемость дебиторской задолженности, разы	7	2,99	9	36,23	5	-51,06
Период оборота основных средств, дни	14	-7,84	11	-19,15	239	1 994,74
Оборачиваемость основных средств, разы	26	8,82	32	23,55	2	-95,31
Период оборота активов, дни	106	0,00	85	-19,81	426	401,18
Коэффициент оборачиваемости совокупных активов, в процентах	344	0,07	432	25,70	86	-80,16
Соотношение валовой прибыли к активам компании, в процентах	371	12,11	382	3,12	89	-76,66
Доля рабочего капитала в активах компании, в процентах	30	60,58	43	44,29	8	-81,54
Соотношение дебиторской задолженности к активам компании, в процентах	44	-20,65	48	9,50	28	-41,95

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7
Рентабельность						
Чистая норма прибыли, в процентах	2	16,13	6	172,69	-4	-162,65
Коммерческие и управленческие расходы к выручке, в процентах	94	-1,18	94	0,78	94	-0,39
Валовая рентабельность, в процентах	100	0,00	100	0,00	100	0,00
Рентабельность продаж, в процентах	6	21,88	6	-11,70	6	6,72
Валовая рентабельность затрат, в процентах						
Валовая рентабельность коммерческих и управленческих расходов, в процентах	107	1,21	106	-0,78	106	0,40
Рентабельность затрат, в процентах	7	23,56	6	-12,46	6	7,20
Доля себестоимости как процент от выручки, в процентах						
Рентабельность активов (ROA), в процентах	7	16,12	25	242,99	-3	-112,42
Рентабельность капитала (ROE), в процентах	19	-7,41	47	155,02	-27	-156,83
Рентабельность прибыли до налогообложения и процентов - (ЕБИТМ), в процентах	3	16,02	6	135,07	-11	-275,56
Управление долгом						
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, в процентах	113	-42,72	70	-37,68	863	1 129,15
Коэффициент покрытия процентов по ЕБИТ, в процентах	5 033		29 368	483,50	32	-99,89
Соотношение чистого долга к капиталу, в процентах	35	637,83	-13	-136,93	102	884,19

Источник: составлено автором.

Изменение коэффициента текущей ликвидности на 37% и абсолютной ликвидности на 61% в 2022 году говорит о том, что компания начала менее эффективно использовать свои активы для погашения краткосрочных обязательств. Это может привести к увеличению риска неплатежеспособности компании и необходимости привлечения дополнительных источников финансирования.

Изменение соотношения дебиторской задолженности компании к активам компании на 41% приведет к снижению общей стоимости активов компании и увеличению риска неплатежей со стороны покупателей. Это может негативно сказаться на финансовой устойчивости компании и

потребовать дополнительных мер по управлению дебиторской задолженностью.

Допуская, что доля безналичных операций составляет 60% от общего оборота, в таблице 24 рассмотрим изменение условной процентной ставки в рамках торгового эквайринга в контексте влияния этих расходов на рентабельность расходов в компаниях с отсутствием производства собственной продукции. Данный показатель определит, насколько эффективны продажи в фокусе исследуемой компании.

Таблица 24 – Расчет рентабельности затрат при изменении условной ставки на безналичные расходы

Показатель	ООО «СТД «ПЕТРОВИЧ»	ООО «ТОРГСЕРВИС 61»	ООО «ТОРГСЕРВИС 161»	ООО «ВОСТОРОГ 61»
Выручка	97 658 202	4 858 788	3 282 053	5 548 009
Выручка (безналичная)	58594921,2	2915272,8	1969231,8	3328805,4
Коммерческие расходы	15 389 123	372 622	306 292	376 128
Доп. расходы на условную ставку при безналичном обороте	292 975	14 576	9 846	16 644
Прибыль от продаж	12 148 851	250 238	111 058	217 036
Прибыль от продаж (с коррекцией)	-962 284	-122 384	-195 234	-159 092
Себестоимость продаж	67 842 240	4 235 928	2 864 703	4 954 845
Коммерческие расходы	15 389 123	372 622	306 292	376 128
Управленческие расходы	2 277 988	-	-	-
Рентабельность затрат в процентах, (эффективность продаж)	14,596	5,430	3,502	4,071
Рентабельность затрат в процентах, коррекция на 0,5 ставки по эквайрингу	-1,156	-2,656	-6,157	-2,984
Дельта	0,158	0,081	0,097	0,071

Источник: составлено автором.

Согласно расчету рентабельности затрат, в рамках определения эффективности продаж стоит отметить значительное влияние изменения расходов, связанных с безналичным оборотом на 0,5%.

Как уже ранее отмечено кредитные учреждения на платежном рынке исторически занимают доминирующее положение, в соответствии с этим и комплекс услуг зачастую предоставляется по условиям наличия финансирования банка. К числу таких показателей отнесем коэффициенты долговой нагрузки и ликвидность компании, обязательно при расчете исходя из кредитных средств конкретной кредитной организации [52; 95]. Таким образом возникает условие невозможности управления платежными услугами компанией торговли, по причине приоритетов в заемном финансировании. Приведенный показатель «дельта» определяет степень зависимости предприятия от безналичного оборота. Данный показатель определяется разницей в рентабельности затрат с учетом изменения условной процентной ставки, применяемой при обеспечении безналичного оборота (любыми платежными инструментами). На примере исследуемых компаний можно отметить, что в строительном ритейле степень влияния безналичного оборота выше на 7% чем в рознице товаров народного потребления, где среднее значение отклонения на уровне 8%. Моделирование таким образом ситуации отклонения условной ставки на безналичный оборот целесообразно с шагом 0,1 процентного пункта для более чувствительного анализа к изменению ставки (применимо в большей степени для крупнейших компаний, за счет эффекта масштаба).

В исследовании приведены финансовые показатели кардинально различных компаний торговли. Различия, определяющие оптимальность использования платежных технологий заключаются в: различие в кодах МСС, размер бизнеса и территориальный охват, формат кассового обслуживания, программы лояльности, суммы среднего чека и целевая аудитория. Кроме того, стоит отметить различия, заключающиеся в организационной структуре компаний. Например, сеть «Светофор» имеет разветвленную

аффилированную структуру, в отличие от сети «Вкусвилл» и «Глория джинс» и «Петрович». В связи с этим применение в деятельности торговой сети услуг cash-management наиболее применимо, в том числе в части консолидации капитала или корпоративных остатков денежных средств на расчетных счетах. При этом, стоит отметить участие иностранного капитала в бизнесе АО «Вкусвилл» в отличие от сети «Светофор». Участие иностранного капитала в бизнесе добавляет компании необходимость в использовании услуг банка, связанных с осуществлением расчетов в иностранных валютах, а также услуг, связанных с хеджированием валютных рисков, валютным контролем и платежами SWIFT. Использование данных услуг обусловлено открытием новых каналов поставок из-за рубежа, что влечет собой ряд рисков, связанных с курсовыми разницеми, таможенными, а также дополнительными расходами на банковские услуги.

Используя финансовые показатели различных компаний (включая те, которые отличаются форматом бизнеса, категорией товаров и размером бизнеса), адаптируя их к этапам принятия финансовых решений и корректируя их на основе внутренних и внешних факторов, можно построить дерево решений для организации эффективных безналичных расчетов с помощью платежных технологий.

### **3.2 Разработка алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании**

Обратимся к классическим предложениям по принятию финансовых решений. На основе разработок в области принятия финансовых решений, адаптируем предложенные Э. Маклейни этапы принятия финансовых решений компании согласно проблематике эффективной организации безналичных расчетов с помощью платежных технологий [15].

Предложенные этапы формулирования целей, определения возможных направлений действий, сбора данных, оценки данных, осуществления

принятого решения и мониторинга результатов являются универсальными этапами относительно исследуемой проблематики.

В рамках казначейской функции финансовый менеджмент компании должен выполнить следующие задачи:

- определить цели и задачи управления казначейством;
- провести анализ финансовой ситуации компании;
- разработать планы по управлению казначейством, включая управление денежными средствами и оптимизацию финансовых потоков;
- минимизировать риски, связанные с финансовой деятельностью;
- оптимизировать управление ликвидностью компании, контролировать остатки на счетах, управлять кредиторской и дебиторской задолженностями;
- установить эффективное взаимодействие с банками, другими финансовыми институтами и контрагентами;
- контролировать и анализировать результаты управления казначейством, оценивать эффективность принятых решений и корректировать стратегию управления.

В связи с этими идеями представляется возможным дополнение последовательности действий финансового менеджмента компании при выборе платежных технологий, обеспечивающих движение денежных потоков в управлении финансами компаний розничной торговли.

Путем исследования ключевых элементов функционирования безналичного оборота розничного предприятия предложим разработанный нами алгоритм управления денежными потоками, состоящий из этапов отбора, анализа и маршрута принятия решений по организации безналичного оборота. Разработанный алгоритм включает в себя три основных этапа, включая качественный анализ предприятий и платежных технологий как неотъемлемого элемента платежной инфраструктуры или элемента бизнес-экосистемы.

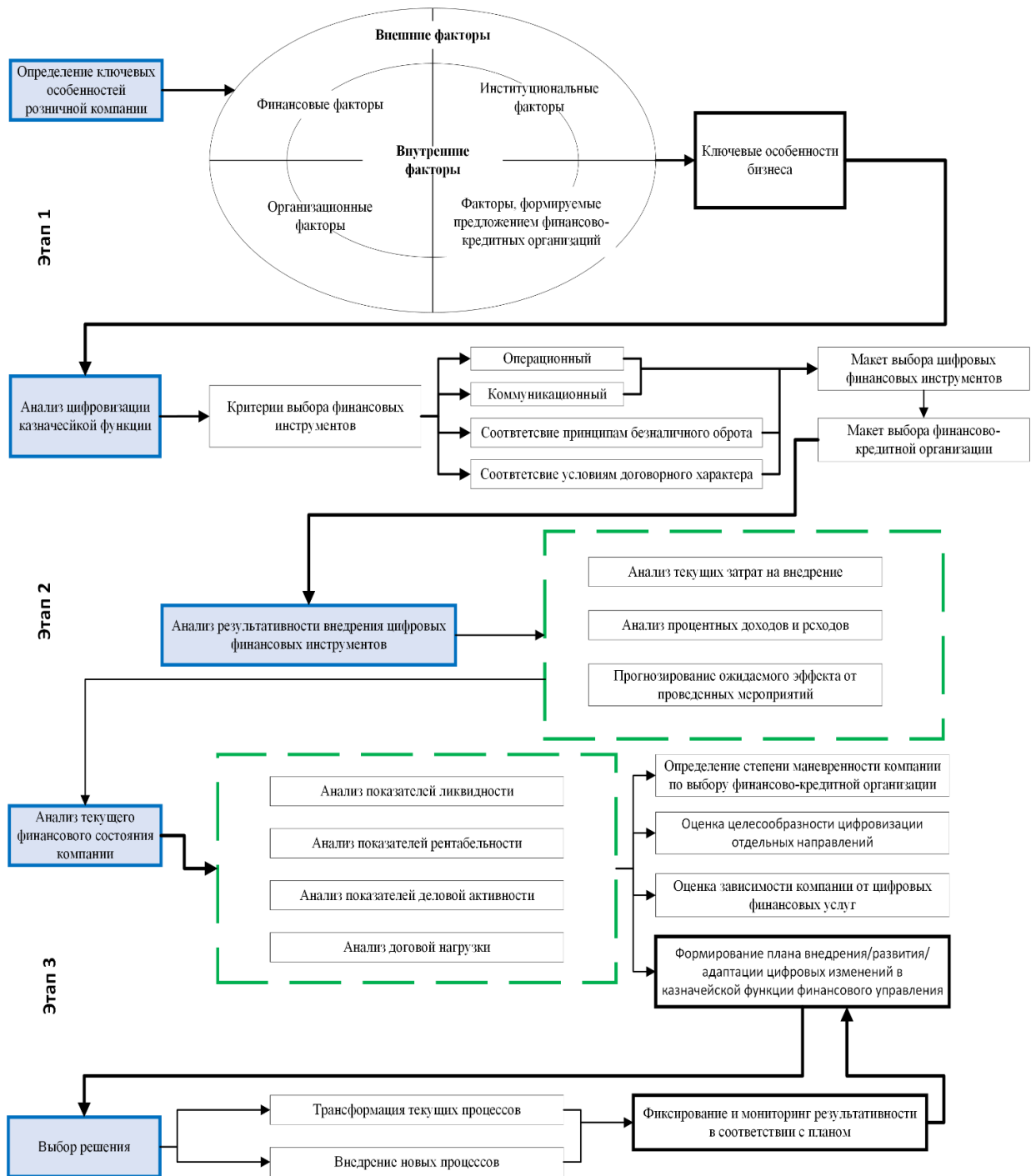
На первом этапе проводится отбор ключевых особенностей исследуемых предприятий, набор необходимых им платежных инструментов



и подбирается поставщик платежных технологий. Выборка построена с учетом особенностей функционирования национальной платежной системы России, и особенностей организации безналичного оборота российских предприятий розничной торговли. При этом стоит отметить диапазон исследуемых предприятий. В качестве спектра возможных предприятий, потенциально зависимых от безналичного оборота при расчетах за товары или услуги, выбираются все компании, деятельность которых охватывает интересы международных и национальной платежных систем. На рисунке 17 представлен процесс принятия решений с помощью предложенного алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента. Рассмотрим детально каждый этап алгоритма.

В качестве ключевых аспектов алгоритма цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента при формировании особенностей исследуемых торгово-сервисных предприятий в первую очередь выступают особенности размера предприятия, цели (при организации безналичного оборота), целевой аудитории потребителей и тип бизнеса (направление деятельности, детально). При этом классификация видов деятельности должна проводиться по категориям кодов МСС, определенных международными платежными системами.

