

**ФИНАНСЫ  
FINANCE**

УДК 336.71

DOI: 10.18413/2409-1634-2017-4-1-80-87

Иерусалимова В.В.<sup>1</sup>  
Быканова Н.И.<sup>2</sup>  
Выродова В.А.<sup>3</sup>

**ПУТИ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА  
БАНКОВСКИХ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕНЕЖНЫМИ  
СРЕДСТВАМИ КОРПОРАТИВНЫХ КЛИЕНТОВ  
(CASH MANAGEMENT)**

<sup>1</sup>ООО «Гелиз-Строй», ул. Пирогова, д.36, г. Белгород, 308015, Россия

<sup>2</sup>Белгородский государственный национальный исследовательский университет, ул. Победы, д. 85, г. Белгород, 308015, Россия, [bykanova@bsu.edu.ru](mailto:bykanova@bsu.edu.ru)

<sup>3</sup>МТУ Росимущества в Курской и Белгородской областях, ул. Попова, д.20, г. Белгород, 308000, Россия

**Аннотация**

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях финансовой нестабильности экономики, введения внешнеэкономических санкций против России все актуальнее становится вопрос о повышении эффективности управления финансовыми потоками крупных холдинговых компаний, которые занимают значительную долю в ВВП страны. Ежегодно коммерческие банки запускают новые комплексные программы и услуги, способные оказывать финансовую поддержку по управлению денежными средствами финансовых компаний. Одним из новых способов, предназначенных для эффективного осуществления расчетов и контроля за финансовой деятельностью предприятий являются услуги cash management. Данные продукты максимально автоматизированы и позволяют корпоративным клиентам банков осуществлять оперативное управление остатками на банковских счетах, решать проблемы кассовых разрывов, оптимизировать процентные доходы или расходы и т.д.

**Материалы исследования.** В статье исследованы основные продукты, предоставляемые коммерческими банками крупным корпоративным клиентам по управлению денежными средствами, выявлены особенности развития cash management в России, проанализирован отечественный рынок банковских услуг в данном сегменте.

**Методология.** Для проведения исследования были использованы методы микро-математического анализа, сравнения и другие методы.

**Результаты.** Определены проблемы и направления развития услуг cash management в России.

**Ключевые слова:** cash management; крупные корпоративные клиенты; коммерческие банки; расчетный центр клиента; cash pooling; host-to-host соединения; мульти-банкинг

Victoria V. Ierusalimova<sup>1</sup>  
Natalya I. Bykanova<sup>2</sup>  
Viktoriya A. Vyrodova<sup>3</sup>

**WAYS OF DEVELOPMENT OF THE DOMESTIC MARKET OF BANKING SERVICES IN MANAGEMENT OF IN CASH OF CORPORATE CLIENTS (CASH MANAGEMENT)**

<sup>1)</sup> ООО «Gueliz-Stroy», 36 Pirogov St., Belgorod, 308015, Russia

<sup>2)</sup> Belgorod State National Research University, 85 Pobedy St., 308015, Belgorod, Russia, [bykanova@bsu.edu.ru](mailto:bykanova@bsu.edu.ru)

<sup>3)</sup> Municipal Territorial Administration of the Federal Property Management Agency in Kursk and Belgorod regions, 20 Popov St., Belgorod, 308000, Russia

**Abstract**

**The relevance of the research topic.** In the current conditions of financial instability of the economy, the introduction of foreign economic sanctions against Russia, the question of improving the efficiency of management of financial flows of large holding companies that occupy a significant share in the country's GDP is becoming more urgent. Every year, commercial banks launch new comprehensive programs and services that can provide financial support for cash management of financial companies. One of the new methods intended for effective implementation of calculations and control over financial activity of enterprises are the services of cash management. These products are automated as much as possible and allow corporate clients of banks to perform operational management of bank account balances, solve problems of cash gaps, optimize interest income or expenses, etc.

**The study materials.** The article examines the main products provided by commercial banks to large corporate clients in cash management, reveals the peculiarities of the development of cash management in Russia, analyzes the domestic market of banking services in this segment.

**Methodology.** The methods economic and mathematical analysis, comparisons and other methods were used to conduct the study.

