

**Богачева В.С.**

*студент*

**Борискина А.К.**

*Студент*

**Научный преподаватель: Черникова Л.И., д.э.н., профессор**

**Финансовый университет при Правительстве РФ**

**Россия, г. Москва**

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ  
ТОРГОВЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ  
СОВРЕМЕННОСТИ**

***Аннотация:** в условиях цифровизации и усиления конкуренции эффективное финансовое обеспечение инноваций приобретает критическое значение для торговых корпораций. Цель — систематизация теоретических подходов и практических механизмов финансового обеспечения инновационной деятельности в торговле, а также разработка рекомендаций по повышению их эффективности. Методы основаны на анализе отраслевой специфики, классификации финансовых инноваций, методик оценки эффективности, моделей управления рисками, а также на изучении практики ПАО «Магнит». Результаты: обоснованы критерии выбора источников финансирования инноваций в зависимости от типа инновационного решения и финансового состояния предприятия; предложены модели финансирования, адаптированные для торговых компаний; разработанные механизмы могут быть использованы при формировании стратегий инновационного развития.*

***Ключевые слова:** финансовое обеспечение, инновации в торговле, цифровая трансформация, модели финансирования, оценка эффективности, управление рисками, ПАО «Магнит», финтех, искусственный интеллект.*

***Bogacheva V.S.***

***Student***

***Boriskina A.K.***

***Student***

***Scientific Supervisor: Chernikova L.I., D.E.S., Professor  
Financial University under the Government of the Russian Federation  
Moscow, Russia***

**PRACTICAL IMPLEMENTATION OF FINANCIAL SUPPORT  
AND INTRODUCTION OF INNOVATIVE SOLUTIONS BY TRADE  
CORPORATIONS IN MODERN CONDITIONS**

***Abstract:*** *In the context of digitalization and increasing competition, effective financial support for innovation is becoming critical for trading corporations. The objective is to systematize theoretical approaches and practical mechanisms for financial support for innovative activities in trade, as well as to develop recommendations for improving their effectiveness. The methods are based on an analysis of industry specifics, classification of financial innovations, performance assessment methods, risk management models, and a study of the practices of PJSC Magnit. Results: criteria for selecting innovation funding sources depending on the type of innovative solution and the company's financial condition are substantiated; financing models adapted for trading companies are proposed; the developed mechanisms can be used in formulating innovation development strategies.*

***Keywords:*** *financial support, innovation in trade, digital transformation, financing models, performance assessment, risk management, PJSC Magnit, fintech, artificial intelligence.*

**Введение**

Цифровая трансформация выступает ключевым драйвером современного экономического роста, причем наиболее ярко данные процессы проявляются в сегменте розничной торговли. Здесь качественное

управление финансами служит базовым условием для сохранения конкурентоспособности. Под воздействием меняющихся покупательских привычек и повсеместного внедрения цифровых технологий именно инновационная активность выходит на передний план, давая компаниям возможность минимизировать текущие расходы и формировать долгосрочные преимущества перед конкурентами. Тем не менее, реализация инновационных проектов неизбежно сопряжена с высокими затратами и существенной неопределенностью, что создает серьезные барьеры, в особенности для субъектов малого и среднего предпринимательства. Наибольшим потенциалом сегодня обладают решения, базирующиеся на технологиях искусственного интеллекта, обработке крупных массивов данных и применении смарт-контрактов. Однако их адаптация в российских реалиях требует выверенных механизмов финансовой поддержки. В связи с этим особую значимость приобретает выработка научно обоснованных подходов к ресурсному обеспечению инновационной деятельности. Комплексный анализ взаимовлияния типа инноваций, источников их финансирования и текущего финансового положения хозяйствующего субъекта до сих пор остается недостаточно изученным, что подтверждает актуальность дальнейших изысканий в данной области. Цель данной работы заключается в систематизации теоретических концепций и прикладных инструментов финансового сопровождения инновационных процессов в торговых организациях, а также в формировании практических рекомендаций, направленных на повышение результативности данных процессов с учетом анализа отечественного и зарубежного опыта. Практическая ценность исследования состоит в том, что его выводы и предложения могут быть востребованы предприятиями розничной торговли при разработке стратегий инновационного развития, совершенствовании механизмов привлечения капитала для инноваций и оптимизации управления соответствующими процессами.