Классификация таким образом, в отличие от кодов общероссийского классификатора видов экономической деятельности позволит точнее определить ценовые параметры используемых платежных услуг. Разработанный алгоритм также имеет свойство корректировки на изменения внутренних и внешних факторов, возникающих при цифровой трансформации казначейской функции финансового управления, и основывается на выделенных критериях (операционный, финансовый, соответствия договорному характеру, коммуникационный). При этом данный алгоритм в первую очередь основывается на особенностях взаимодействия компаний розничной торговли в рамках использования цифровых финансовых услуг и на особенностях формирования финансовых ресурсов самих предприятий.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Алгоритм цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента

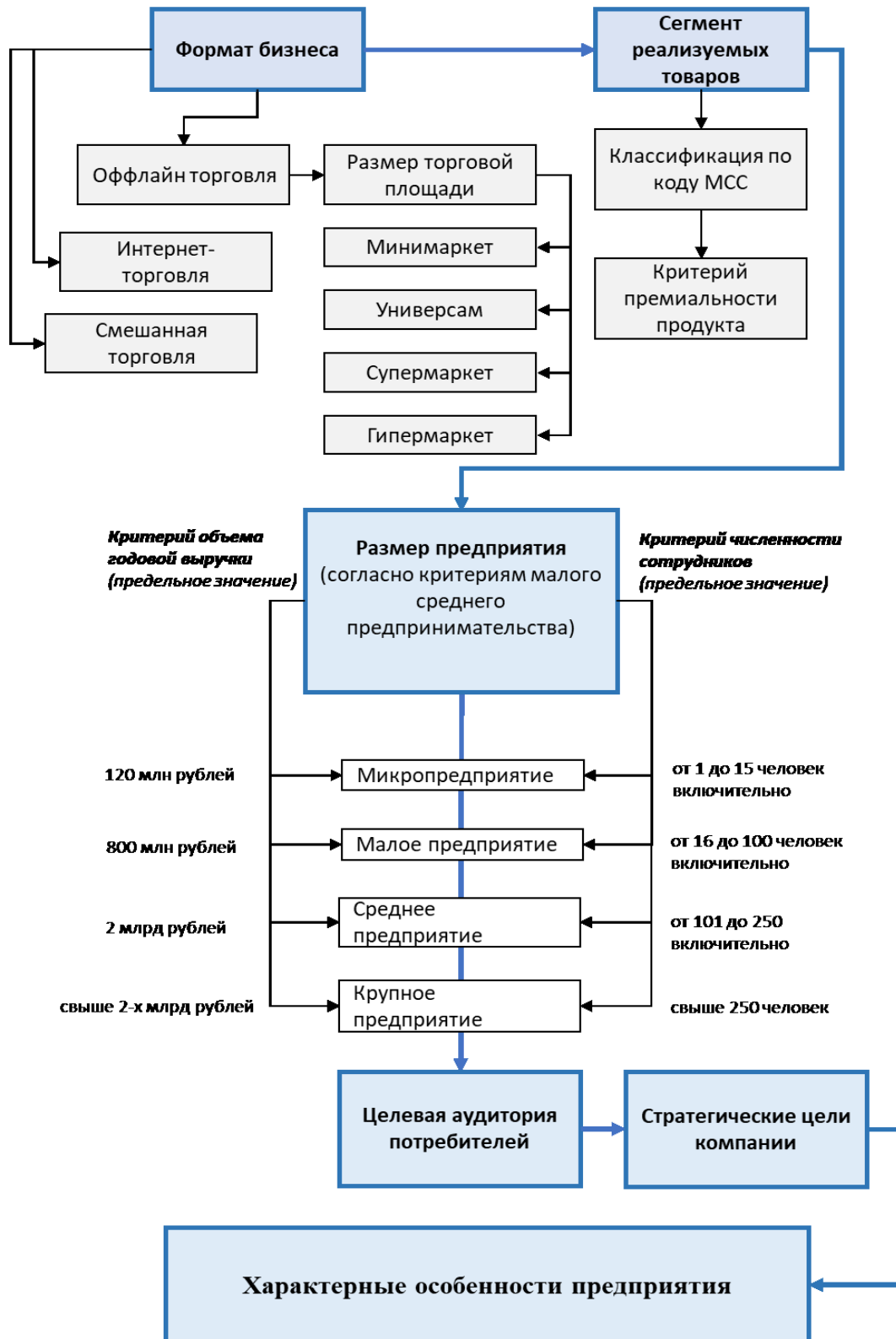
При выборке из предприятий формируются уникальные особенности предприятия, исходя из общей цели развития платежных инноваций. Особенности предприятий после определения становятся основополагающей

информацией для выбора платежных технологий и окончательного выбора вектора в стратегии развития платежных технологий торгово-сервисного предприятия. Отбор в конечном счете должен провести классификацию предприятий и дать конечное заключение по характеристикам выбранной компании.

Остановливаясь на каждой из категорий, формирующих особенности торгово-сервисного предприятия стоит отметить важность целей торгово-сервисных предприятий, тип бизнеса и целевую аудиторию потребителей при выборе платежного инструмента или технологии.

Отдельно стоит отметить социальную роль платежных услуг, которая формирует особенности группы покупателей, использующих платежные технологии при расчетах в точках продаж. Зарубежные исследователи поднимают вопросы применения технологий облачных вычислений и совершенствование платежных технологий (со стороны аспекта совершенствования безопасности платежей), и интеграции платежных технологий в концепцию «интернета вещей» [109].

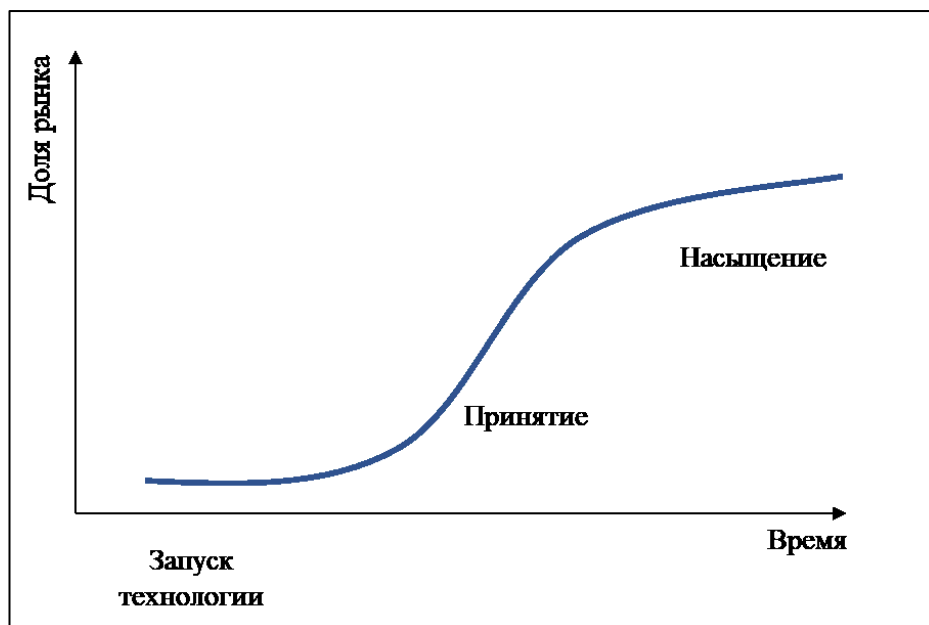
Например, возрастная категория потребителей, не только влияет на маркетинговые каналы продаж и выбор той или иной платежной технологии. Возрастные категории в совокупности с развитием всех цифровых технологий корректируют вектор развития платежной инфраструктуры. Данная тенденция отражена в идее «Три фазы поведенческих нарушений», согласно которой адаптация к современным платежным технологиями поэтапно формирует привычки потребителей [112; 119]. На рисунке 18 отметим формирование ключевых особенностей для компаний розничной торговли.



Источник: составлено автором.

Рисунок 18 - Формирование характерных особенностей компаний

Данный фактор позволяет сформировать маркетинговую стратегию розничной компании, что дополняет классификацию предприятия в рамках разрабатываемого алгоритма категорией «целевая аудитория потребителей». Исследования КПРС БМР в области адаптации потребителей под современные платежные технологии приводят сопоставление платежных технологий (с критериями риска и стоимости) и кривую безразличия, а также определяют жизненный цикл адаптации к технологии, который можно проследить на рисунке 19 и 20 что отражает социальную составляющую при формировании целевой аудитории.

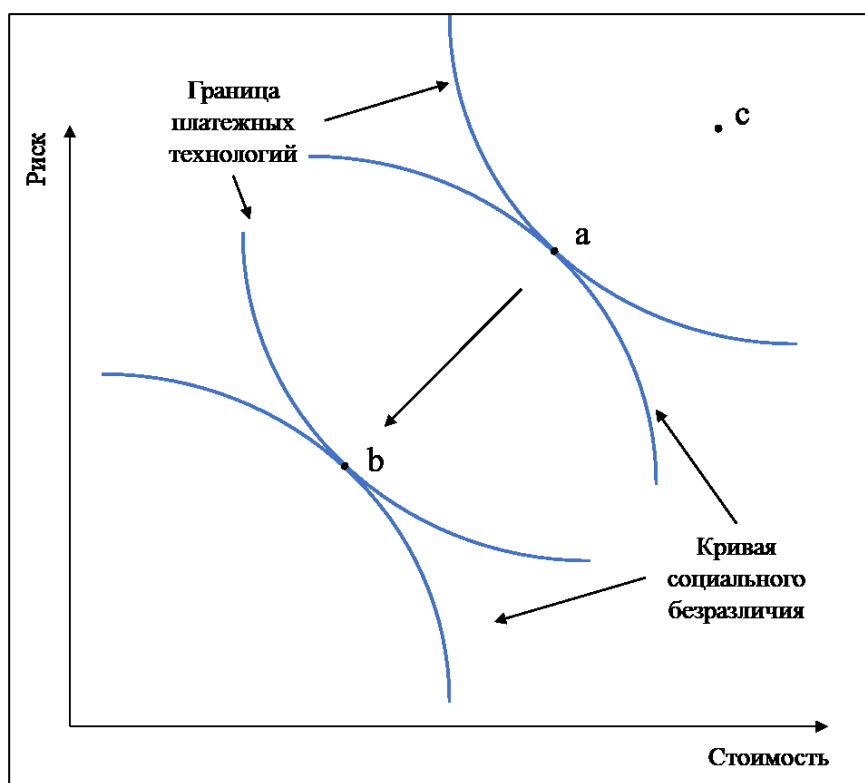


Источник: составлено автором.  
Рисунок 19 – Принятие инноваций потребителями

Степень влияния платежных технологий и тип взаимодействия их с потребителями, функциональная и социальная значимость влияния платежных технологий, основанная на теории потребительского спроса, отражают социо-экономические факторы влияния платежных технологий [109].

Стоит отметить также, что за последние годы специфика спроса на банковские услуги, программного обеспечения и в целом направления «финтех» были частично продиктованы спросом пользователей поколения-Y

или «миллениалами», людей, родившихся с 1981 года по 1996 год, и имеющих особенности глубокого вовлечения в «цифровые» технологии [111].



Источник: составлено автором по материалам [152].  
Рисунок 20 – Границы технологий социальных платежей

Другой, не менее важный фактор, характеризующий особенности торгово-сервисных предприятий – это цели предприятия [102]. В рамках алгоритма проводится выбор из трех, наиболее важных целей: организация безналичного оборота (для предприятий у кого нет ни одного способа безналичных расчетов и для предприятий наиболее зависимых от бесперебойного и эффективного функционирования платежных технологий), сокращение расходов на организацию безналичного оборота (начиная от технической заканчивая финансовой составляющей), и повышение лояльности потребителей [70].

На следующем шаге данного алгоритма необходимо провести отбор необходимых цифровых финансовых инструментов для достижения целей торгово-сервисных предприятий. Оценка их проводится по

балльно-рейтинговой системе и набор элементов может опционально варьироваться в зависимости от целей или спектра платежных технологий. В типах платежных технологий в таблице 25 отражен спектр услуг (продуктов), которые наиболее обширно представлены на российском рынке финансовых услуг.

По результату отбора для конкретной компании, удовлетворяя цели этой компании отбирается набор наиболее востребованных для нее цифровых финансовых инструментов, для возможности дальнейшего использования их в процессе хозяйственной деятельности или инвестирования в разработку собственных технологий данных направлений [123]. Для этих целей вводятся условные индикаторы выбора банковских услуг исходя из отмеченной приоритизации.

Таблица 25 – Макет выбора цифровых финансовых инструментов (пример заполнения)

Типы цифровых финансовых инструментов /Цели компаний розничной торговли (Баллы 1–5)	Кредитные и дебетовые карты	Предоплаченные карты	Электронные кошельки	ПОС-эквайринг	Е-сom эквайринг	Преавторизация	Запрос оплаты	QR-платежи	Переводы с помощью мобильного банка
Лояльность потребителей	4	4	2	3	5	3	4	2	2
Эффективность безналичного оборота	3	3	2	2	2	2	1	4	5
Экономия	1	5	4	2	1	3	5	2	5
Прочие цели	4	4	4	4	4	2	3	4	5
	3	2	1	5	1	5	2	3	2
Итого	15	18	13	16	13	15	15	15	19

Источник: составлено автором.

Следующим этапом проводится отбор финансово-кредитных учреждений. Для этого в соответствующей выборке список предприятий и цифровых финансовых инструментов сопоставляется с финансово-кредитными организациями, которые их предлагают к использованию. Выборка проходит по балльно-рейтинговой системе, в которой, в зависимости

от технологических и продуктовых возможностей, выбирается та или иная финансово-кредитная организация.

На примере ниже, в списке указаны только банки, так как в текущих российских экономических условиях именно кредитные организации занимают главенствующее положение на рынке поставщиков цифровых финансовых инструментов, в основном из-за политики регулятора – Центрального Банка Российской Федерации, направленной на развитие национальной платежной системы. Однако такой элемент как поставщик платежных услуг может быть заменен на компанию, осуществляющую, например, процессинг операций по банковским картам или организацию программы лояльности покупателей. Тем самым, наиболее важной особенностью данного элемента модели (выбор финансово-кредитной организации) это ее гибкость.

При выборе услуг кредитных организаций обычно ориентируются на несколько ключевых факторов, таких как стоимость услуг, надежность и стабильность банка, удобство и скорость обслуживания, наличие необходимых продуктов и услуг, а также репутация и отзывы других клиентов.

Стоимость услуг является одним из главных критериев выбора, так как компании стремятся минимизировать свои затраты на обслуживание в банке. Однако слишком низкие тарифы могут свидетельствовать о низком качестве услуг или недостаточном уровне надежности банка.

Надежность и стабильность банка также играют важную роль, так как компания хочет быть уверена в том, что ее средства будут сохранены и доступны в любой ситуации. Банки с государственным участием или крупные международные банки обычно считаются наиболее надежными.

Удобство и скорость обслуживания также являются важными факторами, так как компания стремится минимизировать время и усилия, затрачиваемые на взаимодействие с банком. Наличие онлайн-банкинга,



мобильного приложения и быстрой поддержки клиентов может существенно улучшить впечатление от использования банковских услуг.

Наличие необходимых продуктов и услуг также является важным критерием выбора банка. Компании могут нуждаться в различных банковских продуктах, таких как кредиты, депозиты, корпоративные карты, эквайринг и прочие. Важно, чтобы выбранный банк предоставлял все необходимые продукты на выгодных условиях. Репутация и отзывы других клиентов также могут повлиять на выбор компании.

