Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 9 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/finansovaya-logistika-nalichnogo-denezhnogo-oborota-teoreticheskie-osnovaniya-i-napravleniya-razvitiya/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.4
УДК 330.1
DOI: 10.54861/27131211_2026_9_208



ФИНАНСОВАЯ ЛОГИСТИКА НАЛИЧНОГО ДЕНЕЖНОГО ОБОРОТА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Бучаев А.Г., *доктор экономических наук, профессор, ректор Дагестанского государственного университета народного хозяйства, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия*
367008, Махачкала, ул. Атаева, 5
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9093-7010

Гаджиев М.М., *доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Менеджмент, Дагестанский государственный университет народного хозяйства, г. Махачкала, Россия*
367008, Махачкала, ул. Атаева, 5
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2938-583X

Радионова И.В., *кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, Россия*
199034, Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., 57/43
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1211-2199

Аннотация. В статье обоснована целесообразность применения финансово-логистического подхода к исследованию наличного денежного оборота. Цель статьи состоит в развитии теоретических оснований финансовой логистики наличного денежного оборота и определении перспективных направлений ее применения. Раскрыта двойственная природа наличных денег, одновременно выступающих финансовым ресурсом и материальным объектом перемещения, хранения и технологической обработки. Наличный денежный оборот представлен как многоуровневая потоковая система, объединяющая участников, операции и сопутствующие информационные, материально-технические, трудовые и сервисные потоки. Предложено авторское определение финансовой логистики наличного денежного оборота как управления движением и запасами наличности во взаимосвязи с обеспечивающими их потоками и затратами. Показано, что результативность системы должна оцениваться по параметрам полного логистического цикла, а не отдельных операций. Определены направления развития, связанные с цифровизацией, прогнозной аналитикой, оптимизацией инфраструктуры,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

управлением качеством и рисками. Полученные результаты могут использоваться при обосновании решений о размещении кассовых узлов, управлении запасами наличности и организации взаимодействия участников НДО.

Ключевые слова: финансовая логистика, наличный денежный оборот, потоковый подход, логистическая система, управление потоками, инфраструктура наличного денежного обращения.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В. Финансовая логистика наличного денежного оборота: теоретические основания и направления развития // Прогрессивная экономика. 2026. № 9. С. 208–224. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_208.

Статья поступила в редакцию: 05.08.2026 г. Одобрена после рецензирования: 14.09.2026 г. Принята к публикации: 15.09.2026 г.

FINANCIAL LOGISTICS OF CASH TURNOVER: THEORETICAL BASES AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Buchaev A.G., *Doctor of Economics, Professor, Rector of Dagestan State University of National Economy, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia*
367008, Makhachkala, st. Ataeva, 5
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9093-7010

Gadzhiev M.M., *Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia*
367008, Makhachkala, st. Ataeva, 5
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-2938-583X

Radionova I.V., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Northwestern Institute of Management, RANEPA, St. Petersburg, Russia*
199034, St. Petersburg, Sredny Prospekt V.O., 57/43
ORCID https://orcid.org/0009-0007-1211-2199

Annotation. The article substantiates the expediency of applying a financial and logistical approach to the study of cash turnover. The purpose of the article is to develop the theoretical foundations of financial logistics of cash turnover and identify promising areas of its application. The dual nature of cash, which simultaneously acts as a financial resource and a material object of movement, storage and technological processing, is revealed. Cash flow is presented as a multi-level flow system that unites participants, operations, and related information, logistical, labor, and service flows. The author's definition of the financial logistics of cash turnover is proposed as the

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

management of cash flow and reserves in relation to the flows and costs that provide them. It is shown that the effectiveness of the system should be evaluated according to the parameters of the full logistics cycle, rather than individual operations. The development directions related to digitalization, predictive analytics, infrastructure optimization, quality and risk management have been identified. The results obtained can be used to justify decisions on the location of cash registers, cash inventory management and the organization of interaction between NDO participants.

Keywords: financial logistics, cash flow, flow approach, logistics system, flow management, cash circulation infrastructure.

JEL classification: E41, E42, G21.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Buchaev A.G., Gadzhiev M.M., Radionova I.V. (2026). Finansovaya logistika nalichnogo denezhnogo oborota: teoreticheskie osnovaniya i napravleniya razvitiya [Financial logistics of cash turnover: theoretical bases and directions of development]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 9, 208–224. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_9_208. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 05/08/2026. Approved after review: 14/09/2026. Accepted for publication: 15/09/2026.

Введение

Цифровая трансформация платежной сферы существенно изменила структуру расчетов и технологическую основу банковского бизнеса. Расширение безналичных и цифровых платежных инструментов сопровождается сокращением относительной роли наличных денег в платежном обороте, но при этом абсолютный объём наличности продолжает увеличиваться. По данным Банка России, с 1 января 2025 г. по 1 января 2026 г. сумма наличных денег в обращении выросла с 18 659,0 до 19 663,4 млрд руб., то есть на 1 004,4 млрд руб. Темп прироста за этот период составил 5,4% против 1,2% годом ранее. Одновременно доля наличных денег вне банковской системы (М0) в общей денежной массе (М2) снизилась с 14,7 до 14,1%, или на 0,6 процентного пункта [1]. Следовательно, уменьшение относительной доли наличности сочетается с ростом её номинального объёма, который необходимо учитывать при организации и развитии инфраструктуры НДО.