## **Отраслевая специфика торговых компаний**

Специфика функционирования предприятий розничной торговли во многом предопределяет их финансовую политику и подходы к управлению капиталом. Анализ структуры активов свидетельствует о том, что основу баланса здесь формируют оборотные средства, среди которых доминирующую позицию занимают товарно-материальные запасы. При этом значительная доля внеоборотных активов, как правило, приходится на арендуемые площади (торговые и складские помещения). Подобное соотношение объясняется посреднической природой торгового бизнеса, который не связан с переработкой сырья и сосредоточен на доведении готовой продукции до конечного потребителя.

Финансирование розничных сетей зачастую базируется на привлечении заемных ресурсов — от краткосрочных кредитных линий до долгосрочных арендных обязательств, тогда как доля собственного капитала традиционно остается невысокой. Такая модель позволяет повысить рентабельность собственного капитала благодаря эффекту финансового рычага, но одновременно увеличивает риски потери ликвидности и делает бизнес более чувствительным к колебаниям рыночной конъюнктуры. В связи с этим при диагностике финансовой устойчивости торговых компаний целесообразно не ограничиваться стандартными коэффициентами, а применять дополнительные метрики — например, соотношение чистого долга и EBITDA или показатели рентабельности, которые активно используются банковским сектором для оценки платежеспособности заемщиков [3, с. 97-98].

В рамках финансового анализа розничных предприятий особое место отводится оценке результативности использования оборотных средств. Ключевым индикатором здесь выступает скорость трансформации активов в денежную форму: чем этот показатель выше, тем более устойчивое положение занимает компания. Замедление оборачиваемости, вызванное избыточными запасами или ростом дебиторской задолженности,

неизбежно влечет за собой потребность в дополнительном внешнем финансировании и сужает инвестиционные возможности бизнеса. Отдельного внимания заслуживает именно дебиторская задолженность: для ее сокращения необходимы специализированные инструменты, позволяющие ускорить возврат средств в хозяйственный оборот.

В российском ритейле прослеживается заметная территориальная неоднородность развития сетевой торговли. Степень проникновения сетей в регионы во многом определяется демографическими и социально-экономическими условиями — численностью и долей городского населения, уровнем доходов, а также географическими характеристиками, включая удаленность от столицы и наличие агломераций. Можно выделить две основные модели распространения: для европейской части страны ключевую роль играет градиент «север — юг», тогда как в масштабах всей России более значимым оказывается градиент «запад — восток» [19, с. 11]. Учет этих особенностей необходим при формировании стратегий региональной экспансии и финансовом планировании крупных торговых сетей.

### **Роль инноваций в деятельности торговых предприятий**

Следует отметить, что под инновациями в торговле понимаются результаты внедрения новых или значительно улучшенных продуктов, услуг, процессов, бизнес-моделей и методов взаимодействия с потребителями, которые обеспечивают повышение эффективности деятельности торгового предприятия и создание дополнительной ценности для всех заинтересованных сторон [16, с. 348].

Особый вес в современной торговле приобретают цифровые технологии. Среди наиболее перспективных решений выделяют искусственный интеллект, компьютерное зрение, анализ больших данных и смарт-контракты. Компьютерное зрение помогает отслеживать активность покупателей в торговом зале, контролировать наличие и выкладку товаров, а также оперативно управлять очередями. В свою

очередь, технологии Big Data позволяют прогнозировать спрос с высокой точностью с учетом времени суток, сезонности и погодных факторов, а также выбирать оптимальные локации для новых точек и планировать маркетинговые кампании [11, с. 502].

В сфере управления персоналом и повышения эффективности внутренних процессов все большее распространение получают технологии искусственного интеллекта, включая чат-боты для взаимодействия с сотрудниками, автоматизированные системы подбора персонала, а также инструменты прогнозной аналитики для планирования графика работы и оптимизации численности персонала в зависимости от прогнозируемого покупательского потока [25, с. 4-5].