Опционально количество, тип финансово-кредитных организаций может быть изменен, как и цели компаний розничной торговли, для более точных расчетов. При этом цели предприятий в выборе финансово-кредитных организаций должны совпасть с целями при первоначальном отборе предприятий. В таблице 26, в качестве примера указано выставление баллов, и отбор подходящих финансово-кредитных организаций, соответствующих критериям выбора предприятия розничной торговли.

Таблица 26 – Макет выбора финансово-кредитных организаций (банков, пример заполнения)

Наименование банка/критерии выборки (1–5 баллов)	Системно значимое предприятие на рынке платежных услуг	Системообразующий банк	Наличие ключевых платежных технологий (из отбора)	Структура предоставляемых финансовых услуг (ковенанты, обеспечение)	Условие n	Экспертная оценка взаимоотношений предприятия и банка	Итого
Банк 1	5	3	1	3	1	1	14
Банк 2	5	1	5	3	2	1	17
Банк 3	2	3	3	3	3	4	18
Банк 4	1	4	1	2	4	5	17
Банк 6	5	5	5	4	4	2	25
Банк n	3	1	4	5	5	1	19

Источник: составлено автором.

Наиболее важным критерием в определении банка выступает корректирующее условие «экспертная оценка взаимоотношений предприятия

и банка». Данный критерий характеризует такие показатели как лояльность компании розничной торговли банку, «продуктовая наполненность» – спектр предоставляемых услуг предприятию банком (несмотря на цели предприятия в организации безналичного оборота, например, могут быть более глобальные цели, такие как финансовая зависимость от банка). Еще не стоит недооценивать необъективные показатели, влияющие на отношение предприятий к финансово-кредитным организациям, например, репутация и личные взаимоотношения топ-менеджмента компаний. При оценке ключевых платежных технологий проводится оценка наличия необходимых предприятию типов платежных технологий из предварительного отбора платежных технологий.

На основании данной выборки отбирается ТОП-3 поставщиков технологий, позволяющих компании розничной торговли оперировать цифровыми финансовыми инструментами для достижения собственных целей при организации безналичного оборота.

На этапе 2 проводится выявление свободных денежных средств путем анализа выручки и операционных расходов их финансовой отчетности предприятия. По опыту российских компании розничной торговли в большинстве случаев расходную часть представляет собой так называемая «торговая уступка» в пользу банков-эквайеров, по причине того, что наиболее востребованный платежных инструмент в России – это банковские карты и торговый и интернет эквайринг.

В текущий момент расходы на организацию безналичного оборота путем использования эквайринга операций банками составляют от 0,7% до 1,5% для крупных предприятий и 1,5% до 2% в среднем с учетом объемов безналичных операций, суммы среднего чека и категории бизнеса. В некоторых случаях поставщики услуг (банки) взимают дополнительную плату за использование предоставленного оборудования или аналог страхового депозита на случай возвратов или мошеннических операций по банковским картам.

Другой наиболее значимый и менее ощутимый фактор расходов на организацию безналичного оборота – это срок возмещения денежных средств по обработанным операциям на определенную дату. Обычно это составляет один-два дня от даты операции. Однако отсутствие денежных средств на расчетном счете торговой организации в момент подтверждения успешной транзакции (оплаты), а ожидание денежных средств в течение одного-двух дней, причем рабочих, говорит о неэффективном использовании свободных денежных средств торгово-сервисным предприятием.

Выручка от реализации товаров или услуг безналичным способом оплаты может быть размещена на депозит в банке под процент или использована для расчетов с поставщиками, однако эти средства удерживаются поставщиком платежных услуг, по причинам технических возможностей обработки операций или по причинам целей заработка дополнительной прибыли банками. Поэтому свободные денежные средства могут быть определены как процентная разница в экономии на торговой уступке, а количество дней возмещения снижают эффективность от использования денежных средств, потенциально инвестируемых обратно в бизнес.

В качестве заключающего этапа данного алгоритма выступает формирование решений по комплексной реализации казначейской функции финансового менеджмента в части организации безналичных расчетов, то есть определенного рода маршрутизация, вариация решений компании в которой, зависит от ранее проведенной классификации предприятий, финансово-кредитных организаций, и определенных на этапе 1 цифровых финансовых инструментов и с учетом корректировки объема свободных денежных средств потенциально инвестируемых в развитие цифровых финансовых инструментов и степени зависимости предприятия от безналичного оборота на этапе 2. На третьем этапе в рамках данного алгоритма задается ряд вопросов, корректирующих принятие решений.

Вопрос 1: «Целесообразны ли инвестиции в цифровые финансовые инструменты?» При положительном ответе на поставленный вопрос торгово-сервисному предприятию рекомендуется к разработке стратегия развития платежных инструментов путем инвестирования в разработку или покупку действующих актуальных для данного предприятия платежных технологий. При отрицательном ответе задается второй уточняющий вопрос.

Вопрос 2: «Какой размер предприятия?» (по критериям выручки и социальной значимости). В случае если предприятие является малым или средним (согласно классификации предприятий на первом этапе), то оптимальным решением будет использование предлагаемых платежных технологий поставщиками, выбор которых определяется сопоставлением выборки платежных технологий и поставщиков платежных услуг на первом этапе, исходя из целей предприятия.

В случае если предприятие является системно-значимым предлагается выбор стратегии развития безналичного оборота в рамках кооперации с IT-компаниями или финансово-кредитными организациями в рамках единой экосистемы по моделям взаимодействия, описанным ранее, либо использование практик Cash-менеджмента, таких как «платежные фабрики» или «домашние банки».

На примере деятельности розничной аптечной сети представим пример заполнения сводной таблицы по выборке решений. В таблице 27 представлено использование алгоритма на примере компании «Светофор».

Как уже отмечено использование алгоритма целесообразно при значительной экономической результативности, которая достижима за счет мониторинга внедренных мероприятий, с промежуточным срезом оценки результативности.

Таблица 27 – Принятие финансового решения по организации безналичных расчетов компании розничной торговли (на примере торговой сети «Светофор»)

Описание этапа		Описание
Этап 1  Особенности компании	Классификация предприятия	Организационная структура: группа компаний, состоящая из 25-30 юридических лиц Категория бизнеса: крупное предприятие Деятельность: МСС 5411: Бакалейные магазины, супермаркеты (Grocery Stores, Supermarkets) Формат обслуживания: супермаркеты, дискаунтеры Принцип премиальности: высокая доля карт стандартных категорий Целевая аудитория: женщины и мужчины 30–55 лет Стратегические цели: экспансия на рынок Центральной России и север Ростовской области
	Отбор технологий (подходящие)	Система быстрых платежей Эквайринг со сроком возмещения до одного дня
	Отбор поставщиков платежных технологий	Кредитная организация, предоставляющая традиционные банковские продукты (краткосрочные депозиты, кредитные линии, банковские гарантии для участия в госзакупках, эквайринг)
Этап 2  Диагностика финансового состояния компания в рамках вопроса цифровизации	Оценка степени зависимости компании от безналичных операций при расчетах на точках продаж	Возможен расчет при анализе карточки 91 счета.
	Оценка обособленности предприятия от обслуживающих банков	Низкий уровень обособленности по причине ограниченности списка обслуживающих банков. Ограниченность обусловлена высокой кредитной нагрузкой: Показатель Долг/ЕВИТ равен 6, при нормативном значении до 4. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, в процентах: 1539 Коэффициент покрытия процентов по ЕВИТ, в процентах: 18272 Соотношение совокупного долга к капиталу, в процентах: 26
Этап 3	Выбор решения по организации расчетов с помощью платежных технологий	Решение 1: организация коммуникации с обслуживающим банком по сокращению срока перечисления безналичной выручки и реинвестирование ее в размещение краткосрочных депозитов; Решение 2: консолидация остатков группы с помощью инструментов cash-менеджмента; Решение 3: использование традиционных способов осуществления безналичных расчетов

Источник: составлено автором.

В приведенной таблице 27 сгруппированы свойства предприятия, определяющие особенности предприятия при взаимодействии с платежными

технологиями. Согласно сформированной бизнес-модели компании, можно сделать следующие выводы:

1) Деятельность компании, согласно классификации предприятий по стандартам международных платежных систем, определена кодом МСС 5912. Компании, попадающие под эту деятельность на российском платежном рынке, имеют льготные тарифы (обусловленные низкой себестоимостью транзакции) что говорит о наличии сниженной ставки на эквайринг или о возможном потенциале к снижению.

2) Экспансия компании на рынок FMCG в Центральной России, а также пограничная сумма среднего чека (300-500 руб.) говорит о высокой сервисной себестоимости транзакций, в числе которой: стоимость, заложенная на окупаемость оборудования, а также риск дополнительной комиссии от платежной системы по причине маленькой стоимости среднего чека.

Стоит отметить, что данный алгоритм универсализирован относительно розничных компаний, реализующих различные товарные группы. Финансовые решения для разных отраслей могут значительно отличаться. Универсальных решений, подходящих для всех отраслей, не существует. Каждая отрасль имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при принятии финансовых решений.

Например, для производственных компаний важно учитывать стоимость сырья и материалов, а также затраты на производство. Для торговых компаний важнее всего оценивать конкурентоспособность и спрос на товар. Кроме того, финансовые решения должны учитывать риски, связанные с деятельностью компании, и возможности для их минимизации.

Также данный алгоритм применим для некоторых компаний прочих отраслей (например, для оптовой торговли или производства) с высокой степенью цифровизации бизнеса, однако имеет точеный характер и требует адаптации под конкретную отрасль.

### **3.3 Рекомендации по совершенствованию финансовых отношений между компаниями розничной торговли и контрагентами при осуществлении расчетов**

В настоящее время финансово-кредитные организации действуют как экосистемы и предлагают компаниям комплексное обслуживание. Исходя из этого «продуктовые наборы», предоставляемые банками, в виде пакетов услуг формируют предложение на рынке финансовых услуг [22]. В данном случае в рамках обеспечения деятельности казначейских служб компаний среднего и крупного бизнеса в качестве отдельного набора банковских услуг предлагается набор услуг Cash-менеджмента.

Дословно такой набор услуг является управлением наличными деньгами, однако характеризует собой набор платежных или аналитических услуг направленных на организацию денежных средств компании. Наполненность данных продуктовых наборов в разных банках индивидуальна, но во всех случаях включаются услуги по краткосрочному размещению депозитов и консолидация остатков свободных денежных средств [25].

В приведенном ранее алгоритме организации расчетов на определенном этапе проводится выборка цифровых финансовых инструментов в зависимости от различных критериев значимости платежных услуг и в итоге приводится ряд рекомендаций по организации безналичных расчетов в рамках реализации казначейской функции для достижения целей финансового менеджмента компании. Реализуя в себе задачу сокращения расходов на обслуживание безналичного оборота в дополнение к приведенному алгоритму, приводится практика использования Cash-менеджмента [129].

В таблице 28 представлен примерный расчет эффекта от замещения срока перечисления возмещения краткосрочным депозитом (по причинам отсутствия точной суммы безналичных операций и варьированием ставок по краткосрочному размещению средств).

Таблица 28 – Расчет эффекта от размещения краткосрочных депозитов (овернайт)

Компания	Выручка в год, тысяч рублей	Выручка (безналичная) средняя по году	Условная ставка размещения краткосрочных депозитов (овернайт) процентов годовых	Срок возмещения по операциям эквайринга	Дополнительная условная ставка по размещению краткосрочных депозитов при консолидации корпоративного остатка	Расчет дохода по овернайт, тысяч рублей
АО "ВКУСВИЛЛ"	162 185 702	444 344,39	4	1	не применимо, компания автономна	48,695
АО "ГЛОРИЯ ДЖИНС"	19 883 962	54 476,61	4	1	не применимо, компания автономна	5,970
ООО "СТД "ПЕТРОВИЧ"	97 658 202	267 556,72	4	1	не применимо, компания автономна	29,321
ООО "ТОРГСЕРВИС 61", ООО "ТОРГСЕРВИС 161", ООО "ВОСТОК 61"	13 688 850	37 503,70	1	1	1% (включена в условную ставку)	1,027

Источник: составлено автором по материалам [125].

Практика сокращения сроков перечисления возмещения характеризует собой реинвестирование выручки за предыдущий операционный день, частично компенсирует ставку по эквайрингу. Разницу от компенсации эквайринга можно рассчитать по формуле (4)

$$\Delta = \frac{\text{выручка в год} \times \text{доля безналичных операций}}{365} \times \frac{\text{ставка овернайт}}{365} \times n \times t, \quad (4)$$

где  $\Delta$  – разница от реинвестирования выручки за предыдущий день;

$n$  – количество дополнительных дней перечисления выручки;

$t$  – количество дней размещений (от одного до трех дней, в зависимости от дня, когда происходит размещение овернайт: размещение в ночь перед рабочим днем или в ночь перед выходными).

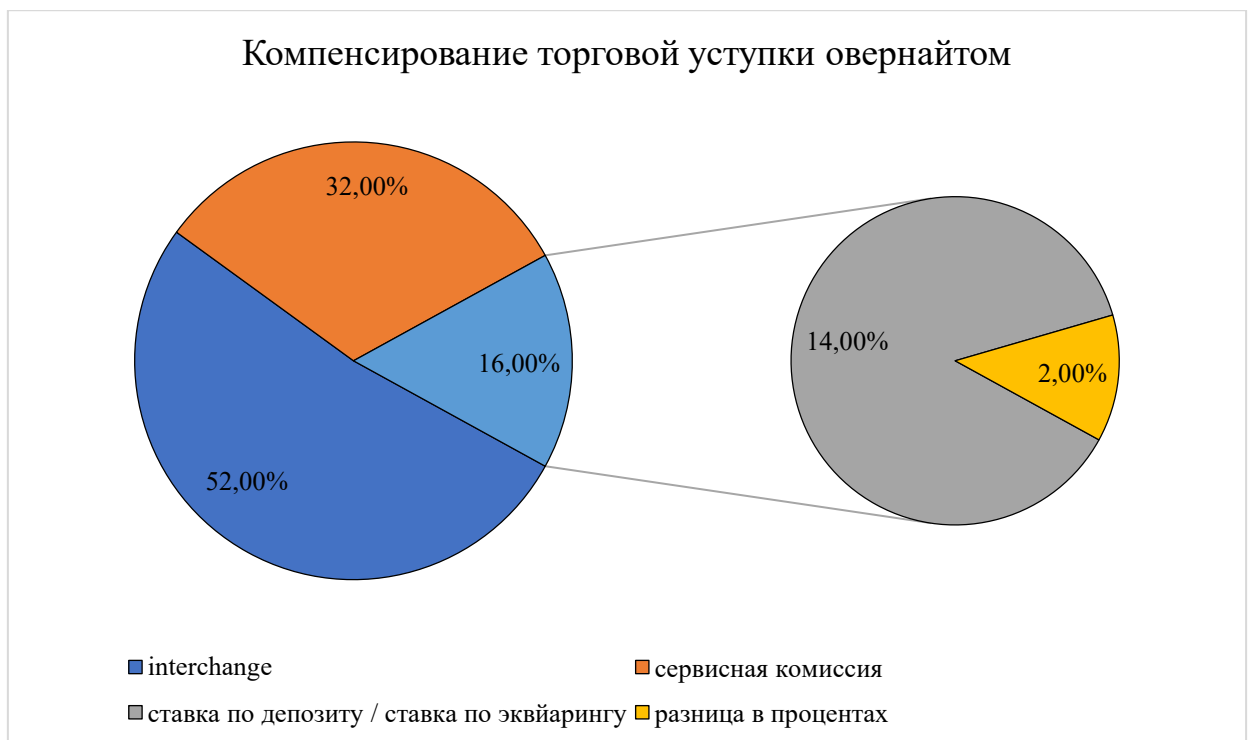
В практике тарифообразования банков по пассивным продуктам зачастую используется градация в зависимости от срока и суммы. В данном при рассмотрении возможности замещения срока возмещения безналичной



выручки краткосрочным депозитом, подходит срок размещения в один день либо овернайт.