**Results.** The problems and directions of development of cash management services in Russia are defined.

**Keywords:** cash management; large corporate customers; commercial banks; financial settlements center of the client; cash pooling; connection host-to-host; multi-banking

**Введение**

Современные реалии трансформации банковской системы требуют развития банковского обслуживания, основанного на внедрении инновационных подходов и методов работы с использованием информационных технологий, сложных форм расчетов и применения неценовых методов конкуренции. Эти процессы подразумевают изменения в продуктовой линейке, оптимизацию организационной структуры, реинжиниринг бизнес-процессов, что повышает гибкость бизнеса для клиентов и конкурентоспособность для банков. Общая информатизация банковской деятельности позволит с минимальными издержками и высокой точностью

значительно увеличивать количество транзакций, получать прибыль с осуществления платежей во всех сферах деятельности корпоративных клиентов.

Увеличение и усложнение потребностей корпоративных клиентов в расчетном обслуживании, развитие современных технологий управленческого учета и бюджетирования, банковских технологий по управлению денежными средствами корпоративных клиентов способствовали формированию и необходимости развития такого направления банковского бизнеса как cash management (кэш-менеджмент). В классическом понимании cash management включает широкий спектр специальных банков-

ских услуг по управлению наличными денежными средствами крупными корпоративными клиентами.

#### Основная часть

Cash management используются в развитых странах Запада последние 20 лет и являются неотъемлемым элементом банковского обслуживания корпоративных клиентов. Естественно, используя зарубежные технологии, российские филиалы иностранных банков первыми предложили подобные услуги на российском рынке. К примеру, Ситибанк начал работу по направлению cash management в России в 1997 году, Альфа-банк – в 2005 году.

По оценкам аналитиков РАЕХ (Эксперт РА), в 1 полугодии 2016 года объем чистых

доходов российских банков от предоставления услуг кэш-менеджмента вырос на 15% против 20%-го сокращения годом ранее и составил около 180 млрд. рублей. Доля доходов от услуг по управлению ликвидностью компаний в чистых процентных и комиссионных доходах банковского сектора в рассматриваемом периоде составила около 15%. По итогам 1 полугодия 2016 года чистые процентные доходы банковского сектора выросли на 19%, чистые комиссионные доходы – на 13%. В таблице представлен рейтинг российских банков по объему доходов от кэш-менеджмента за январь-июнь 2016 года [7].

Таблица

#### Рейтинг коммерческих банков по объему доходов от cash management за 1 полугодие 2016 года

Table

#### The rating of commercial banks on the volume of income from cash management in the 1<sup>st</sup> half of 2016

№ п/п	Наименование банка	Объем доходов от кэш-менеджмента (комиссионная составляющая*), млн. руб.	Доля доходов от кэш-менеджмента в комиссионных доходах, %
1	ПАО Сбербанк	56 433	32,3
2	АО «АЛЬФА-БАНК»	14 193	50,6
3	ВТБ 24 (ПАО)	7 975	30,2
4	Банк ГПБ (АО)	5 199	40,9
5	Банк ВТБ (ПАО)	4 633	38,3
6	АО «Райффайзенбанк»	3 585	33,8
7	ПАО «Промсвязьбанк»	3 170	33,1
8	АО «Банк Русский Стандарт»	2 526	47,9
9	АО ЮниКредит Банк	2 217	45,8
10	АО «Россельхозбанк»	2 217	30,1

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что около половины комиссионных доходов банковского сектора по операциям с корпоративными клиентами приходится всего на два банка – это ПАО Сбербанк и Альфа-банк. В совокупности на топ-5 банков-лидеров приходится около 62% полученных доходов сектора. К основным причинам растущей популярности кэш-

менеджмента можно отнести: консолидация и укрупнение бизнеса; рост масштаба расчетных операций и создание корпоративных казначейств, стремящихся получить полный контроль над финансами, сократив при этом время на принятие финансовых решений.

Традиционно к группе кэш-менеджмента относят расчетные продукты, позволяющие осуществлять передачу части

казначейских функций, связанных с управлением ликвидностью, платежами и поступлениями средств, процентными ставками, что, в свою очередь, позволяет компаниям снижать транзакционные издержки, консолидировать операции и расширять возможности по наращиванию дохода.

Коммерческие банки видят услуги кэш-менеджмента как комплекс необходимых для клиента опций, из которых можно подобрать пакет услуг, наиболее подходящий для каждого конкретного клиента. Основные услуги, включенные в кэш-менеджмент российских банков, представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные услуги кэш-менеджмента, предоставляемые российскими банками  
Fig. 1. The main services of cash management provided by the Russian banks

Расчетный центр клиента представляет собой специализированный банковский сервис, позволяющий головной организации оперативно получать информацию о состоянии счетов своих структурных подразделений (основан на продукте компании BSS).