Ключевым фактором трансформации остается регулирование. ЦБ РФ развивает нормативную базу: принято шесть стандартов открытых API, которые станут обязательными с 2026 года. Приоритеты зафиксированы в стратегии развития финансового рынка на 2025–2027 годы [6, с. 11].

### **Финансирования инновационной деятельности в торговле**

Ключевая задача при организации финансирования — нахождение баланса между собственными и привлеченными ресурсами. В российской практике инновационная деятельность в торговле обеспечивается главным образом за счет внутренних источников (акционерный капитал, нераспределенная прибыль, амортизация) и заемных средств, прежде всего банковских кредитов. Государственное участие в этой сфере выражено слабо и ограничивается в основном созданием оптово-распределительной инфраструктуры.

При финансировании инноваций важное значение имеет оценка способности проекта обеспечить своевременный возврат вложенных средств и достичь целевых показателей доходности. Выбор конкретных форм финансирования должен учитывать уровень сопутствующего риска, но при этом не должен препятствовать выполнению поставленных

финансовых задач. Для инвестора ключевыми ориентирами выступают цена капитала, премия за риск и ожидаемый уровень инфляции.

Количественная оценка рисков инновационных проектов выполняется с помощью имитационного моделирования, анализа чувствительности и других инструментов. На их основе рассчитываются такие показатели, как ожидаемая чистая приведенная стоимость (NPV), дисперсия и среднееквадратическое отклонение.

С учетом сценарного подхода, специфики торговых инноваций и факторов риска можно выделить три модели финансового обеспечения: оптимальную, стабильную и агрессивную [17, с. 9]. Оптимальная модель (нормальный риск 0,1–0,4; запас финансовой прочности 0,5–0,8) обеспечивает финансовую устойчивость предприятия, предполагает минимизацию кредитного финансирования со значительной долей собственных средств и оптимальным уровнем средств, привлеченных посредством краудфандинга. Доля самофинансирования в данной модели составляет 41–60%, внешнего финансирования – 40–59% [17, с. 10]. Стабильная модель (умеренный риск 0,5–0,7; запас финансовой прочности 0,2–0,5) характеризуется тем, что предприятие относительно финансово устойчиво, но может перейти в неустойчивое состояние. Структура капитала находится на границе рискованной зоны, у предприятия возникают кредитные обязательства перед заимодателями. Доля самофинансирования составляет 11–40%, внешнего финансирования – 60–89% [17, с. 10]. Агрессивная модель (высокий риск 0,8–1,0; запас финансовой прочности менее 0,2) соответствует предприятию в кризисной стадии с крайне высоким риском банкротства. В структуре финансирования доминируют кредитные ресурсы, доля самофинансирования не превышает 10%, а внешнего финансирования составляет 90% и более [17, с. 10]. Какую модель финансирования инноваций выберет торговая компания, во многом определяется ее текущей платежеспособностью, уровнем финансовой устойчивости и готовностью принимать риски. Долевое распределение

между источниками финансирования, заложенное в каждой модели, позволяет рассчитать необходимый объем ресурсов с учетом затрат и возможных рисков на всех этапах реализации инновационного проекта.

### **Оценка эффективности инновационных проектов**

Оценка экономической эффективности инновационных проектов представляет собой комплексную задачу, требующую применения разнообразных методических подходов, учитывающих специфику инноваций, временной фактор, риски и неопределенность внешней среды. Как отмечает Е.А. Бородавка, на данный момент существует множество методик оценки внедрения инноваций, и для определения наиболее подходящей необходимо рассматривать различные подходы к определению эффективности [12, с. 1].

К. Мамиев подчеркивает, что оценка экономической эффективности предпринимательских проектов является важным инструментом для принятия обоснованных решений в условиях растущей конкуренции и изменения рыночных условий [13, с. 1].

В современной практике оценки эффективности инновационных проектов сложилось разделение методов на две основные группы: статические (простые) и динамические (дисконтированные). В таблице 2 представлена сравнительная характеристика этих групп методов.