Исходя из этого, фокус эффективной организации безналичных расчетов сводится не к сокращению расходов, а к сокращению сроков перечисления безналичной выручки, что в свою очередь формирует рекомендации по формированию переговорной позиции с финансово-кредитной организацией.

Если вернуться к вопросу ценообразования ПОС-эквайринга, можно провести соотношение расходов на эквайринг с доходами по краткосрочному размещению депозитов. На рисунке 21 можно отметить, что ставка по овернайтту логически и экономически соотносима со ставкой банка-эквайера (acquire fee), то есть ставкой, регулируемой конкретной финансово-кредитной организацией, в отличие от других элементов.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Долевое соотношение структуры торговой уступки и ставки по краткосрочному депозиту

Роль срока возмещения операций эквайринга заключается в увеличении в  $n$  раз ставки по размещению краткосрочных депозитов, при условии размещения депозитов на один день. Данная схема обслуживания наиболее

применима для средних и крупных региональных предприятий. Объясняется это наличием дополнительного штата сотрудников в финансовых отделах, занимающихся размещением краткосрочных депозитов и консолидаций остатков свободных денежных средств в ручном режиме [62].

Рассмотрим в таблице Е.1 приложения Е сценарий изменения финансовых коэффициентов рассматриваемых компаний на основе изменения доли расходов, связанных с использованием инструментов безналичных платежей, на примере расчетов с помощью торгового эквайринга и СБП в торговой сети «Петрович». При изменении условной ставки на торговый эквайринг, за счет использования дополнительного инструмента СБП (либо смежного), прослеживаются изменения при формировании финансовых результатов компании.

Данный расчет проведен в условиях стерильности, при которых в рамках годового плана можно отметить динамику изменений расходов связанных с использованием разных платежных технологий. В данном расчете берем несколько допущений:

- 1) условная ставка по торговому эквайрингу берется в размере 1,5% от объема выручки;
- 2) ставка по расчетам с использованием СБП 0,4% от объема выручки;
- 3) доля безналичных расчетов с покупателями 60%;
- 4) инвестиции на адаптацию к новым способам платежа не учитываются, так как включают в себя в основном расходы на обеспечение работоспособности кассовой техники и уже заранее учтены в финансовом плане;
- 5) не учитываются процентные доходы на реинвестирование выручки за операционный день;
- 6) ежемесячная разбивка показателей построена средними значениями за 12 месяцев (по данным годовой отчетности);

7) шаг замещения в размере 6,5% месяц к месяцу (в соответствии с увеличением динамики платежей по СБП на 20% к 3 кварталу 2023 г.).

В рамках приведенного сценария смоделирована ситуация вымещения одним финансовым инструментом другого, с большей ставкой на расчеты. В соответствии с приведенной таблицей было выявлено отклонение от критических значений в коэффициенте рентабельности продаж в размере 0,08%, где значение рентабельности затрат в базисном месяце составляло 14,6%, а в месяце после проведенных мероприятий по адаптации новых цифровых инструментов (расчеты с помощью СБП) составило 14,68%. Однако, в данном случае, если учесть «эффект масштаба», то, казалось бы, незначительное изменение рентабельности затрат на 0,08% может за три года привести к значительному положительному экономическому эффекту.

Таким образом изменение рентабельности расходов может существенно повлиять на различные аспекты бизнеса, включая его прибыльность, конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и устойчивость к экономическим колебаниям. Важно отслеживать эти изменения и анализировать их, чтобы принимать обоснованные решения о стратегии развития компании. Другими словами, указанные изменения могут служить определенными индикаторами эффективности мероприятий, связанных с цифровой трансформацией казначейства компании.

В региональных компаниях функционал совершения казначейских операций чаще всего концентрируется на бухгалтерях или сотрудниках, занимающихся работой по взаимодействию с банками. Для региональных компаний услуги кэш-менеджмента автоматизируют большую часть действий по организации внутригрупповых переводов (для компаний с дочерними или аффилированными структурами). В таблице 29 представлены продукты кэш-менеджмента, предоставляемые банками на сегодняшний день.

Возвращаясь к вопросу ставки на размещение краткосрочных депозитов, стоит отметить, что в большинстве банков проводится градация от суммы размещения. В данном случае, для компаний имеющих разветвленную

структуру дочерних или аффилированных компаний, а также развитую филиальную сеть, целесообразно использование банковского продукта «корпоративные остатки».

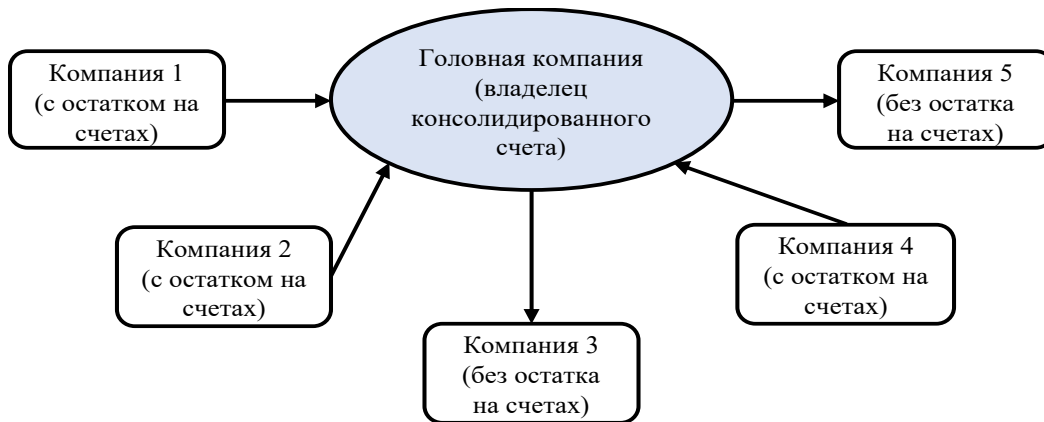
Таблица 29 – Функциональное применение продуктов Cash-management в финансовом менеджменте компании розничной торговли

Продукт	Описание	Функциональное применение
Cash pooling	позволяет автоматически «выравнивать» разрыв между счетами, на которых средства в избытке, и счетами, где они в недостатке, с помощью реальной или виртуальной консолидации	Обеспечение внутригруппового денежного оборота
Расчетный центр клиента	Позволяет решать ряд задач при консолидации денежных остатков, одной из которых является многоуровневая схема акцептования платежей	Контролирующее применение
Овернайт корпоративный	Инструмент по краткосрочному размещению свободных денежных средств, находящихся на расчетных счетах группы компаний в банках с учетом общей суммы средств на счетах	Размещение депозита на ночь
Корпоративные остатки	Инструмент по долгосрочному размещению свободных денежных средств, находящихся на расчетных счетах группы компаний в банках с учетом общей суммы средств на счетах	Процент на среднемесячный остаток по группе счетов (в совокупности по суммам)

Источник: составлено автором по материалам [35].

На примере рисунка 22 можно проследить взаимосвязь компаний группы, при этом с разницей что перечисление денежных средств между компаниями внутри группы (в обе стороны в зависимости от целей движения денежных средств) представляет собой «кэш-пулинг», а учет (без фактического перемещения средств) на едином остатке представляет собой корпоративные остатки». Кэш-пулинг - это процесс объединения и централизации всех платежных операций компании, включая как внутренние, так и внешние транзакции. Целью кэш-пулинга является оптимизация

управления денежными потоками, снижение издержек на обработку платежей и повышение контроля над финансовой деятельностью компании.



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Взаимосвязь группы компаний при использовании продукта «корпоративный остаток»

В рамках задачи реинвестирования выручки предыдущего дня наиболее подходящая комбинация услуг банка в виде овернайт и кэш-пулинга или корпоративные остатки. Однако в случае корпоративных остатков сложно заранее рассчитать эффект от компенсации эквайринга в отличие от овернайт, где сумма размещения фиксирована и определена суммой выручки предыдущего дня. Путем комбинирования продуктов кэш-менеджмента, например консолидируя остаток на счете одной компании представляется возможность управления свободными денежными средствами компании, что увеличивает их эффективность как актива.

Формируя свод рекомендаций по совершенствованию безналичных расчетов стоит отметить практику взаимодействия компаний по организации платежных технологий в рамках бизнес-экосистем.

Практика обратного предоставления финансовых услуг, в некоторых случаях называемая как DIY-банкинг (англ. Do it yourself banking) также имела место в таких корпорациях как Wal-mart и Tesco [124].

Затрагивая вопрос платежных технологий в финтех отрасли (отрасли финансовых технологий, англ. Fintech) стоит отметить концепцию бизнес-

экосистем, одним из ключевых направлений которых является развитие или применение платежных технологий [69]. Идея бизнес-экосистем характеризует собой совместную ко-эволюцию разных компаний, объединенных общими целями и партнерскими взаимоотношениями. Основоположником теории бизнес-экосистем является Джеймс Мур, чьи научные взгляды на данную проблематику отражены в его работе «Смерть конкуренции: лидерство и стратегия в эпоху бизнес-экосистем» [116]. Кроме того, выделяют ключевые компании в бизнес-экосистеме – компании лидеры, диктующие определенную идеологию в коэволюционных процессах. Схожими взглядами на идею бизнес-экосистемы обладает и Майкл Ротшильд, где в своей работе «Биономика: экономика как экосистема» автор применяет биологические концепции на существующие бизнес-процессы [125].

Одним из ключевых моментов является факт того, что финансовым институтам необходимо перестраиваться на использование новых инструментариев, что будет способствовать на доверительные отношения с потребителями, что впоследствии поможет увеличить их экономический прирост, благодаря эффективному использованию оптимальных инструментов [132].

В связи с чем, оптимальным будет детальная проработка по трем важным аспектам:

- подбор партнеров по экосистеме;
- бизнес-архитектуру экосистемы;
- технологии для оптимальной реализации финансовых решений.

Следовательно, именно те финансовые учреждения, которые смогут внедрить и реализовать указанные аспекты, что впоследствии поможет потребителям получить качественный продукт, своевременную отдачу и поддерживающую программу лояльности [118].

Можно отметить пять типичных моделей организации партнерской экосистемы для банков, которые предлагает, в свою очередь [115]:

- синхронизация с ключевыми периодами жизни (в данную модель включается идея встроить в экосистему потребностей клиентов, которые возникают на базовом уровне – рождение детей, изменение семейного статуса и ряд других; такая система позволяет отслеживать наступление такие моменты и предоставлять актуальную информацию);

- присоединение к существующей экосистеме (банк может внедрить свои услуги в уже действующую платформу товаров и услуг, как представитель);

- реферральная платформа (в такой системе банк может ориентировать клиентов к другим провайдером, если у него они получили отказ, например, крупные финансовые организации могут отправлять заявки от малого бизнеса более мелким банкам-партнерам);

- принцип маркетплейса (здесь будет применяться подход посредством анализа ситуации клиента в каждом случае индивидуально через единый фирменный маркетплейс, поскольку сможет предложить также нефинансовые продукты под своим брендовым кодом);

- открытие банковской платформы (банки смогут объединить усилия и открыть единую платформу, предлагая свои услуги через API, кроме того, возможны сценарии специализации на определенных направлениях и нишах).

В качестве основных индикаторов развития бизнес-экосистем применяют следующее [105]:

- производительность (продуктивность);
- устойчивость – способность функционировать при возмущающих воздействиях.

- создание ниш (инновативность) – способность экосистемы создавать новые ниши, потребности, способствуя повышению разнообразия экосистемы.

Определяя экосистемы как альтернативные формы организации хозяйственной деятельности используют определенные метрики для оценки

их эффективности [19]. Ключевые метрики оценки формирования бизнес-экосистем представлены в таблице 30.

Согласно показателям в таблице 30 деятельности бизнес-экосистем, сужается перечень потенциальных участников экосистемы. С учетом вышеперечисленных критериев оценки эффективности предприятие должно соответствовать всем показателям участников экосистем, формируя таким образом уникальность данного участника относительно конкурентного рынка, функциональными особенностями которого направлены на достижение стратегических целей всей экосистемы.

Таблица 30 – Особенности формирования бизнес-экосистем

Элемент	Показатель
Участники бизнес-экосистем	Анализ финансовых и организационных характеристик Оценка роли и функции в бизнес-экосистеме Оценка бизнес-модели субъектов хозяйствования Стратегическое планирование Возможности и потенциал развития компании Входной и выходной материальные потоки Производственные мощности и выпуск продукции Объемы реализации и продаж История развития успешных фирм
Структура бизнес-экосистемы	«Виды» компаний и их динамика Каналы создания стоимости и ценности Информационные бизнес-платформы Способы взаимодействия и формы сотрудничества Институциональные аспекты практики хозяйствования
Конкурентоспособность	Оценка конкурентоспособности экосистем в сравнении с другими экосистемами по ряду критериев, таких как продукты, услуги, инновации, технологии, персонал, бренд
Деловая активность	Активность взаимодействия, активность сетеобразования, транзакционности, и доля торгового оборота между партнерами
Стратегическое видение	В разрезе возможностей, рисков и развития

Источник: составлено автором.



По опыту российских и зарубежных компаний в рамках данной концепции выделяется «якорная» компания регулирующая определенную идеологию и вытекающую из этого стратегию всей экосистемы. Однако, реализация идей данной концепции чаще всего присуща технологическим компаниям или ритейлерам, ориентированных на интернет-торговлю.