Вместе с тем наличные деньги сохраняют самостоятельное экономическое и общественное значение: они выполняют функции общедоступного средства платежа и сбережения, обеспечивают возможность расчетов при нарушениях цифровой инфраструктуры и поддерживают платежную доступность для территорий и групп населения с различным уровнем цифровой включенности. Поэтому снижение доли наличных операций не устраняет потребность в устойчивой инфраструктуре наличного денежного оборота (далее – НДО), а усиливает необходимость ее организационной и экономической трансформации.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

В развитии НДО формируется принципиальное противоречие. Участники платежного рынка должны обеспечивать доступность, непрерывность, безопасность и надлежащее качество операций с наличными деньгами. Одновременно снижение транзакционной активности при необходимости сохранять дорогостоящую инфраструктуру повышает удельные затраты на транспортировку, обработку и хранение наличности. В результате кассовое обслуживание становится ресурсозатратным операционным контуром, который не может быть исключен из состава бизнес-процессов, поскольку непосредственно влияет на устойчивость платежной системы. Актуальность исследования определяется отсутствием целостного подхода к управлению взаимосвязанными потоками наличности, информации, ресурсов и услуг на всех этапах НДО. *Цель* статьи состоит в развитии теоретических оснований финансовой логистики наличного денежного оборота и определении перспективных направлений ее применения.

Обзор литературы

Традиционно наличное денежное обращение исследуется преимущественно в контексте денежно-кредитной политики, эмиссии, платежного оборота, банковского регулирования и нормативного порядка совершения кассовых операций. Эти направления сохраняют фундаментальное значение, однако не дают исчерпывающего ответа на управленческий вопрос: каким образом организовать движение и обработку наличности, чтобы при заданных требованиях надежности, безопасности и доступности обеспечить необходимое качество, производительность и экономически обоснованный уровень затрат. Нормативное описание устанавливает обязательный порядок действий, но само по себе не образует методологии управления эффективностью совокупности взаимосвязанных процессов.

Материальная форма наличных денег определяет порядок работы с ними. Банкноты и монета проходят последовательные этапы приёма, перевозки, проверки, сортировки, хранения и выдачи. Для выполнения этих операций необходимы помещения, оборудование, транспорт, программное обеспечение и труд работников. Движение наличности имеет заданную продолжительность, зависит от пропускной способности отдельных участков и требует контроля на каждом этапе. По характеру выполняемых процессов НДО близок к производственно-логистическим системам, поэтому его исследование предполагает анализ всего пути наличных денег между участниками и территориальными подразделениями платежной системы. Такой подход составляет основу финансовой логистики НДО.

Развитие безналичных расчётов пока не устранило спрос на наличные деньги. По данным Банка России, с 1 января 2021 г. по 1 января 2026 г. их объём в обращении увеличился с 13,4 до 19,7 трлн руб., или примерно на 47% (см. рис. 1).

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

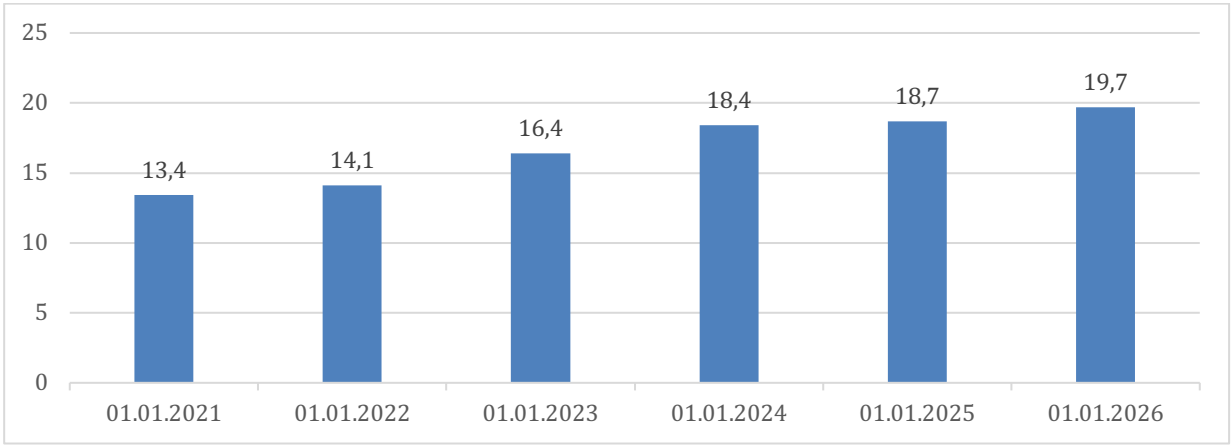


Рис. 1. Динамика объёма наличных денег в обращении в Российской Федерации, трлн руб.

Источник: составлено авторами по данным [2]

Fig. 1. Dynamics of the volume of cash in circulation in the Russian Federation, trillion rubles

Source: compiled by the authors according to [2]

Базовый прогноз предполагает сохранение роста: к 1 января 2031 г. объём наличности может достигнуть 23,9 трлн руб., несмотря на дальнейшее распространение безналичных платежей и введение цифрового рубля (см. рис. 2) [2]. Согласно результатам социологических исследований, часть населения выбирает наличность, поскольку она обеспечивает платежную автономию и позволяет совершать расчёты при технических сбоях [3].