Таблица 1

Сравнительная характеристика статических и динамических методов оценки эффективности

Характеристика	Статистические методы	Динамические методы
Учет временной стоимости денег	Не учитывают	Учитывают через дисконтирование
Сфера применения	Начальные стадии анализа, краткосрочные проекты	Долгосрочные проекты со значительными инвестициями
Основные	ROI, простой срок	NPV, IRR, PI, DPP

показатели	окупаемости	
Точность оценки	Приблизительная, не учитывает неравномерность денежных потоков	Высокая, учитывает распределение потоков во времени
Преимущества	Простота расчета, быстрота получения результатов	Комплексность, учет фактора времени и рисков
Недостатки	Игнорирование временного аспекта, использование разнородных данных	Сложность расчетов, необходимость прогнозирования ставки дисконтирования

Источник: составлено автором на основе [12, с. 2-3; 13, с. 3-4]

В дополнение к количественным методам оценки эффективности инновационных проектов важную роль играют качественные подходы, позволяющие оценить соответствие результатов внедрения поставленным целям и задачам. Как отмечает Т.О. Маслакова, качественный (целевой) подход к оценке эффективности инноваций позволяет еще до внедрения инновации или на ранних его этапах выявить соответствие возможных результатов внедрения поставленным задачам [23, с. 76]. Для обоснования стратегической эффективности инноваций исследователи предлагают использовать данный подход, который требует дальновидности менеджеров и умения прогнозировать рыночные ситуации.

### **Методы управления рисками инновационной деятельности**

Инновационная деятельность неизбежно сопряжена с высокой долей неопределенности и подверженностью рискам. В условиях технологической изоляции и сохраняющегося санкционного давления вопросы оценки рисков, сопровождающих внедрение новшеств, и управления ими приобретают особую остроту. Как подчеркивают М.А. Шулимова, Р.М. Бирюков и Р.С. Маккаева, переход к модели самостоятельного инновационного развития несет в себе комплекс угроз, способных обернуться масштабными финансовыми потерями, нарушением

запланированных сроков реализации проектов, ухудшением качественных характеристик продукции и даже полной несостоятельностью инновационных инициатив [5, с. 2].

Для снижения уровня рисков при реализации инновационных проектов применяется совокупность методов, среди которых выделяют экспертные подходы, используемые в ситуациях, когда статистическая информация для расчетов отсутствует, — к ним относятся, в частности, метод «Дельфи» и метод парного сравнения, базирующиеся на суждениях квалифицированных специалистов с последующей математической обработкой полученных данных. Наряду с этим широко применяется метод «дерева решений», представляющий собой графическую модель выбора управленческих решений, наглядно демонстрирующую альтернативные сценарии развития событий и вероятности их наступления. К числу количественных инструментов оценки рисков относится анализ чувствительности, позволяющий определить степень влияния колебаний исходных параметров на итоговые показатели проекта, а также имитационное моделирование (метод Монте-Карло), дающее возможность формировать математические модели для проектов с неопределенными переменными и получать вероятностное распределение возможных результатов [13, с. 9-11].

Обобщение практического опыта позволило исследователям выделить ряд стратегий, направленных на минимизацию рисков в инновационной сфере: выбор оптимального решения через механизм тендера, позволяющий оптимизировать затраты; организацию обучения персонала работе с новыми технологическими решениями; внедрение средств защиты информации и регулярный аудит сетевой безопасности; формирование межфункциональной рабочей группы по внедрению инноваций с участием представителей всех управленческих уровней; создание резервных систем и проведение испытаний в вариативных

условиях; а также проведение разъяснительной работы среди сотрудников для преодоления сопротивления организационным изменениям [5, с. 6-7; 18, с. 6].

Комплексный подход к оценке и контролю рисков инновационной деятельности, объединяющий количественные и качественные инструменты и учитывающий, как особенности внедряемых технологий, так и специфику конкретного предприятия, позволяет значительно снизить вероятность неблагоприятных последствий и повысить результативность инновационных проектов.