Зачастую в качестве агрегатора платежей внутри экосистемы выступает либо кредитная организация, предоставляющая платежные услуги либо провайдер платежных услуг. Отсюда возникает возможность или в некоторых случаях необходимость в инвестировании денежных средств в развитие новых технологий (платежных) или усовершенствование текущих. Рассматривая функционирование торгового предприятия в рамках кооперации, в том числе с поставщиками платежных технологий, концепция бизнес-экосистемы формирует внешнюю среду функционирования безналичного оборота. При этом область применения соответствующих методик оценки финансовой эффективности расширяется на деятельность всех участников или деятельность взаимосвязанных поставщиков платежных технологий и выбранное предприятие торговли. Определим ключевые моменты определяющие и корректирующие выбор решения на последних этапах.

Во-первых, определяющим показателем является позиция кредитующего банка в финансах компании. Как отмечено ранее, у компаний розничной торговли зачастую используется заемный капитал в целях пополнения оборотных средств, отсюда становится вопрос насколько оптимально сформирован кредитный портфель компании и занимают ли в нем доминирующую позицию конкретные банки (по причинам ценовых условий или структуры кредитного продукта, например условия залога или поручительство). Предоставляя кредитный продукт для развития бизнеса банки, получают определенный рычаг давления на компанию, что проявляется в установлении различных ковенант по использованию компанией прочих банковских услуг кредитующего банка, в том числе условия по проведению безналичной выручки через кредитующий банк. Определив, насколько

кредитующий банк имеет рычаг давления на компанию становится понятно может ли компания диверсифицировать использование не-кредитных продукты в других банках. В качестве индикативной метрики целесообразно использовать показатели долговой нагрузки и структуру кредитного портфеля компании (в доленой разбивке банков и путем ранжирования ковенант и дополнительных условий).

Во-вторых, дополняя рекомендации по формированию оптимальной структуры кредитного портфеля компании, на второй план выходит проведение коммуникаций с банками по вопросам предоставления комплекса услуг (сбалансированного по стоимостным условиям) и формирование переговорной позиции учитывая сильные и слабые стороны компании, в числе которых финансовое положение компании, способы расчетов с поставщиками, экономическая и социальная значимость компании.

В-третьих, использование ранее приведенного алгоритма выбора платежных технологий, обязательно с корректировкой на определенную многофакторную среду, включающую в себя группы внутренних и внешних факторов. Обусловлено это внедрением практической составляющей в использовании алгоритма.

В-четвертых, перечень рекомендации по организации безналичных расчетов можно дополнить практикой реинвестирования выручки операционного дня с помощью инструментов кэш-менеджмента.

В-пятых, внедрение платежных технологий в направлении формирования отчетности или аналитики продаж, а также направлений, связанных с увеличением лояльности достижимо за счет использования API (интерфейса прикладного программирования) в виде разработок крупнейших банков, предоставляющих такую услугу. Внедрение таких разработок в деятельность онлайн или оффлайн-магазина позволит дополнить инструментарий формирования отчетности и аналитики продаж, в том числе при позиционировании расходов, связанных с организацией безналичных расчетов.

В-шестых, на основе ранее приведенной использования интерфейса прикладного программирования, как составного элемента, для крупнейших или экономически значимых (благодаря тем или иным уникальным свойствам компании) применима практика кооперации с партнерами в рамках бизнес-экосистем. За счет этой кооперации становятся достижимы стратегические цели компании и при оптимально-сформированной бизнес-модели становятся показательными экономические результаты, за счет размытия расходов на предоставление финансовых услуг внутри экосистемы.

Все вышеперечисленные рекомендации, совместно с использованием определенного ранее инструментария оценки зависимости компании от безналичного оборота формируют собой свод рекомендаций для результативной реализации казначейской функции финансового менеджмента и применимы для компаний-резидентов или представителей розничной торговли представленных на территории России с учетом особенностей рынка цифровых финансовых инструментов.

## Заключение

На фоне растущей значимости и вовлеченности цифровизации в ежедневную деятельность потребителей, одним из значимых участников рыночных отношений – предприятиям торговли – необходимо пересмотреть свои подходы к управлению финансами в части трансформации их казначейств, а именно, оценить потенциал к цифровизации казначейской функции управления финансами при использовании финансовых инструментов. Также для развития теоретических основ необходимо четкая трактовка понятия платежные технологии, и необходима систематизация особенностей и принципов, на основе которых функционируют платежные технологии. Понимание ключевых принципов и направлений применения этих технологий предоставляет методологическую основу при разработке и внедрении новых технологий на рынок платежных услуг.

По результатам исследования в главе 1 сформированы следующие выводы. Факторная среда, разделенная на внешние и внутренние факторы включающая в себя финансовые, институциональные факторы, формируемые предложением финансово-кредитных организаций и организационные факторы имеет прямое воздействие на процесс цифровой трансформации казначейской функции финансового управления в компаниях розничной торговли, уточняет последовательность действий финансового менеджмента при выборе цифровых финансовых инструментов обеспечивающих движение денежных потоков финансовом управлении компаниями розничной торговли. В данном случае положительное или негативное влияние этих факторов может затормозить или ускорить процессы цифровой трансформации казначейской функции. При этом совокупность указанных факторов также влияет на адаптацию компании к этим цифровым трансформациям.

Проведено позиционирование цифровых финансовых инструментов в качестве ключевого инструмента при цифровой трансформации казначейской функции финансового управления компаниями розничной торговли, что

позволяет адаптироваться компании к цифровой трансформации или улучшить свои финансовые результаты за счет внедрения отдельных элементов цифровизации в бизнесе. Выявленная взаимосвязь трактовок платежные технологии, инструменты и услуги представляют собой цифровой финансовый инструментарий, предоставляемый в качестве услуги финансово-кредитными организациями на основе которых формируется механизм безналичных расчетов. Платежные технологии являются базисным элементом, платежные инструменты выступают сопутствующим элементом, а платежные услуги выступают товаром на платежном рынке и предоставляют возможность компаниям проводить расчеты в безналичной форме.

В ходе целенаправленного изучения особенностей конкретных финансовых инструментов и проверки их соответствию ряду принципов организации безналичного оборота и нормативных актов, представляют собой параметры этих инструментов, на которых строится основа из индикативных показателей, определяющих эффективность цифровизации за счет конкретных цифровых финансовых инструментов. Путем отнесения подходов к определению понятий безналичных расчетов формируются подгруппы, в зависимости от характеристики этих понятий. Соответственно, юридический и технологический подходы, включающие в себя специфику функционирования платежной системы страны, регулирующую функцию государства формируют группу внешних факторов, в числе которых:

- платежная инфраструктура (в том числе платежная активность граждан);
- регулятивная деятельность центрального банка, комитета по расчетным и платежным системам (в том числе государственное регулирование торговой уступки);
- уровень технологической развитости государства;
- межбанковская конкуренция.

Группу внутренних факторов формирует деятельность финансового менеджмента предприятий, такую как:

- управление расходами;
- управление структурой капитала (в том числе управление заемным капиталом);
- управление продажами;
- управление отношениями с поставщиками (применение различных форм безналичных расчетов);
- управление денежными потоками;
- ряд финансовых показателей для оценки кредитоспособности компании (кредитный рейтинг, качество обслуживания долга).

Согласно стратегическим целям по управлению финансами на предприятии, многофакторностью особенностей функционирования безналичного оборота, а также частичным отсутствием универсальности методов проведения финансового анализа торговых предприятий, возникает необходимость в систематизации и маршрутизации действий торгового предприятия по организации безналичного оборота.

Определенные в главе 1 финансовые особенности компаний розничной торговли формируют основу инициирования мероприятий по адаптации к цифровой трансформации казначейской функции финансовыми компаниями. Финансовые особенности компаний розничной торговли определяют фокус при финансовом анализе компаний, что может быть внедрено в рамках маршрутизации действий финансового менеджмента компаний по адаптации к цифровой трансформации или внедрении новых цифровых финансовых инструментов. Также предложенная классификация цифровых финансовых услуг и приведенные им в соответствие направления цифровизации дополняют практическую составляющую выбора финансовых инструментов и оценка их результативности в финансовом управлении.

По результатам главы 2 выявлены ключевые особенности финансовых коэффициентов, компаний розничной торговли, относительно других отраслей, согласно чему выявлены критические отклонения в розничной торговле по следующим коэффициентам:

- соотношение дебиторской задолженности к активам компании;
- коэффициент концентрации собственного капитала (автономии);
- коэффициент концентрации заемного капитала;
- чистая норма прибыли;
- коммерческие и управленческие расходы к выручке;
- валовая рентабельность;
- рентабельность продаж;
- валовая рентабельность затрат;
- рентабельность затрат;
- рынка цифровых финансовых инструментов.

Проведен анализ рынка цифровых финансовых услуг и безналичного денежного оборота, а розничной торговли, для выявления финансовой зависимости от финансовых услуг на финансовые коэффициенты компаний розничной торговли. В дополнении к этому проведен анализ структуры расходов компаний розничной торговли и анализ ценообразования на отдельные группы товаров, в связи с чем приводится в соответствие расходов в розничной торговле и производстве, а также определения маржинальности торговли в зависимости от различных категорий товаров. Исходя из структуры расходов и определенных в главе 2 механизма ценообразования цифровых финансовых услуг и практики их внедрения обосновывают потенциал компании к цифровизации отдельных направлений финансового управления.

В главе 3 разработан авторский алгоритм цифровой трансформации казначейской функции финансового менеджмента компании, включающий выбор цифровых финансовых инструментов, выявление влияния их стоимости на финансовые показатели компании, определение финансово-кредитных организаций для обслуживания расчетной части финансовых отношений с контрагентами и формирование совокупности финансовых решений по их использованию для реализации казначейской функции финансового менеджмента организации в рамках повышения ее результативности. Данный алгоритм реализует собой комплексный подход в финансовом управлении, с

помощью которого оценивается степень влияния безналичного оборота предприятия на прибыль и выявляется источник свободных денежных средств, которые могут быть инвестированы в развитие или приобретение собственных платежных технологий с помощью, которых процесс организации казначейской функции станет наиболее результативным. Также на этапах предлагаемого алгоритма проводится оценка ключевых особенностей предприятия и оценка целесообразности развития платежных технологий с учетом целей и особенностей предприятий с мониторингом статуса этих мероприятий в соответствии с планом.

В качестве основных рекомендаций предложены в качестве индикативной метрики использовать показатели долговой нагрузки и структуру кредитного портфеля компании, регулярное проведение коммуникаций с банками по вопросам предоставления комплекса услуг (сбалансированного по стоимостным условиям), использование ранее приведенного алгоритма маршрутизации действий компании по организации безналичных расчетов, с корректировкой на введенную многофакторную среду, проведение реинвестирования выручки операционного дня с помощью инструментов кэш-менеджмента, использование API (интерфейса прикладного программирования) в виде разработок крупнейших банков, предоставляющих такую услугу, применять практику кооперации с партнерами в рамках бизнес-экосистем.

В рамках отдельных рекомендаций (в случае неприменимости алгоритма) предложены подходы к организации казначейской функции в рамках бизнес-экосистемы. Данные подходы рассмотрены в перспективе применения предложенных финансового, коммуникационного и операционного критериев, которые определяют возможности реализации казначейской функции финансового менеджмента, а соответствие принципу финансового посредничества, условиям договорного характера с финансово-кредитными учреждениями определяет возможности модернизации



казначейской функции финансового управления компаниями розничной торговли.

Наравне с рекомендациями по кооперации в рамках бизнес-экосистем предложено применение отдельных финансовых инструментов, реализация которых позволит минимизировать издержки на использование текущих цифровых финансовых инструментов (связанных с безналичным оборотом компании). Использование данных рекомендаций позволит компаниям розничной торговли достичь максимальной результативности от цифровой трансформации казначейской функции финансового управления компаниями розничной торговли и позволит решить ряд стратегических задач компании.

## Список литературы

### Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций [утвержден Госкомстатом России от 28 ноября 2002]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_142116/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_142116/) (дата обращения: 11.06.2020).

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федеральный закон от 26 января 1996 года №14-ФЗ [принят Государственной Думой 22 декабря 1995 года ; одобрен Советом Справочно-правовая Система : электронный. 8 декабря 2006 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (дата обращения: 09.01.2020).

3. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (дата обращения: 06.10.2021).

4. Базель, Швейцария. Глоссарий терминов, используемых в платежных и расчетных системах (утв. Комитетом по платежным и расчетным системам Банка международных расчетов, Базель, Швейцария, март 2003 г.) . – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_123166/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123166/) (дата обращения: 01.04.2022).

5. Российская Федерация. Законы. «О национальной платежной системе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2021) : федеральный закон от

27.06.2011 № 161-ФЗ (ред. от 22.12.2020). – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_115625/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/) (дата обращения: 01.04.2022).

#### Книги, сборники, монографии, диссертации

6. Баканач, Н.Е. Автоматизация расчетов с банком и кассовых расчетов в бухгалтерии предприятия / Н.Е. Баканач. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 194 с. – ISBN 978-5-504-00879-0.
7. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И.А. Бланк. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Киев : Ника – центр, 2005. – 652 с. – ISBN 5 901620-61-5.
8. Боди, Ц. Финансы / Ц. Боди, Р. Мертон. – Москва : Вильямс, 2019. – 584 с. – ISBN 978-5-907144-32-3.
9. Бураков, Д.В. Цикличность движения кредита: теория и история: монография / Д.В. Бураков. – Москва : Русайнс, 2018. – 215 с. – ISBN 978-5-4365-0406-3.
10. Бураков, Д.В. Финансы, деньги и кредит / Д.В. Бураков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 366 с. – ISBN 978-5-534-16906-5.
11. Катунькин, А. Безналичные формы расчета и степень их эффективности в банковской деятельности / А. Катунькин. – Москва : Лаборатория книги, 2010. – ISBN 978-5-905835-52-0.
12. Кузнецов, С.Д. Информационные технологии / С.Д. Кузнецов. – Москва : Большая российская энциклопедия. Том 11. – Большая российская энциклопедия – 2008. – 493 с. – ISBN 5-9556-0028-0.
13. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент; теория и практика / В.В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2007. – 1024 с. – ISBN 978-5-482-01505-6.
14. Лаврушин, О.И. Оптимизация структуры банковской системы России / О.И. Лаврушин. – Москва : КноРус, 2020. – 184 с. – ISBN 978-5-406-04929-7.

15. Лаврушин, О.И. Эффективность банковской деятельности / О.И. Лаврушин, Т.Н. Ветрова. – Москва : КноРус, 2020. – 164 с. ISBN: 978-5-406-03841-3.

16. Маклейни, Э. Финансы бизнеса. Теория и практика / Э. Маклейни. – Москва : Весь Мир, 2008. – 624 с. – ISBN 978-5-7777-0397-2.