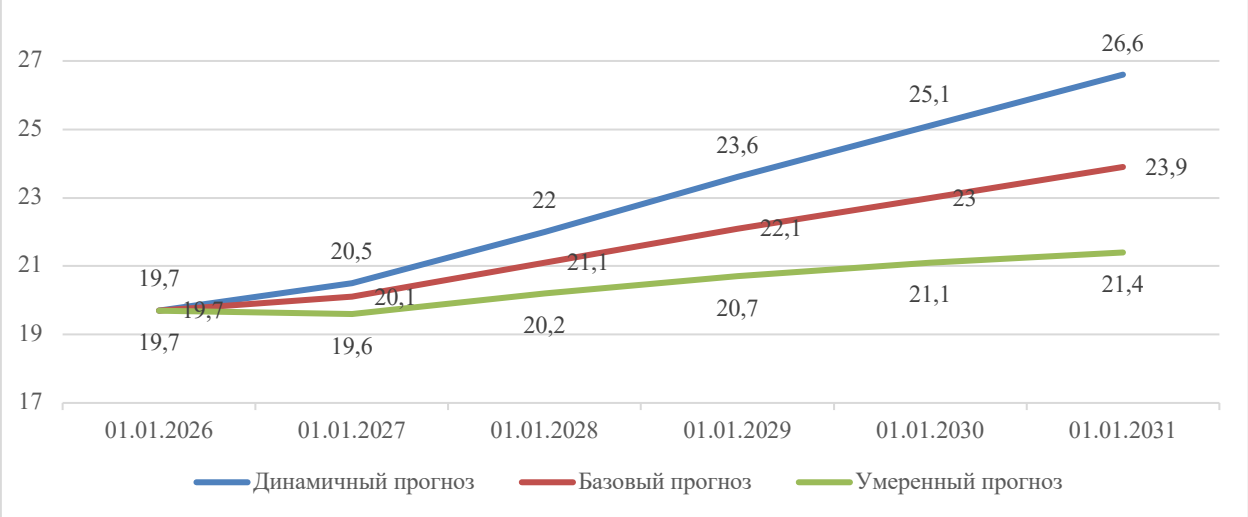


Рис. 2. Прогноз объёма наличных денег в обращении, трлн руб.

Источник: составлено авторами по данным [2]

Fig. 2. Forecast of the volume of cash in circulation, trillion rubles

Source: compiled by the authors according to [2]

В.В. Литвин в своей статье [4] приводит аргументы в поддержку утверждения о том, что несмотря на тотальную цифровизацию, в

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

среднесрочной перспективе наличные деньги будут удерживать свое значение благодаря высокой ликвидности и надежности как средство платежа в условиях внешней нестабильности, а также как эмоционально комфортная форма сбережений для определенных слоев населения.

Финансовая логистика представляет собой междисциплинарное направление, сформировавшееся на пересечении логистики, финансового менеджмента, теории управления и управления цепями поставок. Ее возникновение отражает переход от анализа отдельных финансовых операций к исследованию движения ресурсов в составе целостной потоковой системы. В отличие от традиционного финансового анализа, сосредоточенного преимущественно на величине, структуре, доходности и стоимости капитала, логистический подход акцентирует пространственные и временные характеристики потока, его согласование с другими ресурсами, непрерывность движения и совокупный результат функционирования всей цепи.

К. А. Наминова, К. И. Макаева, Г. Я. Казакова (с коллективом авторов) [5] рассуждают о возможности отождествления финансовой логистики с оптимизацией финансовых потоков, указывая при этом на недостаточность разработки методического сопровождения финансовой логистики в современных условиях.

Базовой категорией логистики является поток – совокупность объектов, воспринимаемых как единое целое и существующих в процессе движения и преобразования. Потоковый подход предполагает, что результат отдельной операции оценивается не изолированно, а с учетом ее воздействия на предшествующие и последующие звенья [6]. Применительно к финансовой логистике это означает согласование движения финансовых ресурсов с материальными, информационными и сервисными потоками [7]. В центре внимания оказываются не только объем финансовых ресурсов, но также момент их возникновения, направление движения, скорость оборота, пространственная локализация, стоимость перемещения и способность обеспечивать непрерывность основного процесса.

Такая постановка вопроса соответствует принципам организации НДО. Его функционирование невозможно представить как простую сумму кассовых операций отдельных банков, торговых организаций, инкассаторских служб и расчетно-кассовых центров. Получение наличности одним участником формирует потребность в ее перемещении, обработке и последующей выдаче другим участником. Изменение спроса в отдельной точке отражается на величине запасов, загрузке транспорта, производительности центров обработки, графиках инкассации и потребности в денежных знаках определенного номинального состава. Поэтому локальное решение, эффективное для одного подразделения или организации, может увеличивать совокупные затраты системы либо переносить риск на другое звено.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Например, сокращение частоты инкассации уменьшает транспортные затраты, но способно вызвать рост страховых запасов, усилить риск переполнения хранилищ или возникновения номинального дефицита. Уменьшение кассового остатка высвобождает финансовые ресурсы, однако при недостаточно точном прогнозировании увеличивает вероятность отказа в обслуживании [8]. Централизация обработки позволяет повысить загрузку оборудования и производительность труда, но одновременно удлиняет транспортное плечо и повышает зависимость системы от бесперебойной работы крупного узла. Результативность решений следует оценивать по изменению совокупных затрат и рисков на протяжении всего логистического цикла.