### **Анализ ПАО «Магнит»**

ПАО «Магнит» занимает позицию одного из ключевых операторов отечественного розничного рынка, что делает его показательным объектом для изучения практик внедрения инноваций и механизмов их финансового обеспечения. На основе консолидированной отчетности за 2024 год и доступных открытых данных можно выделить приоритетные векторы инновационного развития компании и дать оценку эффективности применяемых моделей финансирования.

Согласно отчетным данным, совокупная выручка Группы по итогам 2024 года составила 3 043 433 503 тыс. рублей, увеличившись на 19,6% по сравнению с предыдущим годом (2 544 688 774 тыс. рублей) [15, с. 11]. Валовая прибыль достигла 686 822 515 тыс. рублей при маржинальности 22,6%, а чистая прибыль зафиксирована на отметке 44 333 844 тыс. рублей. Приведенные показатели свидетельствуют о прочном финансовом положении и наличии у компании ресурсов для осуществления инвестиционной деятельности.

Инновационная активность компании требует значительных капиталовложений. За отчетный период объем капитальных затрат на приобретение основных средств составил 149,2 млрд рублей, тогда как вложения в нематериальные активы достигли 8,2 млрд рублей [15, с. 12]. В структуре последних доминируют программное обеспечение (15 563 074

тыс. рублей) и товарные знаки (6 439 473 тыс. рублей) [15, с. 56], что подтверждает стратегический курс на усиление бренда и развитие собственных IT-решений.

В состав Группы интегрированы профильные IT-подразделения: ООО «ИТМ», ООО «Магнит ИТ Лаб», ООО «Маркетплейс-Технологии» и ООО «Магнит Маркет» [15, с. 14-15]. Подобная организационная конфигурация демонстрирует последовательную цифровую трансформацию бизнеса и отказ от передачи критически важных IT-функций внешним подрядчикам.

Одним из приоритетных направлений инновационного развития стал запуск собственной платформы маркетплейса. В ноябре 2023 года компания завершила сделку по приобретению контроля над ГК «КазаньЭкспресс», владеющей интернет-площадкой и логистической инфраструктурой. Сумма сделки составила 7 660 660 тыс. рублей, а величина возникшего гудвила — 6 523 099 тыс. рублей [15, с. 49]. По оценкам руководства, данный шаг позволяет закрепиться на динамично растущем рынке с меньшими временными и ресурсными затратами по сравнению с самостоятельным запуском [15, с. 48]. В рамках дальнейшего развития «Магнит Маркет» предусмотрено расширение сети пунктов выдачи заказов на базе действующих магазинов «Магнит» и «Дикси», что позволит повысить удобство для покупателей и увеличить посещаемость торговых точек [15, с. 48]. Расширение географического присутствия через цифровые каналы осуществлено за счет приобретения в январе 2024 года ООО «ДВ Невада» (бренды «Самбери», «Близкий», «Раз Два»), что позволило выйти на рынки всех федеральных округов [15, с. 44]. Гудвилл по сделке определен в сумме 23 361 975 тыс. рублей, что отражает ожидаемый синергетический эффект от объединения закупочных мощностей и технологической модернизации.

В части автоматизации бизнес-процессов отмечается динамика расходов. Величина коммерческих, общехозяйственных и

административных издержек в 2024 году составила 585 938 367 тыс. рублей [15, с. 11], включая расходы на персонал (278 044 669 тыс. рублей), амортизацию основных средств (69 193 628 тыс. рублей) и нематериальных активов (5 847 466 тыс. рублей) [15, с. 67]. Увеличение амортизационных отчислений косвенно подтверждает внедрение технологических решений.

Управление товарными запасами осуществляется с применением аналитических инструментов. Объем запасов на конец 2024 года определен в 270 417 243 тыс. рублей, при этом списание до чистой стоимости реализации составило 2 523 094 тыс. рублей [15, с. 59], что позволяет сокращать потери от порчи и устаревания продукции. Развитие программ лояльности выражается в объеме обязательств перед покупателями — 2 272 079 тыс. рублей на отчетную дату [15, с. 66]; за год на будущие периоды отнесено 16 349 089 тыс. рублей, а признано в выручке 17 769 738 тыс. рублей [15, с. 66].