17. Скиннер, К. Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им / К. Скиннер. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с. – ISBN 978-5-00057-277-1.

#### Периодические издания

18. Абаева, Н.П. Классификация банковских услуг / Н.П. Абаева, Л.Т. Хасанова // Финансы и кредит. – 2011. – № 24 (456). – С. 220-227. – ISSN 2311-8709.

19. Абдукаримов, Ф.В. Бухгалтерская отчетность как основной источник информации для мониторинга и анализа финансового состояния предприятия / Ф.В. Абдукаримов // Вестник ТГУ. – 2015. – № 4 (144). – С. 140-157. – ISSN 2222-0836.

20. Андросик, Ю.Н. Бизнес-экосистемы как форма развития кластеров / Ю.Н. Андросик // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2016. – № 7 (189). – С. 152-167. – ISSN 2520-6877.

21. Барам, Н.Ю. Проблема организации финансового менеджмента на торговых предприятиях / Н.Ю. Барам, Ю.П. Морозов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: экономика и финансы. – 2005. – № 1. – С. 4-7. – ISSN 1993-1778.

22. Бджола, В.Д. Совершенствование стратегии управления финансовыми ресурсами коммерческой организации с использованием механизмов антикризисного финансового управления / В.Д. Бджола, А.А. Лапоногова // Финансовые исследования. – 2016. – № 4 (53). – С. 25-53. – ISSN 1991-0525.

23. Безгачева, О.Л. Становление и развитие транзакционного бизнеса в банковском секторе России / О.Л. Безгачева, В.Н. Самоутуга // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2015. – № 1 (49). – С. 225-257. – ISSN 2541-8106.

24. Белоусова, А.А. Платежные инновации: понятие, характеристика / А.А. Белоусова, А.В. Землякова // Вестник Академии знаний. – 2017. – № 4 (23). – С. 132-147. – ISSN 2304-6139.

25. Борбодоев, М.М. Роль денежных потоков в развитии потребительского рынка территории / М.М. Борбодоев // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – № 6-1 (48). – С. 268-275. – ISSN 2303-9868.

26. Бурганов, А.Н. Управление ликвидностью предприятия с помощью банковских продуктов / А.Н. Бурганов // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 3 (8). – С. 53-62. – ISSN 2309-1762.

27. Глотова, И.И. Качество управления финансами: региональный аспект / И.И. Глотова, Е.П. Томилина // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 12. – С. 165-175. – ISSN 2073-4484.

28. Дедова, О.В. Современные подходы к организации контроля поступления и движения основных средств в торговых организациях / О.В. Дедова, Л.В. Ермакова // Торгово-экономический журнал. – 2016. – № 3 (2). – С. 173–182. – ISSN 2413-0028.

29. Диденко, В.Ю. Финансовые индикаторы сбалансированного функционирования организаций малого бизнеса / В.Ю. Диденко, Н.И. Морозко // Финансовая жизнь. – 2016. – № 3. – С. 49-53. – ISSN 2218-4708.

30. Екимов, Е.Л. Межбанковская комиссия во взаиморасчетах между банком-эмитентом и банком-эквайером / Е.Л. Екимов // Вестник Академии. – 2017. – № 4. – С. 62-68. – ISSN 2073-9621.

31. Ермоленко, О.М. Индикаторы развития розничных платежей на рынке пластиковых карт / О.М. Ермоленко, Н.С. Дубровина // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2015. – № 1. – С. 253-257. – ISSN 2305-3100.
32. Ефимова, Л.Г. Отдельные проблемы теории безналичных расчетов / Л.Г. Ефимова // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2016. – № 2 (18). – С. 124-137. – ISSN 2311-5998.
33. Ильясов, Т.Р. Оптимизация управления внутренними финансовыми потоками крупных нефинансовых корпораций / Т.Р. Ильясов // European science. – 2017. – № 7 (29). – С. 240-257. – ISSN 2585-7738.
34. Ишханов, А.В. Развитие международных торговых сетей: теоретические и практические аспекты / А.В. Ишханов, Е.Ф. Линкевич, А.В. Георгиева // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 111. – С. 35-47. – ISSN 1990-4665.
35. Каменева, Е.А. Финансовый инструментарий повышения конкурентоспособности российского бизнеса: постановка проблемы / Е.А. Каменева, Г.И. Хотинская // Финансовая жизнь. – 2014. – № 2. – С. 78-84. – ISSN 2218-4708.
36. Кабанов, А.А. Способы повышения эффективности управления денежными потоками с помощью инструментов cash management / А.А. Кабанов // Финансовый университет при Правительстве РФ. – 2013. – № 1 (65). – С. 101-113. – ISSN 2587-7089.
37. Каблукова, А.В. Методическое обеспечение оценки кредитоспособности потенциальных заемщиков микрофинансовой организацией / А.В. Каблукова, А.В. Барчуков, Е.П. Кондратова // Russian Journal of Management. – 2017. – № 3. – С. 381-392. – ISSN. 2409-6024.
38. Калинин, Ю.П. Безналичный денежный оборот / Ю.П. Калинин // Вестник Московского университета МВД России. – 2015. – № 9. – С. 157-167. – ISSN 2073-0454.

39. Копытин, В.Ю. Процедуры и методы расчетов в платежных системах / В.Ю. Копытин // Финансы и кредит. – 2008. – № 12 (300). – С. 38-42. – ISSN 2071-4688.
40. Коробейникова, О.М. Актуализация концептуальной модели платежного рынка в цифровой экономике / О.М. Коробейникова // Теория и практика общественного развития. – 2017. – № 11. – С. 124-135. – ISSN 1815-4964.
41. Коробейникова, О.М. Предметный анализ характеристик платежных систем / О.М. Коробейникова // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2015. – № 2. – С. 259-267. – ISSN 2713-1580.
42. Коробейникова, О.М. Розничные платежные инструменты: подходы сущность трактовки и классификации / О.М. Коробейникова // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2019. – № 2 (226). – С. 140-157. – ISSN 2520-2669.
43. Коробейникова, О.М. Платежные технологии в среде Интернет / О.М. Коробейникова // Финансы и кредит. – 2012. – № 47 (527). – С. 186-195. – ISSN 2071-4688.
44. Красюк, И.А. Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах / И.А. Красюк // Практический маркетинг. – 2015. – № 6 (220). – С. 40-62. – ISSN 2071-3762.
45. Кружкова, И.И. Институциональная обеспеченность платежными услугами в России: обоснование эквайринга / И.И. Кружкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – № 2. – С. 261-267. – ISSN 2071-2367.
46. Курьянова, И.В. Безналичные розничные расчеты и электронные деньги: генезис теоретических основ / И.В. Курьянова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. – № 1 (38). – С. 42-58. – ISSN 2312-5330.
47. Каролин, Л. Правовая природа норм об оказании платежных услуг / Л. Каролин // Актуальные проблемы российского права. – 2016. – № 4 (65). – С. 335-357. - ISSN 1994-1471.

48. Лукасевич, И.Я. Анализ денежных потоков как инструмент принятия решений в бизнесе / И.Я. Лукасевич // Финансы. – 2016. – № 7. – С. 4-8. – ISSN 0869-446X.

49. Лукасевич, И.Я. Концепция финансовой стабильности компаний и направления ее развития / И.Я. Лукасевич, Н.А. Львова // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 4. – С. 144-155. – ISSN 2075-1826.

50. Лукасевич, И.Я. Развитие финансовых технологий как драйвер изменений требований к кадровому обеспечению финансового рынка / И.Я. Лукасевич, С.Р. Древинг // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 4. – С. 168-180. – ISSN 2075-1826.

51. Львова, Н.А. Институты рынка устойчивых финансовых услуг / Н.А. Львова, З.Ю. Рахимов, Н.С. Воронова // Устойчивое развитие: вызовы и возможности : сборник научных статей. – Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2020. – С. 140-157. – ISBN 978-5-7310-5061-6.

52. Львова, Н.А. Устойчивость и универсальность как будущее рынка финансовых услуг / Н.А. Львова // Деньги и процент: экономика и этика : сборник тезисов IX ежегодной международной конференции Центра исследований экономической культуры Санкт-Петербургского государственного университета. – Центр научно-производственных технологий «Астерион». – 2020. – С. 84-85. – ISBN 978-5-00045-948-5.

53. Матушевская, Е.А. Методические подходы к анализу ликвидности и платежеспособности предприятия на примере АО «Международный аэропорт Уфа» / Е.А. Матушевская, В.С. Баджанов // Крымский научный вестник. – 2018. – № 1. – С. 32-38. – ISSN 2412-1657.

54. Морозова, Ю.В. Российский карточный бизнес в условиях цифровой экономики: тенденции и перспективы развития / Ю.В. Морозова, Е.В. Травкина // Экономический журнал. – 2018. – № 4. – С. 63–82. – ISSN 2072-8220.



55. Мочалова, Л.А. Проблемы оценки финансового состояния организаций торговли / М.Е. Кулагина, Л.А. Мочалова // Алтайский вестник Финуниверситета. – 2017. – № 2. – С. 40-59. – ISSN 2541-9919.

56. Морозко, Н.И. Цифровые трансформации в финансовых отношениях в 2022-2023 годах: проблемы и глобальные тренды / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 1. – С. 45-55. – ISSN 2619-1474.

57. Мухачёва, А.В. Управление ликвидностью производственного предприятия / А.В. Мухачёва // Вопросы управления. – 2020. – № 2 (63). – С. 130-147. – ISSN 2308-8842.

58. Негреева, В.В. Формирование денежного оборота / В.В. Негреева, Е.И. Алексашкина, А.А. Копыльцов // Экономика и экологический менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 40-59. – ISSN 2072-2397.

59. Нечеухина, Н.С. Особенности формирования и финансового управления текущими издержками обращения бизнесструктур розничной торговли / Н.С. Нечеухина, О.В. Мустафина // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – № 5. – С. 89-99. – ISSN 2307-5759.

60. Николаева, Т.И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации важнейшее условие ее конкурентоспособности / Т.И. Николаева // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. – № 2. – С. 132-147. – ISSN 2412-0588.

61. Ноженков, И.А. Исследование взаимодействия банков и компаний розничной торговли на рынке безналичных розничных платежных услуг / И.А. Ноженков // Финансовые исследования. – 2021. – № 3 (72). – С. 37-44. – ISSN 1991-0525.

62. Ноженков, И.А. Формирование понятийного аппарата платежных технологий в платежной индустрии современной экономики / И.А. Ноженков // Управленческий учет. – 2021. – № 11. – С. 462-470. – ISSN 1814-8476.

63. Ноженков, И.А. Анализ российской платежной инфраструктуры в разрезе предприятий торговли / М.В. Чараева, Е.А. Жабин, И.А. Ноженков // Финансы, деньги, инвестиции. – 2020. – № 2 (74). – С. 17-20. – ISSN 2222-0917.

64. Ноженков, И.А. Влияние особенностей финансовой деятельности региональных компаний на отраслевую приоритизацию банковских услуг / И.А. Ноженков // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2023. – № 2. – С. 111-118. – ISSN 1991-0533.

65. Ноженков, И.А. Использование зарубежных финансовых моделей при реализации эквайринга в рамках взаимодействия корпораций и банков / Денежная система России: история, современность и перспективы развития : сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции ; под научной редакцией Н.В. Фадейкиной. – Новосибирск : Сибирская академия финансов и банковского дела, 2019. – С. 70-74. – ISBN 978-5-88748-143-2.

66. Паскова, А.А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии / А.А. Паскова // Новые технологии. – 2020. – № 6. – С. 110-127. – ISSN 2072-0920.

67. Перехожев, В.А. Современные подходы к пониманию категорий «банковский продукт», «банковская услуга» и «банковская операция» / В.А. Перехожев // Финансы и кредит. – 2002. – № 21 (111). – С. 80-92. – ISSN 2071-4688.

68. Перцева, С.Ю. Финтех: механизм функционирования / С.Ю. Перцева // Инновации в менеджменте. – 2017. – № 2. – С. 50-53. – ISSN 2311-5319.

69. Погосян, А.М. Инновационные платежные инструменты в цифровой экономике / А.М. Погосян // Научные записки молодых исследователей. – 2017. – № 3. – С. 98-111. – ISSN 2309-1193.

70. Понаморенко, В.Е. Мировой опыт внедрения технологии распределенного реестра в платежной индустрии / В.Е. Понаморенко // Юридическая наука. – 2017. – № 5. – С. 142-157. – ISSN 2218-7170.

71. Пупенцова, С.В. Управление программой лояльности в торговых розничных сетях / С.В. Пупенцова, Т.П. Некрасова // *Creative Economy*. – 2019. – № 13. – С. 13-28. – ISSN 2516-2519.
72. Ризванова, И.А. Транзакционный бизнес как новая банковская услуга / И.А. Ризванова, И.А. Павленко // *Общество: политика, экономика, право*. – 2017. – № 2. – С. 122-135. – ISSN 2071-9701.
73. Семенов, С.К. О проблемах безналичного денежного оборота / С.К. Семенов // *Дайджест-финансы*. – 2004. – № 8 (116). – С. 35-47. – ISSN 2311-9438.
74. Садыков, О.В. Финансовый анализ и его роль в формировании финансовой стратегии предприятия / О.В. Садыков // *Инновационная наука*. – 2016. – № 3 (15). – С. 198-205. – ISSN 2410-6070.
75. Смотровая, Т.И. Тенденции цифровизации в розничной торговле / Т.И. Смотровая, Т.С. Наролина // *Экономинфо*. – 2020. – № 1. – С. 142-152. – ISSN 1819-6330.
76. Тамаров, П.А. Перспективы развития российской платежной инфраструктуры в контексте трансформации глобальной финансовой системы / П.А. Тамаров // *Мир новой экономики*. – 2018. – № 2. – С. 25-37. – ISSN 2220-7872.
77. Тамаров, П.А. Развитие розничных платежных услуг: от платежных сервисов к услугам платежной системы / П.А. Тамаров, М.А. Михайлова // *Деньги и кредит*. – 2012. – № 9. – С. 31-39. – ISSN 0130-3090.
78. Товмасян, Р.Э. К вопросу о понятии и содержании системы безналичных расчетов / Р.Э. Товмасян // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология*. – 2009. – № 2. – С. 70-79. – ISSN 2310-4538.
79. Усоскин, В.М. Розничные платежи в современной экономике / В.М. Усоскин // *Деньги и кредит*. – 2013. – № 7. – С. 10–18. – ISSN 0130-3090.

80. Усоскин, В.М. Теневой банкинг: место и роль в системе финансового посредничества / В.М. Усоскин // Деньги и кредит. – 2016. – № 4. – С. 20-27. – ISSN 0130-3090.