Финансовая логистика НДО включает прогнозирование потребности в наличности, управление запасами и перевозками, организацию обработки денежных знаков и координацию участников. Данные о движении наличных денег позволяют контролировать состояние потока и своевременно корректировать принятые решения. При оценке затрат необходимо учитывать качество операций, надёжность инфраструктуры и её способность работать при нарушении обычных условий [9]. Сокращение числа кассовых подразделений и объектов обработки может временно снизить расходы, однако одновременно ухудшить доступность наличных денег и снизить устойчивость платёжного оборота.

Использование финансовой логистики позволяет дополнить производственную трактовку НДО. Производственный подход описывает внутреннее преобразование наличности: прием, пересчет, сортировку, формирование, хранение и выдачу. Логистический подход связывает эти операции в сквозную цепь, включающую движение между организациями, распределение запасов, координацию мощностей и сопровождающие информационные потоки. В результате НДО предстает одновременно как производственная и логистическая система: производство формирует содержание операций внутри звеньев, а логистика обеспечивает их пространственно-временное согласование.

С учетом изложенного финансовую логистику наличного денежного оборота предлагается определить как систему принципов и методов управления пространственно-временным движением наличных денег и сопряженными с ним информационными, материально-техническими, трудовыми и сервисными потоками, направленную на обеспечение доступности, непрерывности, безопасности и качества наличного денежного обращения при оптимальном уровне совокупных затрат.

Предлагаемое определение принципиально отличается от трактовки финансовой логистики только как управления денежными потоками, обеспечивающими движение товаров. В НДО деньги не просто финансируют материальное перемещение: сами денежные знаки являются предметом

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

хранения, транспортировки и технологической обработки. Тем самым объект финансовой логистики приобретает особую двойственность, раскрытие которой необходимо для дальнейшего построения модели.

Результаты и обсуждение

Двойственная природа наличных денег обусловлена сочетанием стоимостного содержания и материальной формы. В экономическом обороте они выполняют функцию законного средства платежа, выражают стоимость и входят в состав финансовых активов их владельца. При совершении расчётов значение имеет сумма денежных средств, тогда как состав образующих её банкнот и монет, как правило, не влияет на содержание сделки. Организация НДО, напротив, непосредственно зависит от физических характеристик денежных знаков. Банкноты и монеты различаются по номиналу, массе, объёму, степени износа и признакам подлинности. В процессе обращения их перевозят, упаковывают, пересчитывают, проверяют, сортируют и формируют в стандартные единицы хранения [10]. Для выполнения этих операций используются специализированные помещения, транспорт и технологическое оборудование. Скорость движения наличности определяется пропускной способностью кассовых подразделений, производительностью оборудования, режимом работы персонала и установленными требованиями безопасности. Территориальное перемещение денежных знаков занимает определённое время и требует соответствующих ресурсов, что отличает наличность от безналичной записи.

Материальная форма наличных денег обусловливает необходимость формирования запасов. Банк России и кредитные организации размещают их в кладовых и кассах, предприятия – в операционных кассах, а банковская инфраструктура – в банкоматах. Запас компенсирует несовпадение объёмов и сроков поступления и выдачи наличности, обеспечивая проведение операций при колебаниях спроса. Вместе с тем его содержание отвлекает финансовые ресурсы и связано с расходами на хранение, охрану, страхование, пересчёт и контроль. Поэтому управление запасами наличности предполагает поиск соотношения между доступностью денежных средств и затратами на их содержание, что позволяет рассматривать данную задачу с позиций финансовой логистики.

Наличные деньги также имеют особый жизненный цикл. Денежный знак последовательно проходит стадии выпуска в обращение, многократного использования, возврата в банковскую систему, проверки, сортировки и повторной выдачи. При утрате платежеспособности или достижении установленной степени ветхости он изымается и уничтожается. В отличие от большинства материальных продуктов, банкнота неоднократно возвращается в систему обработки, образуя замкнутый или частично замкнутый контур. Поэтому логистика НДО сочетает элементы распределительной, возвратной и сервисной логистики.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Еще одна особенность состоит в том, что номинально равные суммы могут иметь различную операционную ценность. Один миллион рублей, представленный банкнотами крупного номинала, и та же сумма в мелких банкнотах требуют неодинаковых объемов упаковки, трудозатрат, времени пересчета и емкости хранения. Потребительский спрос также предъявляется не только к общей сумме, но и к номинальному составу, качеству денежных знаков, месту и времени их получения [11]. Следовательно, логистическая готовность наличности определяется совокупностью параметров: достаточностью суммы, требуемым номинальным составом, приемлемым физическим состоянием, нахождением в нужной точке и доступностью в необходимый момент.

Таким образом, в обычной логистической системе финансовый поток преимущественно обслуживает движение материального потока, отражая стоимость товаров и обеспечивая расчеты между участниками. В системе НДО сами финансовые ресурсы одновременно выступают материальным объектом логистических операций. Эта особенность позволяет рассматривать движение наличности как самостоятельный интегрированный поток, в котором финансовые и физические характеристики неразделимы. Игнорирование одной из сторон приводит к методологической неполноте: финансовый подход не раскрывает технологические и пространственные ограничения, тогда как сугубо производственная трактовка не учитывает стоимостную природу запаса и социальную функцию доступности денег.

