

ИНКАССАЦИЯ НА ПЕРЕПУТЬЕ

Между монополией, цифрой и выживанием

В рамках международного ПЛАС-форума «Платежный бизнес и денежное обращение» состоялась одна из самых оживленных дискуссий — сессия о настоящем и будущем инкассации. Ее название — «Инкассация: закрыть нельзя оставить» — точно отразило переломный момент, который переживает отрасль. Участники рынка, регуляторы и эксперты собрались, чтобы обсудить, кому и зачем сегодня нужна эта «кровеносная система» экономики в эпоху цифровизации и каковы ее основные драйверы.

Подготовил
Олег
Овчинников

Надежда Малюх, независимый операционный директор, член Совета НДО Банка России и модератор сессии, задала тон, определив инкассацию как один из исторических видов деятельности финансового сектора. Несмотря на весь свой консерватизм, отрасль вынуждена меняться под давлением новых трендов, потребностей клиентов и общего вектора развития экономики. Важно не просто сохранить, а переосмыслить ее место, сделав технологичной, эффективной и ориентированной на будущее.

Отправной точкой дискуссии стал уникальный опыт Беларуси, представленный **Александром Прищицем**, первым заместителем председателя правления «Белинкасгрупп». Его выступление показало радикально иной путь развития отрасли — путь консолидации и государственного монополизма. Созданная в 2018 г. по указу главы государства компания объединила службы инкассации Национального банка и двух крупнейших коммерческих банков. «Результатом завершения создания компании стало то, что банки-акци-

онеры в Республике Беларусь полностью прекратили деятельность своих кассовых инкассаторских центров», — констатировал А. Прищиц. Так: количество инкассаторских подразделений сократилось с 86 до 30, на 35% уменьшилось число спецавтотранспорта, водительско-инкассаторского состава и оружия в банковском секторе.

Ключевым моментом в белорусской модели стало законодательное закрепление с 2024 г. инкассации и перевозки ценностей как исключительного права государства. «Был подписан указ, в соответствии с которым была введена норма о том, что инкассация и перевозка являются исключительным правом государства, и реализация данного исключительного права возложена на компанию», — напомнил А. Прищиц.

Этот переход, по его словам, прошел безболезненно: «Внедрение данной нормы... не повлекло какого-либо существенного изменения на рынке наличного денежного обращения... данный переход был осуществлен максимально бесшовно и незаметно как для реального сектора экономики, так и для населения».

Важно, что «Белинкасгрупп» не ограничивается базовыми функциями. Компания активно развивает систему удаленных хранилищ для Национального банка и банков-акционеров с применением QR-кодирования каждой пачки купюр. Пример компании демонстрирует, что инкассация может быть не убыточной обузой, а прибыльным и многопрофильным бизнесом, если



выстроить правильную модель. «Мы планируем в ближайшем будущем открыть подразделение ремонта и технического обслуживания банкоматов, а также, не исключено, станем официальным импортером устройств нескольких брендов в Республику Беларусь», — поделился планами представитель «Белин-касгрупп».

Российская реальность, судя по выступлениям других спикеров, оказалась сложнее и противоречивее. **Дмитрий Поляков**, возглавляющий экспертный совет Ассоциации «НДО», обозначил одну из главных проблем — продолжающуюся деятельность «серых» перевозчиков, не подпадающих под банковское регулирование. «Стали появляться организации, которые выполняют функции перевозки наличных денег, но не подпадают под банковское регулирование. И конечно же, как у клиентов, так и у банков стали возникать вопросы: кто и как должен контролировать деятельность этих компаний», — констатировал он.

Это создает серьезные риски. «Основа основ — это надежность и непрерывность деятельности, потому что уход любой компании с рынка всегда приводит к повышению стоимости, потере контроля за движением денежных потоков и, конечно же, создает сложности у клиентов», — пояснил Д. Поляков. Выходом, по мнению ассоциации, могло бы стать создание реестра поставщиков услуг инкассации с предъявлением к ним

четких требований по оснащенности, квалификации персонала, финансовой устойчивости и обязательному страхованию перевозимых ценностей.

Ярким контрастом прозвучало выступление заместителя директора департамента Центра управления наличным денежным обращением Сбербанка **Андрея Новикова**, который представил взгляд технологического гиганта на будущее инкассации. Сбер, позиционируя себя как лидер рынка, делает ставку на масштабную цифровую трансформацию. В итоге за 10 последних лет кадровая численность службы инкассации банка сократилась с 18,8 до 8 тыс. человек при росте объемов бизнеса. «Это самый наглядный результат внедрения наших новых технологий», — заявил спикер.

Следующий шаг — активное внедрение искусственного интеллекта во все процессы работы с наличными. «Мы находимся в стадии практического применения и тиражирования моделей искусственного интеллекта, которые применяются в качестве интерактивного помощника, получившего имя ЕВА», — с гордостью рассказал представитель Сбера.