81. Усоскин, В.М. Финансовое посредничество в условиях развития новых технологий / В.М. Усоскин, В.Ю. Белоусова, И.О. Козырь // Деньги и кредит. – 2017. – № 5. – С. 14-21. – ISSN 0130-3090.

82. Харитонова, А.В. Торговые организации: системы налогообложения / А.В. Харитонова // Вестник КрасГАУ. – 2008. – № 5. – С. 130-147. – ISSN 1819-4036.

83. Хахонова, Н.Н. Выявление и анализ факторов влияющих на формирование денежных потоков коммерческих организаций / Н.Н. Хахонова // Бюллетень науки и практики. – 2016. – № 4 (5). – С. 260-277. – ISSN 2414-2948.

84. Хоменко, Е.Г. Понятие платежного инструмента и национального платежного инструмента в российском законодательстве / Е.Г. Хоменко // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. – 2016. – № 2 (18). – С. 145-157. – ISSN 2311-5998.

85. Хотинская, Г.И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности / Г.И. Хотинская // Управленец. – 2015. – № 4. – С. 12-17. – ISSN 2218-5003.

86. Хотинская, Г.И. Особенности развития российских компаний в условиях экономического роста / Г.И. Хотинская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 15 (153). – С. 2-10. – ISSN 2073-4484.

87. Хутова, Л.А. Совершенствование механизма взаимодействия предприятия с коммерческими банками /Л.А. Хутова, Т.Х. Созаева, М.Х. Салпагарова // Вестник Академии знаний. – 2019. – № 6 (35). – С. 132-147. – ISSN 2304-6139.

88. Чараева, М.В. Элементы финансово-инвестиционного механизма российских предприятий (на примере строительных предприятий) /

М.В. Чараева, Е.В. Горюнова // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2014. – № 4 (48). – С. 23-35. – ISSN 1991-0533.

89. Чараева, М.В. Управление денежными потоками предприятия на основе их распределения по функциональному признаку / М.В. Чараева // Финансы и кредит. – 2013. – № 41 (569). – С. 40-58. – ISSN 2071-4688.

90. Чараева, М.В. Финансовое управление реальными инвестициями: теоретические подходы и практикоориентированные методики / М.В. Чараева // Science Time. – 2015. – № 3 (15). – С. 226-237. – ISSN 2310-7006.

91. Чараева, М.В. Методические подходы к оценке финансового состояния предприятия / М.В. Чараева, Э.А. Чиликина // EESJ. – 2015. – № 2. – С. 132-147. – ISSN 2782-1994.

92. Черкасова, В.А. Влияние цифровизации бизнеса на финансовые показатели российских компаний / В.А. Черкасова, Г.А. Слепушенко // Финансы: теория и практика. – 2021. – № 2. – С. 222-235. – ISSN 2587-5671.

93. Чумакова, Н.В. Платежеспособность и ликвидность: теоретический аспект / Н.В. Чумакова, Н.В. Яковлева, О.В. Буткова // Концепт. – 2018. – № 11. – С. 70-86. – ISSN 2304-120X.

94. Швандар, К.В. Зарубежный опыт развития системы безналичных платежей: практика и результаты / К.В. Швандар, А.А. Анисимова // Финансовый журнал. – 2015. – № 1. – С. 138-147. – ISSN 2075-1990.

#### Издания на иностранном языке

95. Bolt, W. Introduction to Retail Payments: Mapping Out the Road Ahead / W. Bolt, N. Mester, V. Loretta // Journal of Financial Services Research. – 2017. – P. 119-132. – ISSN 0920-8550.

96. Bolt, W. Retail Payments in the Netherlands: Facts and Theory / W. Bolt // De Economist. – 2006. – P. 345-372. – ISSN 0013-063X.

97. Castaldo, S. Retail and Channel Marketing / S. Castaldo, M. Grosso, K. Premazzi // Edward Elgar Publishing. – 2013. – P. 332-345. – ISBN 1789903678.

98. Chakravorti, S. New Payment Technologies: Back to Basics / S. Chakravorti // SSRN Electronic Journal. – 2016. – P. 205-226. – ISSN 1556-5068.
99. Döderlein, D. The Battle for Tomorrow's Payment Infrastructure Is Heating Up / D. Döderlein // Forbes. – 2020. – P. 138-154. – ISSN 1556-5068.
100. Galateanu, E. Business Ecosystem Architecture / E. Galateanu, S. Avasilcai // Annals of the Oradea University. – 2013. – P. 79-84. – ISSN 1583-0713.
101. Garrett, J. Adoption of Mobile Payment Technology by Consumers / J. Garrett, R. Rodermund, N. Anderson // Family and Consumer Sciences Research Journal. – 2014. – № 42. – P. 311-325. – ISSN 1552-3934.
102. Holotiuk, F. The Impact of Blockchain Technology on Business Models in the Payments Industry / F. Holotiuk, F. Pisani, J. Moormann // International Conference on Wirtschaftsinformatik at: St. Gallen. – 2017. – Volume 13. – P. 246-256. – ISSN отсутствует.
103. Hu, B. A Robust Retail POS System Based on Blockchain and Edge Computing / B. Hu, H. Xie, Y. Ma, etc // International Conference on Edge Computing At: Seattle, USA. – 2018. – Volume LNCS 10973. – P. 87-109. – ISSN отсутствует.
104. King, B. Bank 2.0: how customer behaviour and technology will change the future of financial services / B. King // Marshall Cavendish Business, Singapore. – 2010. – P. 34-40. – ISBN 9814302074.
105. Moore, J. The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems / J. Moore // HarperBusiness. – 1996. – P. 78-99. – ISSN отсутствует.
106. Charaeva, M. Research in System of Financing Payment Innovations in Russian and Foreign Companies / M. Charaeva, I. Nozhenkov, E. Zhabin // Business 4.0 as a Subject of the Digital Economy. – 2022. – P. 611-618. – ISBN 978-3-030-90324-4.

107. Pertseva, S. Fintech: functioning mechanism / S. Pertseva // *Innovations in management*. – 2017. – № 12. – P. 50-53. – ISSN отсутствует.
108. Raina, V. Overview of Mobile Payment: Technologies and Security / V. Raina // IGI Global, *Electronic Payment Systems for Competitive Advantage in E-Commerce*. – 2014. – P. 186-222. – ISSN 1865-1348.
109. Risso, M. Large Retailers Financial Services / M. Risso // *Symphonya Emerging Issues in Management*. – 2010. – P. 143-176. – ISSN 1593-0319.
110. Rothschild, M. Bionomics: Economy as Business Ecosystem / M. Rothschild // Beard Books. – 2004. – P. 20-45. – ISBN 1587982196.
111. Schwertner, K. The Impact of Digital Transformation on Social and Business processes / K. Schwertner // *Международный электронный научный журнал Социальные и экономические системы*. – 2018. – Volume 5. – P. 143-158. – ISSN 2618-7035.
112. Somnath, D. Corporate cash management: A study on retail sector / D. Somnath // *Accounting*. – 2017. – № 3 (1). – P. 23-40. – ISSN 2369-7393.
113. Tavneet, S. Mobile Money / S. Tavneet // *Annu. Rev. Econ.* – 2017. – № 9. – P. 497-520. – ISSN отсутствует.
114. Trofimov, D. Financial technologies in the field of retail payments: Current trends and perspectives in EU and Russia / D. Trofimov // *Voprosy Ekonomiki*. – 2018. – № 3. – P. 48-63. – ISSN 0042-8736.
115. Vibha, R. Research Objectives and Overview of Wireless Technologies in Payment Systems / R. Vibha, U. Pandey // *Proceedings of International Conference on Reliability, InfoCom, Technology and Optimization (IRCITO) (Trends and Future direction)*. – 2010. – P. 230-276. – ISSN отсутствует.
116. Wölfling, D. Cash management in transition: From cash management to cash process management. / D. Wölfling, J. Moormann // *Journal of Payments Strategy & Systems*. – 2018. – № 4. – P. 343-354. – ISSN отсутствует.

## Электронные ресурсы

117. Какие ИТ-проекты стали приоритетными для ритейла сегодня / AWG : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.awg.ru/news/kakie-it-proekty-stali-prioritetnymi-dlya-riteyla-segodnya/> (дата обращения: 06.08.2022).

118. Методология статистики по платежам и рыночным инфраструктурам в странах КПРИ (статистика красной книги) / Банк международных расчетов, Комитет по платежным и расчетным системам банка международных расчетов : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bis.org> (дата обращения: 04.03.2020).

119. Отчет Федеральной службы государственной статистики РФ, распределение розничной торговли по формам собственности / Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/rus19.pdf> (дата обращения: 26.04.2020).

120. Перечень системообразующих организаций / Минпромторг : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/sistema/> (дата обращения: 25.09.2020).

121. Реестр кредитных организаций, признанных Банком России значимыми на рынке платежных услуг / Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cbr.ru/PSystem/reestry/reestr/> (дата обращения: 05.06.2021).

122. Россия стала одним из мировых лидеров по уровню проникновения финтех-услуг, пресс релиз / Ernst & Young Global Limited : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/news/2019/11/news-ey-fintech-survey-2019](https://www.ey.com/ru_ru/news/2019/11/news-ey-fintech-survey-2019) (дата обращения: 09.11.2019).

123. Система профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК) : сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL:



<http://www.spark-interfax.ru> (дата обращения: 15.07.2022). – Текст : электронный.

124. Статистика национальной платежной системы, Отчет Центрального банка Российской Федерации / Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.cbr.ru/statistics/nps/psrf/> (дата обращения: 22.03.2022).

125. Стратегия развития национальной платежной системы на 2021–2023 годы, Центральный банк России / Центральный банк Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/120210/strategy\\_nps\\_2021-2023.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/120210/strategy_nps_2021-2023.pdf) (дата обращения: 02.08.2019).

126. COVID-19: влияние на сектор потребительских товаров / Ernst & Young Global Limited : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.ey.com/ru\\_ru/consumer-products-retail/ey-retail-covid-19-29-april-2020](https://www.ey.com/ru_ru/consumer-products-retail/ey-retail-covid-19-29-april-2020) (дата обращения: 06.11.2019).

127. Different Ways of Achieving Payment Efficiency = Различные способы достижения эффективности платежей / The global treasurer : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.theglobaltreasurer.com/2020/09/04/treasurers-debate-centralisation-strategies-as-liquidity-pressure-mounts> (дата обращения: 21.08.2021).

128. Digital Transformation: History, Present, and Future Trends = Цифровая трансформация: история, настоящее и будущие тенденции / Auriga : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://auriga.com/blog/digitaltransformation-history-present-and-future-trends> (дата обращения: 13.03.2019).

129. Disruptions in Retail through Digital Transformation, Reimagining the Store of the Future = Прорывы в розничной торговле через цифровую трансформацию, переосмысление магазина будущего / Deloitte : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/CIP/in-cip-disruptions-in-retail-noexp.pdf> (дата обращения: 13.06.2022).

130. In-house Banks (ИНБ) = «Собственные банки (ИНБ)» / Treasury Prism : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://treasuryprism.dbs.com/treasury-concepts/in-house-banks> (дата обращения: 08.01.2021).

131. Innovations in retail payments Report of the Working Group on Innovations in Retail Payments = Инновации в розничных платежах, отчет Рабочей группы по инновациям в розничных платежах / Committee on Payment, and Settlement Systems : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: (дата обращения: 11.02.2021).

132. Innovations in retail payments: a snapshot. Outcomes of the Global survey on innovations in retail payment instruments and methods = Инновации в розничных платежах: снимок. Итоги глобального исследования инноваций в инструментах и методах розничных платежей / The World Bank : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/2820441323805522895/Innovations\\_in\\_retail\\_payments\\_worldwide\\_consultative\\_report\(10-17\).pdf](http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/2820441323805522895/Innovations_in_retail_payments_worldwide_consultative_report(10-17).pdf) (дата обращения: 12.02.2019).

133. Learn why contactless payment processing is important to Canadian millennials = Узнайте, почему обработка бесконтактных платежей важна для миллениалов Канады / Nuvei : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.nuveipartner.com/post/learn-why-contactless-payment-processing-is-important-to-canadian-millennials> (дата обращения: 29.11.2020).

134. Merchant processing service market players, trends and outlook in 2020 = Участники рынка услуг торгового процессинга, тенденции и перспективы в 2020 году / Businessinsider : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.businessinsider.com/merchant-services->

industry-key-players-market-trends-2020-1?utm\_source=copy-link&utm\_medium=referral&utm\_content=topbar (дата обращения: 15.07.2022).

135. NRF Research Insights, Meet the 2020 consumers driving change. Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability = Исследование NRF, встречайте потребителей 2020 года, движущих переменами. Почему бренды должны обеспечивать вездесущность, гибкость и устойчивость / IBM : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EХК4ХКХ8> (дата обращения: 10.06.2019).

136. Payments as a Service A New Concept Set To Revolutionize Payment Processing Global Payments Report 2019: Amid sustained growth, accelerating challenges demand bold actions = «Платежи как услуга»: новая концепция, призванная произвести революцию в сфере обработки платежей Глобальный отчет о платежах за 2019 г. / McKinsey Global Institute: официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/tracking%20the%20sources%20of%20robust%20payments%20growth%20mckinsey%20global%20payments%20map/global-payments-report-2019-amid-sustained-growth-vf.ashx> (дата обращения: 08.02.2021).

137. Payments trends 2020. InFocus: Strategies to prepare for the future of payments = Тенденции платежей в 2020 году. InFocus: стратегии подготовки к будущему платежей / Deloitte: официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-infocus-payments-2020.pdf> (дата обращения: 18.03.2020).

138. The Complete Guide to Credit Card Processing Rates & Fees = Полное руководство по тарифам и комиссиям за обработку кредитных карт / Merchantmaverick : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.merchantmaverick.com/the-complete-guide-to-credit-card-processing-rates-and-fees/> (дата обращения: 22.12.2020).

139. The emerging era of PaaS: «payments as a service». McKinsey Global Payments Report 2019: Amid sustained growth, accelerating challenges demand bold actions = Зарождающаяся эра PaaS: «платежи как услуга». Отчет McKinsey Global Payments Report 2019: в условиях устойчивого роста ускоряющиеся вызовы требуют смелых действий / McKinsey Global Institute : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://ru.scribd.com/document/433880893/McKinsey-Global-Payments-Report-2019> (дата обращения: 16.07.2020).

140. The future of luxury retailing postpandemic Innovations in retail payments: a snapshot. Outcomes of the Global survey on innovations in retail payment instruments and methods. = Будущее розничной торговли предметами роскоши после пандемии Инновации в сфере розничных платежей: краткий обзор. Итоги глобального исследования инноваций в инструментах и методах розничных платежей / The World Bank : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/2820441323805522895/Innovations\\_in\\_retail\\_payments\\_worldwide\\_consultative\\_report\(10-17\).pdf](http://siteresources.worldbank.org/FINANCIALSECTOR/Resources/2820441323805522895/Innovations_in_retail_payments_worldwide_consultative_report(10-17).pdf) (дата обращения: 04.03.2019).