Рассмотрение НДО с позиций финансовой логистики требует определить границы системы, состав ее участников и характер связей между ними. На макроуровне центральное место занимает Банк России, обеспечивающий организацию наличного денежного обращения, эмиссию денежных знаков, поддержание их качества и нормативное регулирование соответствующих операций. Кредитные организации формируют основную распределительную и обслуживающую сеть, через которую наличность поступает организациям и населению и возвращается в банковскую систему. Инкассаторские организации обеспечивают физическое перемещение ценностей, а специализированные cash-management-компании способны объединять перевозку, обработку, хранение, управление запасами и обслуживание устройств самообслуживания в рамках единого сервисного контура [12].

В систему также входят организации торговли и сферы услуг, предприятия с интенсивным наличным оборотом, операторы банкоматных и платежных сетей, поставщики оборудования и программных решений. Население выступает одновременно конечным получателем наличных денег, участником их обращения и источником возвратного потока. Такое множество участников свидетельствует о сетевом характере НДО: потоки не движутся по одной линейной цепи, а циркулируют между большим количеством узлов,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

каждый из которых способен одновременно получать, хранить, обрабатывать и выдавать наличность.

Сквозной логистический цикл начинается с прогнозирования потребности в денежных средствах. На основе ожидаемого спроса формируется заявка, определяется необходимый объем и номинальный состав, выбираются источник пополнения, маршрут и срок доставки. Далее осуществляются транспортировка, прием, хранение, пересчет, проверка подлинности, сортировка по качеству и формирование. Подготовленная наличность выдается клиентам либо загружается в устройства самообслуживания. Избыток, ветхие, неплатежеспособные и сомнительные денежные знаки образуют возвратный поток, направляемый на повторную обработку, экспертизу, уничтожение. Основные звенья логистической цепи представлены на рисунке 3.

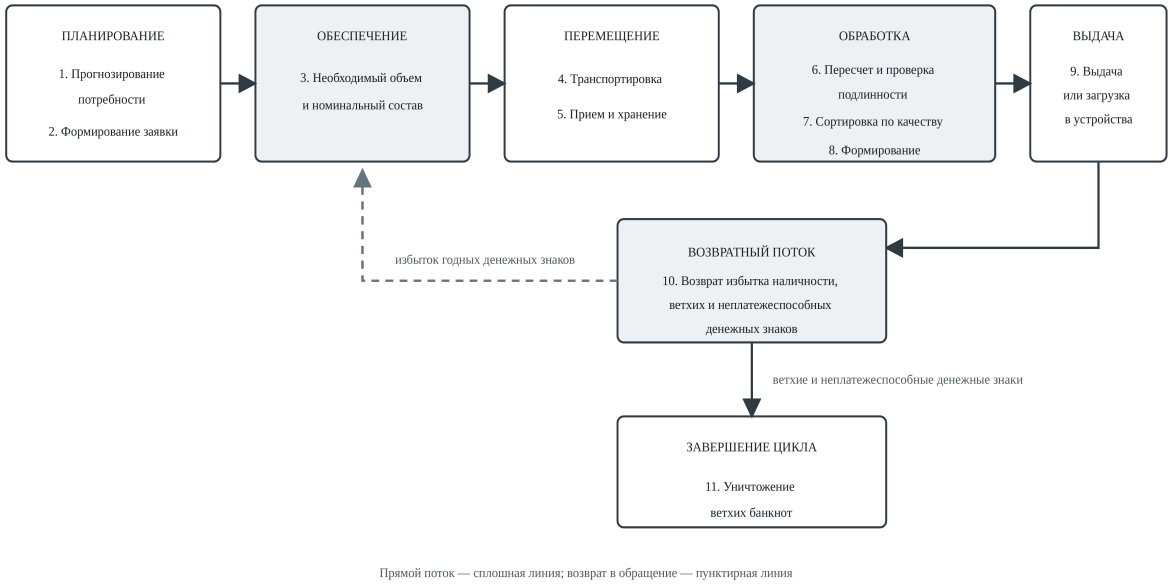


Рис. 3. Основные звенья логистической цепи наличного денежного оборота

Источник: составлено авторами

Fig. 3. The main links of the logistics chain of cash turnover

Source: compiled by the authors

Перечисленные стадии не всегда выполняются одной организацией и не обязательно следуют друг за другом в единственной последовательности. Часть наличности может повторно использоваться в пределах одного банка или торговой сети, минуя дополнительные перевозки и обработку. Устройства с функцией рециркуляции позволяют направлять внесенные клиентами банкноты на последующую выдачу после автоматической проверки. В иных случаях деньги проходят несколько пунктов пересчета и хранения, что увеличивает длительность цикла и совокупные затраты. Поэтому важнейшей

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

задачей финансовой логистики становится выявление фактических маршрутов потока, а не только регламентированной последовательности операций.