Cash Pooling (Кэш-пулинг) – это консолидация счетов многохолдинговых компаний в общую систему, в результате которой вся ликвидность группы компаний физически концентрируется на одном мастер-счете (физический кэш-пулинг) или консолидация счетов многохолдинговых компаний в общую систему без реального перевода средств на основной счет, в результате которой денежные средства остаются на счетах каждой организации группы, но управляет этими средствами соответствующая структура группы (виртуальный кэш-пулинг) централизованно.

Идентификация/сверка входящих платежей – банковская услуга, представляющая собой автоматическую обработку входящих платежей, которая осуществляется с помощью кодов (идентификаторов), присвоенных клиентом своим контрагентам/клиентам, заключенным договорам и пр. Банк распознает эти идентификаторы в платежных документах в адрес клиента и выгружает их в банковской выписке в системе «Клиент-Банк», после чего компьютерная программа автоматически выполняет все необходимые бухгалтерские проводки для обработки поступивших сумм.

Автоматизированная система контроля бюджета позволяет осуществлять мониторинг, контроль, управление финансовыми потоками группы компаний или многофилиальной структуры в режиме реального времени.

Под инвестированием остатков на расчетных счетах понимается инструмент по краткосрочному размещению свободных денежных средств, находящихся на расчетных счетах компаний группы с учетом общей суммы средств на счетах.

Управление счетами дочерних компаний – это банковская услуга, позволяющая головной организации контролировать платежи, осуществляемые компаниями группы со своих счетов.

Однако следует отметить, что рынок кэш-менеджмента в России только формируется и кредитные организации не ограничиваются стандартным набором банковских услуг в его пакете. Они включают также в его состав инкассации и самоинкассации, услуги онлайн-конвертации, расчеты таможенными картами, овердрафты, постоянные поручения, многофункциональную систему дистанционного банковского обслуживания, эквайринг, механизм доходных/расходных счетов и др.

Так, например, «ПАО Сбербанк» предлагает клиентам современный комплекс

банковских расчетно-информационных услуг, предназначенных в первую очередь, для клиентов с разветвленной сетью филиалов и дочерних компаний в России, независимо от их территориальной удаленности. Линейка продуктов Сбербанка дает возможность холдингам осуществлять оперативный контроль за финансовыми потоками холдинга, текущей ликвидностью группы, а также эффективно управлять консолидированными средствами группы компаний» [9]. Данные варианты взаимодействия предполагают самостоятельное управление финансовыми потоками с помощью системы «Сбербанк Корпорация», которая позволяет казначейству головной компании получать полную информацию о финансовом положении компании и ее структурных подразделений.

Следует отметить, что в 2016 году около 63% банковских доходов от услуг кэш-менеджмента занимают чистые процентные доходы от остатков на счетах клиентов. Это подтверждают данные рис. 2 [7].



Рис. 2. Распределение доходов по продуктам кэш-менеджмента крупнейших банков в 2016 году, %

Fig. 2. Distribution of income by cash management products of the largest banks in 2016, %

Данные рис. 2 позволяют утверждать, что комиссионные составляющие формируют оставшуюся часть доходов: доходы от расчетно-кассового обслуживания (не менее 15%), конверсионные операции (около 12%)

и валютные переводы (около 6%). Высокая концентрация доходов на одном продукте свидетельствует о низкой степени проникновения российских банков в казначейские операции клиентов.



Предполагается, что до конца 2018 года умеренно высокие темпы роста банковских доходов от кэш-менеджмента сохранятся при условии стабилизации финансового состояния крупных компаний. Однако основным сдерживающим фактором развития российского транзакционного банкинга выступает востребованность узкого спектра услуг по управлению ликвидностью со стороны клиентов.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Основными перспективными направлениями услуг cash management будут оставаться выделенные ранее традиционные продукты: контроль платежей подразделений и исполнения бюджета, а также различные виды кэш-пулинга. Во-вторых, это бурно развивающиеся в последнее время направления корпоративного мультибанкинга и создание банками host-to-host соединений с ERP-системами клиентов. Остановимся более подробно на некоторых из них.

Так, контроль платежей подразделений и исполнения бюджета предполагает обеспечение поддержки корпоративному центру группы компаний в контроле платежей дочерних структур и исполнение ими установленного бюджета, посредством использования систем дистанционного банковского обслуживания. В результате клиенты могут частично передать банку автоматизацию процессов мониторинга и контроля операций дочерних подразделений на аутсорсинг – «передача обязанностей штатных сотрудников по бухгалтерскому обслуживанию (полному или частичному) специализированным сторонним организациям на договорных началах» [4, с.38]

Этот вид поддержки является альтернативным и позволят сократить время, сэкономить деньги на внедрении и поддержке собственной единой казначейской системы для всех подразделений и оправдан с точки зрения совокупной стоимости поддержки и развития.