141. The Internet of things: Mapping the value beyond the hype = Интернет вещей: выявление ценности за пределами шумихи / McKinsey Global Institute: официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20](https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20) (дата обращения: 28.05.2021).

142. Visa Merchant Data Standards, VISA PUBLIC, 2019 = Стандарты данных о продавцах Visa / Visa : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://usa.visa.com/content/dam/VCOM/download/merchants/visa-merchant-data-standards-manual.pdf> (дата обращения: 12.03.2021).

143. What are retail payments? = Что такое розничные платежи? / European central bank : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI

отсутствует. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/integration/retail/> (дата обращения: 22.10.2020).

144. What is Interchange++? = Что такое Interchange++? / Adyen : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.adyen.com/what-is-interchange> (дата обращения: 26.09.2019).

145. Why Sweden is close to becoming a cashless economy = Почему Швеция близка к безналичной экономике / BBC : официальный сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.bbc.com/news/business-41095004> (дата обращения: 27.07.2020).

**Приложение А**  
(информационное)

**Динамика безналичных операций в платежной системе**

Таблица А.1 – Динамика безналичных операций в платежной системе

Операции, совершенные на территории России с использованием платежных карт, эмитированных российскими кредитными организациями, Банком России и банками - нерезидентами	Всего	в том числе:		
		операции по снятию наличных денежных средств	операции по оплате товаров и услуг	
2022 год	количество, млн ед.	59313,6	3628,368	55685,232
	объем, млрд руб.	83037,312	40563,792	42473,52
2021 год	количество, млн ед.	49428	3023,64	46404,36
	объем, млрд руб.	69197,76	33803,16	35394,6
2020 год	количество, млн ед.	41 190,0	2 519,7	38 670,3
	объем, млрд руб.	57 664,8	28 169,3	29 495,5
2019 год	количество, млн ед.	35 434,1	3 085,6	32 348,6
	объем, млрд руб.	53 605,9	28 788,8	24 817,0
2018 год	количество, млн ед.	27 208,7	3 201,3	24 007,3
	объем, млрд руб.	47 639,6	28 087,0	19 552,6
2017 год	количество, млн ед.	20 368,7	3 328,9	17 039,8
	объем, млрд руб.	41 845,6	27 282,5	14 563,1
2016 год	количество, млн ед.	12 009,0	3 409,1	12 341,6
	объем, млрд руб.	38 047,2	26 892,6	11 154,7
2015 год	количество, млн ед.	12 009,0	3 331,6	8 677,4
	объем, млрд руб.	33 222,6	25 137,1	8 085,5
2014 год	количество, млн ед.	9 420,7	3 289,6	6 131,0
	объем, млрд руб.	30 278,1	23 892,0	6 386,1
2013 год	количество, млн ед.	7 324,9	3 167,9	4 157,0
	объем, млрд руб.	25 922,8	21 362,7	4 560,1
2012 год	количество, млн ед.	5 601,5	2 843,5	2 758,0
	объем, млрд руб.	21 283,8	18 017,8	3 266,0
2011 год	количество, млн ед.	4 041,3	2 445,6	1 595,7
	объем, млрд руб.	16 058,4	14 041,4	2 017,0

Источник: составлено автором по материалам [126].

**Приложение Б**  
(информационное)

**Отражение в бухгалтерской отчетности безналичных операций**

Таблица Б.1 – Отражение в бухгалтерской отчетности безналичных операций

Наименование операции	Дебет	Кредит
<b>Операции необлагаемые НДС</b>		
Расчетно-кассовые услуги	91.02	51
Комиссия за РКО	91.02	51
Комиссия за исполнение платежного поручения	91.02	51
Комиссия за использование банк-клиента	91.02	51
Комиссия за исполнение платежа в иностранной валюте	91.02	52.02
Комиссия за эквайринговые операции	91.02	57.03
Возврат ошибочно списанной комиссии	51	91.01
<b>Операции облагаемые НДС</b>		
<b>Активные операции</b>		
Расходы по обслуживанию по договору факторинга, включая НДС	91.02 19.04	76.13 76.13
Оплачены расходы по договору факторинга (выписка)	76.13	51
<b>Расчетно-кассовые услуги</b>		
Расходы по обслуживанию валютного контракта, включая НДС	91.02 19.04	76.09
Оплачена комиссия банка за выполнение функций агента валютного контроля (выписка банка)	76.09	51
Расходы по инкассации выручки обслуживающим банком	91.02 19.04	76.09
Оплачена инкассация выручки (выписка)	76.09	51
<b>Прочие услуги</b>		
<b>Активные услуги</b>		
Банковский кредит (возобновляемая кредитная линия, невозобновляемая кредитная линия, овердрафт, кредит)	Тарифы банка за пользование кредитными средствами называются процентом по кредиту и отражаются в зависимости от цели получения кредита в корреспонденции со счетами затрат или учитываются в стоимости активов, на приобретение которых получен кредит. Учет краткосрочных кредитов ведется на счете 66, долгосрочных — на счете 67	

Источник: составлено автором по материалам [6].

**Приложение В**  
(информационное)

**Формы безналичных расчетов в фокусе применения**

Таблица В.1 – Формы безналичных расчетов в фокусе применения

Форма расчетов	Описание
Расчеты по аккредитиву	Аккредитив – это поручение банка покупателя банку поставщика производить оплату счетов этого поставщика за отгруженный товар или оказанные услуги на условиях, предусмотренных в аккредитивном заявлении
Расчеты чеками	Расчеты путем предъявления чека
Расчеты по инкассо	Такие расчеты возможны только при наличии у взыскателя (получателя) средств прав на предъявление требований к счету должника (плательщика). Эти права могут быть предусмотрены законом либо договором, который заключен между держателем счета (должником) и банком. Инкассо по своей сути носит взыскательный характер. Таким образом получатель средств, чтобы взыскать необходимую сумму, должен предъявить банку-держателю счета плательщика необходимые сведения о должнике и его обязательстве
Расчеты платежными поручениями	В этом случае оформляется документ - платежное поручение, в котором содержится поручение банку произвести перевод указанной в платежном документе суммы за счет средств плательщика. Платежное поручение как форма расчетов по исполнению перевода представляет собой платежную инструкцию, согласно которой банк-отправитель осуществляет перевод денежных средств в банк-получатель лицу, указанному в поручении
Расчеты банковскими картами	Пластиковая карточка — это платежный инструмент, посредством которого ее держатели могут осуществлять безналичные расчеты и получать наличные денежные средства. Расчеты пластиковыми карточками предполагают наличие определенной системы, в состав которой входят банки и иные участники, которые совместно осуществляют выпуск в обращение и операции с использованием пластиковых карточек

Источник: составлено автором по материалам [6; 11].



**Приложение Г**  
(информационное)

**Финансовые показатели компаний Ростовской области за 2021 год**

Таблица Г.1 – Финансовые показатели компаний Ростовской области за 2021 год

Кратко деятельность/ коэффициенты	Оптовая торговля	Производство	Розница	Розница (топливо и масла)	Сельское хозяйство	Общее
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности, в процентах	426,68	271,43	13,69	336,53	8 367,34	1 348,20
Коэффициент быстрой ликвидности, в процентах	332,34	155,83	12,45	263,40	2 878,01	694,61
Коэффициент абсолютной ликвидности, в процентах	75,68	41,51	0,27	55,22	2 026,49	379,91
Период погашения кредиторской задолженности, дни	81,82	124,74	56,77	30,48	97,23	114,80
Оборачиваемость кредиторской задолженности, разы	41,30	10,76	17,26	68,13	1 148,00	144,58
Оборачиваемость дебиторской задолженности, разы	182,02	12,44	36,48	24,04	473,97	136,77
Оборачиваемость основных средств, разы	7 067,24	74,82	286,25	830,01	895,51	4 160,28
Валовая рентабельность, в процентах	13,79	19,79	27,98	5,90	38,57	19,68
Рентабельность продаж, в процентах	4,80	8,45	5,67	1,24	33,30	9,01
Валовая рентабельность затрат, в процентах	21,78	42,54	37,90	6,45	77,70	41,37
Рентабельность затрат, в процентах	5,69	20,12	6,33	1,28	63,11	16,67
Рентабельность активов (ROA), в процентах	-10,02	12,35	620,29	6,60	42,50	212,67
Рентабельность капитала (ROE), в процентах	-47,01	26,85	6 726,40	54,07	66,65	268,89
Соотношение дебиторской задолженности к активам компании, в процентах	49,00%	33,67	31,29	54,41	13,26	38,69

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, в процентах	2 736,03	1 015,05	523,08	956,94	592,80	2 530,41
Коэффициент покрытия процентов по ЕВГТ, в процентах	13 811,11	9 830,27	9 456,15	575,46	64 128,08	30 598,86
Соотношение совокупного долга к капиталу, в процентах	687,85	158,24	123,68	488,59	538,40	1 611,25
Соотношение чистого долга к капиталу, в процентах	334,57	77,41	10,72	422,24	424,64	910,07
Соотношение совокупного долга к ЕВГТ, в процентах	4 311,99	774,44	4 392,07	1 133,68	287,67	2 160,72
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств, в процентах	30,75	33,62	15,69	53,77	25,56	40,42
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии), в процентах	32,46	36,83	34,93	40,32	62,41	36,36
Коэффициент маневренности собственных средств, в процентах	-4,87	-37,82	63,01	-193,70	10,51	-676,05
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, в процентах	24,77	9,32	20,38	27,99	2,81	4,00
Коэффициент концентрации заемного капитала,	67,87	63,54	66,88	59,68	37,67	64,07
Чистая норма прибыли, в процентах	3,55	5,99	4,45	0,20	30,93	7,37
Коммерческие и управленческие расходы к выручке, в процентах	9,63	11,18	22,13	4,55	6,96	10,94

Источник: составлено автором по материалам [125].

**Приложение Д**  
(информационное)

**Финансовые показатели в розничной торговле (в среднем по Российской Федерации)**

Таблица Д.1 – Финансовые показатели в розничной торговле (в среднем по Российской Федерации)

Финансовый показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>				
Коэффициент автономии	0,36	0,37	0,41	0,43
Коэффициент финансового левериджа	0,89	0,8	0,84	0,8
Коэффициент мобильности имущества	0,98	0,98	0,99	0,99
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,26	0,29	0,34	0,36
Коэффициент обеспеченности запасов	0,49	0,54	0,62	0,69
Коэффициент покрытия инвестиций	0,44	0,46	0,49	0,52
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,94	0,95	0,96	0,97
<b>Показатели платежеспособности</b>				
Коэффициент текущей ликвидности	1,52	1,6	1,73	1,84
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7	0,71	0,77	0,85
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,13	0,15	0,17
<b>Показатели рентабельности</b>				
Рентабельность продаж	2,60	3	3,70	4
Рентабельность продаж по ЕВІТ, в процентах	2,20	2,40	3,20	3,90
Норма чистой прибыли, в процентах	1,30	1,60	2,30	2,70
Коэффициент покрытия процентов к уплате, в процентах	5,1	5,61	12,09	13,32
Рентабельность активов, в процентах	5,60	6,50	9,20	9,90
Рентабельность собственного капитала, в процентах	25,50	27,30	32,40	31,60
Фондоотдача	76,21	83,82	94,1	95,01
<b>Показатели оборачиваемости</b>				
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	76	77	77	83
Оборачиваемость запасов, в днях	39	38	40	42
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	15	15	15	18
Оборачиваемость активов, в днях	92	92	90	97

Источник: составлено автором по материалам [125].

**Приложение Е**  
(информационное)

**Сценарий изменения финансовых коэффициентов компании при изменении расходов на безналичные расчеты**

Таблица Е.1 – Сценарий изменения финансовых коэффициентов компании при изменении расходов на безналичные расчеты.

Показатель, тыс. руб.	2021 год	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	97 658 202	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184
Выручка (безналичная)	58 594 921	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910
Выручка (безналичная, торговый эквайринг)	58 594 921	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910
Расходы на расчеты (торговый эквайринг), 1,5%	564 709	73 244	68 483	63 722	58 961	54 200	49 439
Расходы на расчеты (СБП), 0,4%	83 791	0	1 270	2 539	3 809	5 078	6 348
Совокупные расходы на безналичные операции	648 499	73 244	69 752	66 261	62 770	59 279	55 787
Доля в расчетах (торговый эквайринг), в процентах	100	100,0	93,5	87,0	80,5	74,0	67,5
Доля в расчетах (СБП), в процентах	0	0,0	6,5	13,0	19,5	26,0	32,5
Себестоимость продаж	67 842 240	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520
Себестоимость продаж (с корректировкой)	67 611 815	5 653 520	5 650 029	5 646 537	5 643 046	5 639 555	5 636 064
Прибыль (убыток) от продажи	12 148 851	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404
Рентабельность затрат в 2021 (эффективность продаж), в процентах	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60
Рентабельность затрат в 2021 (эффективность продаж) с корректировкой, в процентах	14,64	14,60	14,60	14,61	14,62	14,63	14,63

Продолжение таблицы Е.1

Показатель, тыс. руб.	2021 год	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
9	10	11	12	13	14	15	16
Выручка	97 658 202	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184	8 138 184
Выручка (безналичная)	58 594 921	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910
Выручка (безналичная, торговый эквайринг)	58 594 921	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910	4 882 910
Расходы на расчеты (торговый эквайринг), 1,5%	564 709	44 679	39 918	35 157	30 396	25 635	20 874
Расходы на расчеты (СБП), 0,4%	83 791	7 617	8 887	10 156	11 426	12 696	13 965
Совокупные расходы на безналичные операции	648 499	52 296	48 805	45 313	41 822	38 331	34 840
Доля в расчетах (торговый эквайринг), в процентах	100	61,0	54,5	48,0	41,5	35,0	28,5
Доля в расчетах (СБП), в процентах	0	39,0	45,5	52,0	58,5	65,0	71,5
Себестоимость продаж	67 842 240	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520	5 653 520
Себестоимость продаж (с корректировкой)	67 611 815	5 632 572	5 629 081	5 625 590	5 622 098	5 618 607	5 615 116
Прибыль (убыток) от продажи	12 148 851	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404	1 012 404
Рентабельность затрат в 2021 (эффективность продаж), в процентах	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60	14,60
Рентабельность затрат в 2021 (эффективность продаж) с корректировкой, в процентах	14,64	14,64	14,65	14,66	14,66	14,67	14,68

Источник: составлено автором по материалам [121].