Финансовый блок демонстрирует применение инновационных подходов к управлению капиталом. Для краткосрочного финансирования применяются сделки РЕПО: общий объем таких операций на 31 декабря 2024 года составил 5 502 564 тыс. рублей с использованием собственных акций (3 817 249 штук) справедливой стоимостью 19 381 305 тыс. рублей [15, с. 65]. Практикуется долгосрочная мотивация топ-менеджмента через опционные программы, где для оценки справедливой стоимости задействуется имитационное моделирование Монте-Карло [15, с. 73]; в 2024 году признанные расходы по ним достигли 2 018 348 тыс. рублей [15, с. 73]. Валютные риски нивелируются путем синхронизации сроков оплаты иностранным контрагентам с моментом перехода прав собственности [15, с. 78]; согласно чувствительности, колебание курса юаня на 18% может повлиять на прибыль до налогообложения в пределах  $\pm 2\,192\,448$  тыс. рублей [15, с. 78]. Ликвидность поддерживается за счет резервов и мониторинга денежных потоков, при этом объем

неиспользованных кредитных линий на конец 2024 года составил 574 044 378 тыс. рублей [15, с. 80].

Оценка результативности инновационной деятельности может быть проведена по ряду параметров. Удельный вес нематериальных активов в совокупных активах (1 563 913 815 тыс. рублей) равен 1,46% (22 864 806 тыс. рублей) [15, с. 10], что типично для ритейла с высокой долей материальных запасов и основных средств. Наличие специализированных ИТ-«дочек» (ООО «ИТМ», ООО «Магнит ИТ Лаб», ООО «Маркетплейс-Технологии») подтверждает планомерную цифровизацию [15, с. 14-15]. Величина гудвила по приобретенным инновационным активам (23 361 975 тыс. рублей по «ДВ Невада» и 6 523 099 тыс. рублей по «КазаньЭкспресс») отражает ожидаемый синергетический эффект от технологической интеграции [15, с. 57].

### **Рекомендации по совершенствованию финансового обеспечения инновационной деятельности в торговле**

На основе проведенного анализа теоретических подходов и практического опыта ПАО «Магнит» можно сформулировать ряд рекомендаций по совершенствованию финансового обеспечения инновационной деятельности в торговых корпорациях.

Отдельного внимания заслуживает факторинг как инструмент управления дебиторской задолженностью; учитывая его высокую эффективность в торговле, где на оптовую торговлю приходится 25,5% рынка факторинга, компаниям рекомендуется активнее использовать этот механизм для ускорения оборачиваемости оборотных средств [1, с. 67]. Для решения задач краткосрочного финансирования эффективным инструментом выступают сделки РЕПО: опыт ПАО «Магнит» по использованию собственных акций, выкупленных у акционеров, демонстрирует высокую результативность данного механизма [15, с. 65]. Кроме того, учитывая динамичное развитие рынка цифровых финансовых активов в России, где уже в первом квартале 2025 года объем достиг 800

млрд рублей, крупные торговые компании могут рассмотреть возможность привлечения финансирования через выпуск ЦФА [6, с. 9].

Выбор модели финансирования инноваций, согласно классификации, предложенной Т.И. Берг, должен осуществляться в зависимости от текущего финансового состояния предприятия и уровня риска инновационного проекта [17, с. 9-10]. Для финансово устойчивых компаний с нормальным уровнем риска (0,1-0,4) и запасом финансовой прочности 0,5-0,8 рекомендуется оптимальная модель, где доля самофинансирования составляет 41-60%, а внешнего финансирования — 40-59%; в структуре последнего банковский кредит не должен превышать 35%, а доля краудфандинга может достигать 10% [17, с. 10]. Для компаний с умеренным уровнем риска (0,5-0,7) и запасом прочности 0,2-0,5 предлагается стабильная модель, предполагающая долю самофинансирования в пределах 11-40% и внешнего финансирования 60-89%, где допускается более активное использование банковского кредитования на уровне 35-60% [17, с. 10]. В случае кризисной ситуации с высоким уровнем риска (0,8-1,0) и запасом прочности менее 0,2 реализация инновационных проектов возможна только при кардинальном улучшении финансового состояния, при этом агрессивная модель допускает долю самофинансирования не более 10%, а внешнее финансирование составляет 90% и более, где банковский кредит может достигать 60% и выше [17, с. 10].