Другим не менее перспективным продуктом cash management является матери-

альный и виртуальный кэш-пулинг. Различные схемы материального кэш-пулинга, предлагаемые банками, позволяют группе компаний автоматически сконцентрировать свои денежные средства на едином счете, и в дальнейшем могут быть инвестированы или использованы для централизованного финансирования расходов дочерних структур. С помощью виртуального кэш-пулинга клиент банка может снизить свои общие процентные расходы в том случае, когда часть компаний его группы держит в банке кредитовые остатки, в то время как другая – пользуется овердрафтами. При этом банку нет необходимости производить физическое перераспределение средств: если кредитующиеся компании своевременно оплачивают овердрафт, то компании с положительными остатками получают бонусный процент. Такой бонус может выплачиваться в том числе на головную компанию на основании поручений участников виртуального пула.

Сегодня банки продолжают активно внедрять в свои продукты по управлению ликвидностью новые опции, не только расширяя круг доступных клиентам схем пулинга, но и предлагая услуги, новые для российского рынка. Так, например, Райффайзенбанк запустил трансграничный материальный пулинг в рублях. Для этого была проведена специальная юридическая экспертиза с участием одного из крупных партнеров-консультантов и автоматизация валютного контроля, а также разработана договорная база.

Еще одной из заметных тенденций развития системы дистанционного банковского обслуживания в России, преимущественно для корпоративных клиентов, можно назвать создание host-to-host-соединений с банком. Особенностью таких соединений является интеграция систем ERP клиента и АБС банка (host-to-host); документооборот с корпорациями по каналам SWIFT; использование систем класса «клиент-банк» для обслуживания клиентов за рубежом. Данный продукт уже реализован в Райффайзенбанке для крупного корпоративного клиен-

та, который работает с рядом банков, используя собственную ERP-систему. В свою очередь, Альфа-Банк, Банк «ФК Открытие» запустили host-to-host-интеграцию с системой «1С». Реализованный функционал позволяет клиентам за счет отсутствия необходимости промежуточных операций импорта/экспорта документов между системами «клиент-банк» и «1С» существенно экономить время.

Однако, насколько бы совершенной не была система дистанционного банковского обслуживания конкретного банка, она позволяет клиенту управлять счетами только в этом банке-партнере и зачастую имеет специфические программные требования, к которым клиент вынужден адаптироваться. Ввиду этого, помимо соединений host-to-host активное развитие в последнее время получает идея мульти-банкинга. «Крупные компании, в особенности в текущей нестабильной политической и экономической ситуации, стараются диверсифицировать риски и разделять свои денежные потоки между разными банками. Возможность управлять денежными средствами во всех банках из «одного окна» – это не только удобно и оперативно, но и эффективно с точки зрения трудозатрат в сравнении с обычным ДБО» [10].

### **Заключение**

Таким образом, несмотря на сдерживающие факторы взаимодействия банков и клиентов, в целом перспективы дальнейшей стандартизации и роста сотрудничества банков в предоставлении услуг cash management оцениваются экспертами достаточно высоко. Существенное влияние на развитие продуктов cash management оказывают нормативно-правовые ограничения регуляторов: отсутствует законодательная база по мобильным платежам, мультивалютному пулингу, трансграничным продуктам и др. Поэтому, «с целью повышения финансовой устойчивости банковской системы России мегарегулятор проводит планомерную работу по ее оздоровлению и переводу на три уровня: системообразующий, универсальный (федеральный) и малый (региональ-

ный)» [5, с. 114]. В целом, прослеживается положительная тенденция относительно развития cash management – качественно нового эффективного продукта, позволяющего крупным компаниям повысить эффективность, оперативность и прозрачность управления финансами, и соответственно снизить свои риски.