Движение наличности сопровождается несколькими взаимосвязанными потоками (Рис. 4):

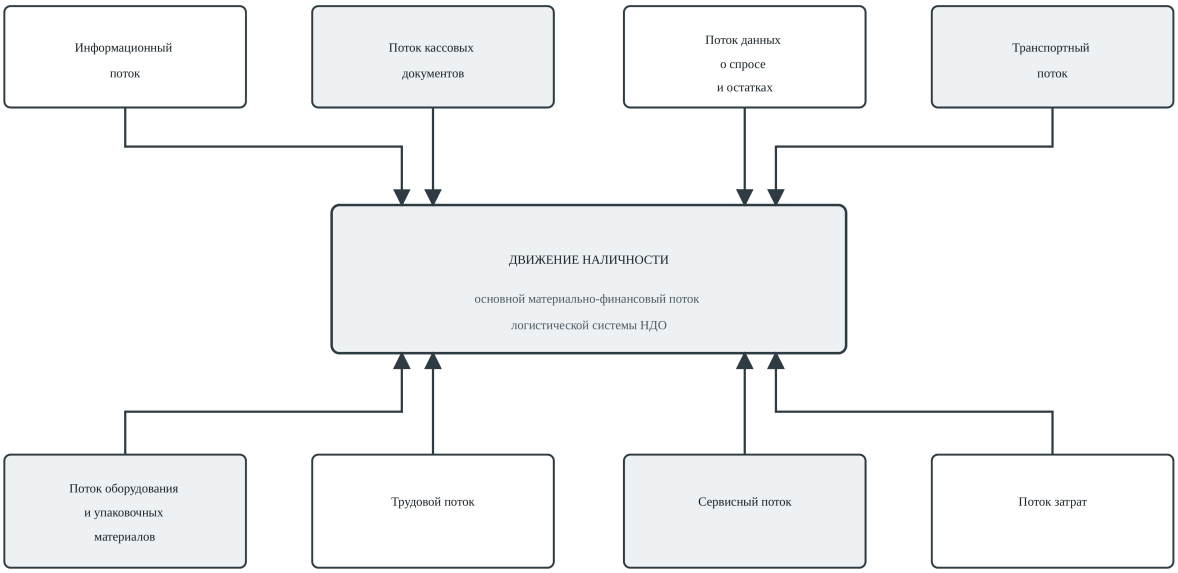


Рис. 4. Потоки, сопровождающие движение наличности в логистической системе наличного денежного оборота

Источник: составлено авторами

Fig. 4. The flows accompanying the cash flow in the logistics system of cash turnover

Source: compiled by the authors

Прежде всего, физическое перемещение денежных знаков невозможно без информационного потока. Данные о спросе, остатках, заявках, маршрутах, результатах пересчета, выявленных сомнительных банкнотах и выполненных операциях определяют параметры последующих решений. Поток кассовых документов обеспечивает юридическое и бухгалтерское подтверждение движения ценностей. Материально-технический поток включает оборудование, упаковочные материалы, запасные части и иные ресурсы, необходимые для обработки и хранения. Трудовой поток выражается в распределении работников, компетенций и рабочего времени между операциями. Сервисный поток формируется в процессе инкассации, технического обслуживания, аренды мощностей, аутсорсинга обработки и иных услуг. Наконец, каждое действие порождает поток затрат, который должен соотноситься не только с конкретной операцией, но и с результатом всего цикла.

Логистическая система НДО имеет несколько уровней управления. На макроуровне определяются стратегические требования к доступности, устойчивости и безопасности наличного обращения. На мезоуровне формируются региональные и межорганизационные сети движения

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

наличности, размещаются центры обработки, выстраиваются отношения между банками, инкассаторами и сервисными компаниями. На микроуровне осуществляется управление запасами, технологическими операциями, персоналом и оборудованием конкретной организации. Решения, принимаемые на разных уровнях НДО, взаимосвязаны. Например, закрытие локального кассового узла сокращает расходы отдельного банка, но увеличивает расстояние перевозки наличности и нагрузку на инфраструктуру других участников.

Непрерывность НДО зависит от согласованности действий всех звеньев. Каждый участник располагает ограниченной информацией о состоянии общего потока и принимает решения исходя из собственных затрат, хотя локальная экономия может увеличить расходы на последующих этапах или снизить доступность наличных денег на отдельной территории. Финансовая логистика позволяет оценивать такие решения в пределах полного цикла движения наличности с учётом их влияния на устойчивость платёжной системы. Выявленные взаимосвязи определяют дальнейшие направления её развития, связанные с повышением прозрачности денежных потоков, совершенствованием координации участников и более точной оценкой последствий принимаемых решений.

Первым направлением развития является формирование единого информационного пространства участников НДО. Сквозное управление невозможно при задержках, неполноте и несопоставимости данных. Интеграция информации об остатках, потребности, загрузке оборудования, маршрутах и фактическом исполнении операций позволит повысить точность прогнозирования и сократить объем страховых запасов без ухудшения надежности. При этом единое информационное пространство не обязательно означает концентрацию всех данных в одной системе; оно может строиться на согласованных форматах обмена, единых справочниках и разграничении прав доступа.

Второе направление охватывает развитие прогнозной аналитики. Объём и структура спроса на наличные деньги меняются под влиянием сезонных колебаний, календаря выплат, деловой активности на конкретной территории, чрезвычайных событий и поведения населения. Накопленные данные и адаптивные модели дают возможность точнее определять объём и номинальный состав подкрепления кассовых подразделений, пересматривать графики инкассации и заранее выявлять риск дефицита наличности. Возможности такого прогноза ограничены составом исходных данных: события, не имеющие исторических аналогов, требуют экспертной оценки и ручной корректировки расчётов.

Третье направление касается пространственной организации инфраструктуры НДО. При выборе мест размещения центров обработки наличности и хранилищ необходимо сопоставлять объём операций на

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

соответствующей территории со сроками и стоимостью доставки. По такому же принципу формируется сеть устройств самообслуживания. Укрупнение кассовых узлов позволяет сократить операционные расходы, однако авария или временная остановка одного из них затронет значительную часть обслуживаемой территории. Снизить затраты можно за счёт совместного использования банками кассовых центров и банкоматной сети. В этом случае участники должны заранее определить порядок обслуживания оборудования, распределить расходы и установить ответственность за нарушение его работы.