В области управления рисками инновационной деятельности первостепенное значение имеет внедрение системы их раннего выявления. Опираясь на классификацию М.А. Шулимовой с соавторами, рекомендуется проводить регулярную оценку девяти групп рисков: финансово-экономических, кадровых, информационных, производственных, управленческих, инфраструктурных, материально-технических, сбытовых и репутационных [5, с. 5]. Учитывая риск неготовности персонала к работе с новыми технологиями, важно развивать

цифровые компетенции сотрудников через создание корпоративных центров компетенций и проведение регулярного обучения [18, с. 6]. В условиях роста числа кибератак и увеличения финансовых потерь, которые, по данным исследований, в 2024 году составили около 67,4 млрд долларов только от ошибок ИИ, необходимо обеспечить многоуровневую защиту информационных систем, регулярное тестирование безопасности и страхование от киберрисков [6, с. 11]. Организационно эффективным решением является создание кросс-функциональных команд: опыт ПАО «Магнит» по созданию специализированных IT-дочерних компаний подтверждает эффективность концентрации компетенций в отдельных структурах, в то время как для средних и малых предприятий рекомендуется формирование временных проектных команд с привлечением внешних экспертов и представителей финтех-компаний [15, с. 14-15; 18, с. 6].

Оценка эффективности инновационных проектов требует комбинирования количественных и качественных методов. Наряду с расчетом традиционных показателей, таких как NPV, IRR и PI, рекомендуется использовать качественный, или целевой, подход, позволяющий оценить соответствие результатов внедрения поставленным задачам [23, с. 76]. Для комплексного анализа целесообразно применять систему сбалансированных показателей, которая объединяет финансовые метрики (ROI инноваций, рост доходов), показатели клиентской активности (удовлетворенность, лояльность), эффективности процессов (время внедрения, качество) и развития персонала (доля вовлеченных сотрудников) [22, с. 39]. Наконец, в соответствии с рекомендациями ГОСТ Р ИСО 56002-2020, организация должна регулярно проводить анализ эффективности системы инновационного менеджмента, при необходимости внося коррективы в инновационную стратегию и планы [22, с. 40-42].

### **Заключение**

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности использования разработанных рекомендаций торговыми предприятиями при формировании стратегий инновационного развития, совершенствовании механизмов финансового обеспечения инновационной деятельности и повышении эффективности управления инновационными процессами. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых методик оценки эффективности инновационных проектов, адаптированных к специфике различных форматов торговли, а также на совершенствование механизмов государственной поддержки инновационной деятельности в торговом секторе.

#### **Использованные источники:**

1. Арехина И.А. Финансовые инновации как драйвер трансформации инвестиционных стратегий в условиях цифровизации экономики [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. – 2025. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-innovatsii-kak-drayver-transformatsii-investitsionnyh-strategiy-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 19.03.2026).
2. Берг Т.И. Способы финансирования инноваций торгового бизнеса [Электронный ресурс] // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2020. – № 5 (113). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-finansirovaniya-innovatsiy-torgovogo-biznesa> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Большаков И.Н., Мешкова Е.И. Риски внедрения цифровых технологий в бизнес-процессы кредитования предприятий и способы их минимизации [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. – 2024. – № 2S. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/riski-vnedreniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-biznes-protsessy-kreditovaniya-predpriyatij-i-sposoby-ih-minimizatsii> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Бондаренко А.М., Мисинева И.А. Развитие инноваций в организациях сферы торговли: зарубежный опыт [Электронный ресурс] // Актуальные