### **Информация о конфликте интересов:**

авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

### **Список литературы**

1. О банках и банковской деятельности. Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1 (с посл. изм., ред. от 31.12.2017 (с изм. и доп. от 31.12.2017, вступ. в силу с 28.01.2018). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (дата обращения 15.03.2018)
2. Барышев, М. Cash Management: особенности становления и развития в России // *Финансы, денежное обращение и кредит.* 2012. №2. С. 271-275.
3. Инновационные банковские технологии и продукты: учебное пособие / М.В. Владыка, О.В. Ваганова, С.А. Кучерявенко, Т.В. Гончаренко, Н.И. Быканова. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2016. 108 с.
4. Ваганова, О.В., Сидоренко, Е.Е., Кучерявенко, С.А., Ерофеева, Е.А. Оценка рисков при заключении договора бухгалтерского аутсорсинга в сфере малого предпринимательства // *Экономика устойчивого развития.* 2014. № 4(20). С.38-42.
5. Владыка, М.В., Бурдинская, Д.М., Горбунова, Е.И. Развитие методов государственного банковского регулирования и надзора: федеральный и региональный аспекты реформирования // *Фундаментальные исследования.* 2017. № 2. С.114-119.
6. Сазонов, В.А. «Cash management», как универсальный способ сохранить действующего клиента и привлечь нового // *Новая наука как результат инновационного развития общества: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Сургут, 22 апреля 2017г.).* – Стерлитамак: АМИ, 2017. С.171-174.

7. Cash Management в России: лидеры рынка. URL: [https://raexpert.ru/researches/banks/cash\\_management\\_2016/](https://raexpert.ru/researches/banks/cash_management_2016/) (дата обращения 01.03.2018)

8. Заволович, О. Cash Management: перспективы в России. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20110524/cash-management-perspektivi-v-rossii-9862211/> (публикация 24.05.2011)

9. Сбербанк предлагает услугу Cash Management для холдинговых компаний URL: <http://www.vestifinance.ru/articles/46408/print> (дата обращения 22.09.2014)

10. Рынок услуг Cash Management. URL: <https://www.sviaz-bank.ru/press-center/news/21604.html> (дата обращения 16.07.2014)

### References

1. On banks and banking activities. The Federal law of 02.12.1990 №395-1 (with the latest amendments of 31.12.2017 (with amendments of 31.12.2017), [Online], available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5842/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/) (Accessed 15 March 2018).

2. Baryshev, M. (2012) “Cash Management: peculiarities of formation and development in Russia”, *Finance, money circulation and credit*, 2, 271-275.

3. *Innovacionnye bankovskie tekhnologii i produkty* [Innovative banking technologies and products] (2016). In: Vladyka M. V., Vaganova O. V., Kucheryavenko S. A., Goncharenko T. V., Bykanova N.I., Publishing House “Belgorod”, Belgorod, Russia.

4. Vaganova, O. V., Sidorenko, E. E., Kucheryavenko, S. A. and Erofeeva, E. A. (2014) “Risk Assessment upon entry into contract of accounting outsourcing in small business”, *Economics of sustainable development*, 4 (20), 38-42.

5. Vladyka, M. V., Burdinskaya, D. M. and Gorbunova, E. I. (2017) “Development of methods

of state banking regulation and supervision: the Federal and regional aspects of reforming”, *Fundamental research*, 2, 114-119.

6. Sazonov, V. A. (2017) “Cash management" as a universal way to keep the current client and attract a new one”, *New science as a result of innovative development of society*, Surgut, Russia, 171-174.

7. Cash Management in Russia: market leaders, [Online], available at: [https://raexpert.ru/researches/banks/cash\\_management\\_2016/](https://raexpert.ru/researches/banks/cash_management_2016/) (Accessed 1 March 2018).

8. Zavolovich, O. Cash Management: the prospects for Russia. [Online], available at: <http://bankir.ru/publikacii/20110524/cash-management-perspektivi-v-rossii-9862211/> (publication of 24.05.2011).

9. The savings Bank offers Cash Management for holding companies [Online], available at: <http://www.vestifinance.ru/articles/46408/print> (Accessed 22 September 2014).

10. Market of Cash Management services [Online], available at: <https://www.sviaz-bank.ru/press-center/news/21604.html> (Accessed 16 July 2014).

**Иерусалимова Виктория Валерьевна**, бухгалтер ООО «Гелиз-Строй», Белгород, Россия

**Быканова Наталья Игоревна**, кандидат экономических наук, доцент, Белгород, Россия

**Выродова Виктория Андреевна**, ведущий специалист-эксперт отдела финансового, кадрового обеспечения и организационной работы, Белгород, Россия

**Victoria V. Ierusalimova**, Accountant, ООО «Gueliz-Stroy», Belgorod, Russia

**Natalya I. Bykanova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Belgorod, Russia

**Viktoriya A. Vyrodova**, Leading Expert of the Department of financial, personnel and organizational work, Belgorod, Russia