Четвертым направлением выступает развитие общих центров обработки наличности и специализированных cash-management-компаний. Концентрация однородных операций может обеспечить эффект масштаба, повысить загрузку дорогостоящего оборудования, стандартизировать качество и сократить дублирование. Специализированная компания полного цикла способна объединить управление запасами, инкассацию, пересчет, сортировку, хранение, кассовое обслуживание и техническую поддержку. Вместе с тем такая модель требует оценки устойчивости оператора, резервных сценариев, прозрачного ценообразования и механизмов контроля качества.

Пятое направление развития финансовой логистики наличного денежного оборота основывается на методах бережливого производства и менеджмента качества. Карта потока создания ценности фиксирует фактическое движение наличности и позволяет установить, на каких участках возникают задержки, повторный пересчёт, лишние перевозки или избыточные запасы [12]. После выявления таких участков операции могут быть стандартизированы, а причины отклонений – исследованы применительно к конкретному процессу. Однако улучшение работы одного кассового подразделения не всегда сокращает продолжительность и стоимость всего цикла. Поэтому картирование должно охватывать движение наличности между организациями, включая передачу денежных средств и сопроводительной информации от одного участника другому.

Шестым направлением является интеграция логистического и риск-ориентированного управления, которая проявляется прежде всего при построении системы контроля. Набор проверочных процедур не может быть одинаковым для всех операций, поскольку вероятность нарушения и возможный ущерб различаются. Избыточный контроль на участках с низким риском замедляет обработку наличности, но почти не влияет на безопасность. Усиленная проверка оправданна там, где сбой способен нарушить дальнейшее движение потока или привести к значительным потерям.

Результат каждого из рассмотренных решений зависит от его согласованности с другими изменениями в системе НДО. Цифровизация прежнего порядка работы сокращает время выполнения операций, но сохраняет их избыточный состав. Укрупнение центров обработки даёт

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

экономию при условии, что создан резерв на случай остановки одного из них. Допустимый объём сокращения запасов определяется качеством прогноза, поскольку ошибка в расчётах приводит к нехватке наличности в кассах и банкоматах. При передаче операций внешнему исполнителю часть затрат может перейти к другим участникам и перестать учитываться в показателях организации-заказчика.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает применимость потокового подхода к наличному денежному обороту. Материальная форма денежных знаков обусловливает необходимость их пространственного перемещения, хранения, обработки и распределения, тогда как стоимостная природа превращает любое решение о запасе, маршруте или сроке доставки в финансовое решение. Наличные деньги выступают особым логистическим объектом, в котором финансовые и материальные характеристики объединены и не могут рассматриваться изолированно.

Финансовую логистику НДО предложено понимать как систему принципов и методов управления пространственно-временным движением наличных денег и сопряженными с ним информационными, материально-техническими, трудовыми и сервисными потоками, направленную на обеспечение доступности, непрерывности, безопасности и качества наличного денежного обращения при оптимальном уровне совокупных затрат. Такое определение расширяет традиционную трактовку финансовой логистики как управления денежными потоками, обслуживающими движение товаров: в системе НДО сами финансовые ресурсы одновременно являются предметом транспортировки, хранения и технологического преобразования.

Представление НДО как многоуровневой логистической системы позволяет перейти от анализа отдельных кассовых операций к исследованию сквозного потока. Его результативность определяется согласованностью действий Банка России, кредитных и инкассаторских организаций, cash-management-компаний, предприятий торговли и сферы услуг, операторов устройств самообслуживания и населения. Прямые и возвратные потоки наличности сопровождаются информационными, документарными, материально-техническими, трудовыми, сервисными и затратными потоками, которые должны управляться во взаимосвязи.

Дальнейшее развитие финансовой логистики НДО связано с формированием единого информационного пространства, применением прогнозной аналитики, оптимизацией сети и маршрутов, развитием специализированных центров обработки, использованием методов бережливого производства и менеджмента качества, а также интеграцией логистического и риск-ориентированного управления. Эти направления требуют согласованного изменения информационной, организационной, технологической и экономической архитектуры потока.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Литература