- проблемы авиации и космонавтики. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiie-innovatsiy-v-organizatsiyah-sfery-torgovli-zarubezhnyu-opyt> (дата обращения: 12.03.2026).
5. Бородавка Е.А. Обзор методов оценки экономической эффективности внедрения инноваций [Электронный ресурс] // Вестник науки. – 2024. – № 5 (74). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-vnedreniya-innovatsiy> (дата обращения: 09.03.2026).
6. Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В. Современные проблемы, подходы и методы разработки корпоративной стратегии инновационного развития [Электронный ресурс] // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-podhody-i-metody-razrabotki-korporativnoy-strategii-innovatsionnogo-razvitiya> (дата обращения: 12.03.2026).
7. Гапоненко Ю.В., Тележников А.В., Савина С.А. Оценка эффективности инновационного проекта внедрения BI-систем [Электронный ресурс] // ЭПП. – 2023. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-innovatsionnogo-proekta-vnedreniya-bi-sistem> (дата обращения: 12.03.2026).
8. ГОСТ Р ИСО 56002-2020. Инновационный менеджмент. Системы инновационного менеджмента. Руководящие указания. – М. : Стандартиформ, 2020. – 44 с.
9. Домницкая А.А., Ильшева М.А. Разработка и внедрение инновационных продуктов в банках: проектный подход // Маркетинг и управление проектами в современных реалиях России: проблемы, вызовы, решения. – 2024. – С. 348–352.
10. Забродина Е.Ю. Роль российских и иностранных сетевых компаний в российском ритейле: факторы внедрения на рынок и особенности функционирования [Электронный ресурс] // Глобальная экономика и образование. – 2023. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol>

rossiyskih-i-inostrannyh-setevykh-kompaniy-v-rossiyskom-riteyle-factory-vnedreniya-na-rynok-i-osobennosti-funktsionirovaniya (дата обращения: 10.03.2026).

11. Зацепина А.А. О целесообразности портфельных инвестиций в потребительский сектор // Научный Лидер. – 2022. – № 5 (74). – С. 1–6.

12. Казанцева Н.В., Сергеева К.Н. Проблемы финансирования инновационных проектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/57ECVN322.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).

13. Климанова Я.Д., Басаев З.В. Стратегии цифровой трансформации бизнес-моделей на российском рынке розничной торговли // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 6. – С. 1723–1742.

14. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Магнит» и его дочерних организаций за 2024 год. – Краснодар, 2025. – 81 с.

15. Луковенко Е.Д., Толстоброва В.Ю., Яшкина О.Р., Глазунова Е.З. Ведение бизнеса с внедрением инновационных технологий // Modern Economy Success. – 2022. – № 2. – С. 159–163.

16. Мамиев К. Методы оценки экономической эффективности предпринимательских проектов // Научный Лидер. – 2024. – № 10 (79). – С. 1–13.

17. Маслакова Т.О. Анализ эффективности внедрения цифровых инноваций на торговых предприятиях // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 4. – С. 73–77.

18. Минеев Н.В., Матыцина Н.П. Роль внедрения инноваций в деятельность организаций в современных условиях // Международный научный журнал «Символ науки». – 2022. – № 11-2. – С. 22–24.

19. Соколова В.Ю. Особенности организаций сектора розничной торговли и их влияние на проведение анализа финансовой устойчивости // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2023. – № 5 (62). – Т. 2. – С. 91–98.

20. Чарыева О., Гельдимурадова О., Гурбанмурадова Л. Внедрение современных технологий в торговых предприятиях // Научный Лидер. – 2024. – № 5 (74). – С. 1–3.
21. Чеботарев С.С., Коротченкова В.В. Основные пути модернизации корпоративного управления инновациями в Российской Федерации // Техника средств связи. – 2024. – № 1 (165). – С. 70–75.
22. Шальнева М.С., Шпильман Н.В. Внедрение технологии искусственного интеллекта в бизнес-процессы торговых корпораций // Финансы и бизнес. – 2022. – № 2. – С. 1–9.
23. Шанин И.И., Лаптева В.А. Механизм повышения эффективности использования оборотных средств торговой организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2025. – № 7 (89). – С. 63–70.
24. Шулимова М.А., Бирюков Р.М., Маккаева Р.С. Оценка рисков инновационной деятельности промышленных предприятий в условиях технологической изоляции: теоретические аспекты // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2025. – № 5 (175).
25. Ansoff I. Strategic Management. – London : Macmillan, 1979. – 236 p.