Этот помощник будет сопровождать сотрудников, подсказывая решения в нестандартных ситуациях, проводя инструктаж и отслеживая отклонения. «ЕВА может выявить слежку за автомобилем и подать



сигнал инкассатору, что он находится в зоне опасности. Вести мониторинг состояния водителя автомобиля, чтобы не давать ему заснуть за рулем и не позволять курить или отвлекаться на телефон», — перечислил спикер функции ИИ.

Особый акцент был сделан на безопасности в экстремальных условиях. «В условиях боевых действий на наших пограничных территориях и на новых территориях все автомобили, все мобильные офисы Сбербанка работают под защитой мобильного РЭБа, с детекцией возможного появления летательных аппаратов», — подчеркнул А. Новиков.

Не менее интересным оказался узкоспециализированный, но крайне насыщенный проект, представленный РОСИНКАС. **Олег Шалгинских**, заместитель председателя правления компании, обратил внимание аудитории на, казалось бы, малозначительный актив — монеты. Хотя их доля в денежной массе составляет всего 1%, в количественном выражении это 90% всех наличных денег в обороте. Чтобы продемонстрировать «весомость» проблемы, коллеги буквально дали аудитории поддержать в руках мешки с монетами. «Призываю всех подойти, не постесняться, взять в руки эти мешочки. В этих трех мешках всего пять тысяч рублей, а их общий вес составляет пятнадцать килограмм», — наглядно проиллюстрировал проблему спикер.

Для решения этой логистической задачи РОСИНКАС совместно

с Банком России запустил сервис по продаже монет торгово-сервисным предприятиям через личный кабинет. Клиенты могут дистанционно забронировать и выкупить нужное количество монеты. «Любой клиент может выбрать в своем личном кабинете услугу "Монета" и в режиме онлайн увидеть наши доступные остатки, набросать себе в корзину такие мешочки и получить счет-оферту для оплаты и выкупа этой монеты», — подробно описал механизм работы О. Шалгинских.

Завершила блок выступлений Н. Малюх, обобщившая вызовы, стоящие перед рынком. Она констатировала, что, несмотря на завершение периода турбулентности, бизнес зачастую не видит тех операционных проблем, которые остро ощущают перевозчики.

Рынок инкассации в России сегодня, по оценке спикера, — это сфера доминирования трех крупнейших игроков и служб инкассации крупных банков. «В итоге что у нас получается? 85 % рынка принадлежит, по сути, трем ведущим игрокам — Сберу, РОСИНКАС и ГЦСС», — отметила Н. Малюх. Главной угрозой для оставшихся независимых перевозчиков спикер назвала недоинвестирование. «Тот, у кого есть ресурсы на этот объем в этом регионе, у кого есть автомобили, у кого есть люди, тот и молодец».



При этом банки, развивая технологии, сами целенаправленно сокращают потребность в инкассации. «В приоритете технологии, которые приводят к максимальному снижению заказов на инкассацию: искусственный интеллект, управление банкоматами, лимитами... И это правильно», — признала она. Выходом, по мнению Н. Малюх, является диверсификация услуг по примеру белорусских коллег, роботизация и активное внедрение инструментов искусственного интеллекта.

«Сейчас в Республике Беларусь государство на тарифы не влияет. Однако нам установлен контрольный параметр в виде размера рентабельности: он не должен превышать 25%»

Живая дискуссия в ходе сессии лишь подчеркнула остроту поднятых тем. Участников интересовали практические аспекты. На вопрос о тарифообразовании в условиях монополии А. Прищип пояснил:

Коллеги из Сбера поделились опытом перехода на отечественный

и китайский автотранспорт после ухода западных брендов. «Мы нашли очень хорошее взаимодействие с компанией Sollers и покупаем автомобили у них», — отметил А. Новиков, добавив, однако, что существуют проблемы отсутствия полного привода и поиска малых машин для компактных маршрутов.

Особый интерес вызвала логистика в удаленных регионах и механизмы расчетов за доставляемую наличность.

Участники дискуссии отметили наличие ряда сложностей нормативного характера. Дискуссия вокруг монетного проекта РОСИНКАС показала, как даже самые полезные инициативы наталкиваются на жесткие рамки банковского регулирования, требуя сложных схем с предоплатой и электронными офертами.

В итоге сессия не оставила сомнений: знак препинания в ее названии каждый участник рынка ставит для себя сам. Для одних инкассация — это затратный пережиток прошлого,

от которого нужно постепенно уходить. Для других — стратегическая инфраструктура национальной безопасности, требующая консолидации и жесткого регулирования, как в Беларуси. Для третьих — поле для технологических инноваций, где искусственный интеллект и роботизация могут кардинально повысить эффективность, как это демонстрирует Сбер. Но ясно одно: пока в экономи-

ке есть наличные деньги, вопрос «кому и зачем нужна инкассация», очевидно, риторический, а поиск баланса между стоимостью, надежностью и безопасностью остается главной задачей для всех игроков этого сложного и жизненно важного рынка. ■