1. О наличном денежном обороте за 2025 год // // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/cash_circulation/20260701/.
2. Основные направления развития наличного денежного обращения на 2026–2030 годы // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/186059/onrndo_2026-2030.pdf.
3. Отношение населения Российской Федерации к различным средствам платежа. Результаты социологического исследования за 2025 год // Банк России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/62081/results_2025.pdf.
4. Литвин В.В. Перспективы развития налично-денежного обращения в России // Финансовые рынки и банки. 2025. № 12. С. 247–250.
5. Радионова И.В., Конягина М.Н. Тенденции развития наличного денежного обращения в России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2026. № 4 (160). С. 23–31.
6. Наминова К. А., Макаева К. И., Казакова, Бабаева Г.Я., Яшкаева А.Г. Сидибе Е.А. Финансовые потоки как объект изучения финансовой логистики // Экономика и предпринимательство. 2024. № 1(162). С. 1460–1463. DOI 10.34925/EIP.2024.162.1.283.
7. Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В. Основы финансового менеджмента: теория и практика. Махачкала : Издательство АЛЕФ, 2025. 240 с. DOI 10.33580/9785002128419.
8. Александров О.А., Егоров Ю.Н., Рыжов И.В. О современных проблемах финансовой логистики в деятельности российских организаций: теоретические и практические аспекты // Экономика и предпринимательство. 2023. № 8(157). С. 928-931. DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.172.
9. Ибрагимова Г. Ш. Менеджмент финансовых потоков банка на основе концепции логистики (на примере АКБ "Hamkorbank") // Уральский научный вестник. 2023. Т. 2. № 1. С. 12–23.
10. Домащенко, Г. А. Финансовая логистика и управление запасами / Г. А. Домащенко, О. М. Кирилюк // Экономические и гуманитарные науки. – 2025. – № 3(398). – С. 30-38. – DOI 10.33979/2073-7424-2025-398-3-30-38.
11. Уласевич Ю. М. Об уточнении определения понятия "финансовая логистика" // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XVII Международной научно-практической конференции. Минск: Колорград, 2024. 149 с.
12. Молоканов И.С. Перспективы перехода к безналичной экономике // Дискуссия. 2025. № 6 (139). С. 206–214. DOI 10.46320/2077-7639-2025-6-139-206-214.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

References

1. O nalichnom denezhnom oborote za 2025 god [Cash circulation in 2025]. Bank Rossii [Bank of Russia]. Retrieved from: https://cbr.ru/statistics/cash_circulation/20260701/. (In Russ.)

2. Osnovnye napravleniya razvitiya nalichnogo denezhnogo obrashcheniya na 2026–2030 gody [Main directions for the development of cash circulation for 2026–2030]. Bank Rossii [Bank of Russia]. Retrieved from: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/186059/onrndo_2026-2030.pdf. (In Russ.)

3. Otnoshenie naseleniya Rossiiskoi Federatsii k razlichnym sredstvam platezha. Rezul'taty sotsiologicheskogo issledovaniya za 2025 god [Attitudes of the population of the Russian Federation towards various means of payment. Results of a sociological survey for 2025]. Bank Rossii [Bank of Russia]. Retrieved from: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/62081/results_2025.pdf. (In Russ.)

4. Litvin V.V. (2025). Perspektivy razvitiya nalichno-denezhnogo obrashcheniya v Rossii [Prospects for the development of cash circulation in Russia]. Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks], 12, 247–250. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Radionova I.V., Konyagina M.N. (2026). Tendentsii razvitiya nalichnogo denezhnogo obrashcheniya v Rossii [Trends in the development of cash circulation in Russia]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of the Saint Petersburg State University of Economics], 4(160), 23–31. (In Russ., abstract in Eng.)

6. Naminova K.A., Makaeva K.I., Kazakova, Babaeva G.Ya., Yashkaeva A.G., Sidibe E.A. (2024). Finansovye potoki kak ob"ekt izucheniya finansovoi logistiki [Financial flows as an object of financial logistics research]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and Entrepreneurship], 1(162), 1460–1463. https://doi.org/10.34925/EIP.2024.162.1.283. (In Russ., abstract in Eng.)

7. Buchaev A.G., Gadzhiev M.M., Radionova I.V. (2025). Osnovy finansovogo menedzhmenta: teoriya i praktika [Fundamentals of financial management: Theory and practice]. Makhachkala: Izdatel'stvo ALEF, 240 p. https://doi.org/10.33580/9785002128419. (In Russ.)

8. Aleksandrov O.A., Egorov Yu.N., Ryzhov I.V. (2023). O sovremennykh problemakh finansovoi logistiki v deyatel'nosti rossiiskikh organizatsii: teoreticheskie i prakticheskie aspekty [Current problems of financial logistics in the activities of Russian organizations: Theoretical and practical aspects]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and Entrepreneurship], 8(157), 928–931. https://doi.org/10.34925/EIP.2023.157.8.172. (In Russ., abstract in Eng.)

9. Ibragimova G.Sh. (2023). Menedzhment finansovykh potokov banka na osnove kontseptsii logistiki (na primere AKB "Hamkorbank") [Management of a bank's financial flows based on the logistics concept: The case of Hamkorbank

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

JSCB]. Ural'skii nauchnyi vestnik [Ural Scientific Bulletin], 2(1), 12–23. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Domashchenko G.A., Kirilyuk O.M. (2025). Finansovaya logistika i upravlenie zapasami [Financial logistics and inventory management]. Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki [Economic and Humanitarian Sciences], 3(398), 30–38. https://doi.org/10.33979/2073-7424-2025-398-3-30-38. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Ulasevich Yu.M. (2024). Ob utochnenii opredeleniya ponyatiya "finansovaya logistika" [Clarifying the definition of financial logistics]. Ekonomicheskii rost Respubliki Belarus': globalizatsiya, innovatsionnost', ustoichivost': materialy XVII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [Economic growth of the Republic of Belarus: Globalization, innovation and sustainability: Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference]. Minsk: Kolorgrad, 149. (In Russ.)

12. Molokanov I.S. (2025). Perspektivy perekhoda k beznalichnoi ekonomike [Prospects for the transition to a cashless economy]. Diskussiya [Discussion], 6(139), 206–214. https://doi.org/10.46320/2077-7639-2025-6-139-206-214. (In Russ., abstract in Eng.)

© Бучаев А.Г., Гаджиев М.М., Радионова И.В., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.