

# Василий Медведев («Росинкас»): Мы не можем уйти с рынка, но можем стать рыночными

Сложное положение инкассации побудило президента Российского объединения инкассации «Росинкас» Василия Медведева нарушить принцип «деньги любят тишину» и рассказать о проблемах отрасли, которую он сам называет кровеносной системой наличного денежного обращения, и о своем видении, как можно сохранить инкассаторский бизнес на падающем рынке

Текст  
**ЮЛИЯ ПОЛЯКОВА,**  
КОРРЕСПОНДЕНТ «Б», СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О.»

— Василий, два года назад из-за кризиса резко вырос спрос на наличные. «Росинкасу» не хватало сотрудников, спецтехники, которая ранее была сокращена в связи с преобладанием безнала. Что изменилось с тех пор?

— За несколько недель февраля–марта 2022 года только для Банка России мы перевезли более 300 тонн наличности и совершили 88 внеплановых перевозок по всей территории страны. Таких серьезных показателей в столь короткие сроки у «Росинкасы» раньше не было. Мы выполнили задачу, хотя это было непросто.

По прошествии двух лет ЦБ указывает на колоссальный рост наличности в обращении. По его данным, доля наличных превысила 18 трлн рублей.

— Это же плюс для вашей отрасли?

— Нет, так как большая часть этой массы оседает в домах, в сейфах, в каких-то частных хранилищах. Люди стали больше сохранять, но вне системы. Мы эти деньги не видим, не возим.

На фоне роста объемов наличных денег регулятор публикует данные об увеличении доли безналичных операций, что напрямую связано с уменьшением объемов нашего бизнеса. После всплеска в начале 2022-го с каждым годом мы перевозим все меньше. Соответственно падает доля выручки, от которой зависит финансовый результат «Росинкасы».

— Вы можете повлиять на то, что происходит с наличными?  
— Нет и не планируем.

— У объединения «Росинкас» необычная организационно-правовая форма. Объединение некоммерческое и является организацией Банка России. По уставу прибыль не является вашей основной целью. Тем не менее «Росинкас» акцентируется на коммерческой деятельности, претендует на лидерство в налично-денежном обращении. На каких основаниях вы так работаете и зарабатываете?

— Гражданский кодекс действительно не предусматривает организационно-правовой формы, как у «Росинкасы», — «юридическое лицо с особыми уставными задачами». Вместе с тем «Росинкас» не является структурным подразделением Банка России. Ни «Росинкас» не отвечает по обязательствам регулятора, ни наоборот. «Росинкас» живет за счет того, что сам заработал.

В нашем уставе при этом есть цель, которой обязаны следовать, — обеспечение деятельности Банка России по организации налично-денежного обращения (НДО).

Однако доля перевозок ценностей ЦБ в общем объеме наших услуг составляет около 14%. Все остальное — коммерческая деятельность, которая разрешена и крайне необходима.

Почему нас волнует падение выручки? Потому что мы не можем с той же динамикой сокращать расходы. Раньше машина за рейс привозила десять мешков денег, которые мы пересчитывали по определенному тарифу. Сегодня та же машина с этого же маршрута вместо десяти привозит один мешок. Но затраты на оплату труда, ГСМ, техобслуживание, ОСАГО и другие страховки каждый год существенно возрастают. Поэтому, когда мы видим такое снижение рынка и наших доходов, мы вынуждены повышать тарифы на услуги, по факту — сделать наши тарифы коммерческими, привести их в соответствие с реальной рыночной ценой. Сейчас они намного ниже себестоимости, особенно по тем контрактам, что были заключены по Закону 223-ФЗ (Федеральный закон «О закупках товаров, работ и услуг отдельными видами юридических лиц». — *Ред.*).

Для сравнения, комиссия СБП для бизнеса составляет 0,4–0,7% суммы платежа. За инкассацию и пересчет наличных инкассаторские компании берут 0,01–0,2%.





Фото: «Росинкас»

конкуренция, — это среда, где субъекты работают в равных условиях. Выигрывает тот, у кого процессы работают лучше, кто дает клиенту большую выгоду. Каким образом мы можем конкурировать с экосистемой, у которой услуга инкассации входит в комплекс услуг корпоративного сегмента и продается в пакете с другими услугами: платежами, эквайрингом, кредитованием? Клиент Сбера в этом случае отдельно за инкассацию не платит.

Крупный банк вообще может выставить за инкассацию «ноль», для него это допслуга — ему не нужно на ней зарабатывать, не нужно беспокоиться из-за сокращения рынка.

В подразделении инкассации «экосистемы» не нужен штат программистов, бухгалтеров, нет необходимости вести специальный учет и цифровизировать процессы. Вся инфраструктура общекорпоративная. «Росинкас» как самостоятельная организация на все это тратит свои ресурсы и вынужден учитывать затраты при тарификации.

—А «Спецсвязь»?

— Тоже есть нерыночный момент. У «Спецсвязи» свои задачи. Она перевозит специальный груз, за который ей платят. Но в эту же машину догружаются ценности. Как вы считаете, будет в таком случае ее тариф меньше нашего?

Мы готовы взаимодействовать с ними по перевозкам в рамках договора, но хотелось, чтобы были равные условия.

— В чем именно ваши преимущества?

— «Росинкас» присутствует во всех территориальных образованиях России. У нас 270 точек, откуда транспорт направляется во все уголки страны. «Финчер» и «Йнкахран» — две другие крупные инкассаторские компании, которые ушли с рынка в 2021 и 2023 годах, — не работали на Дальнем Востоке, на Кавказе, в Якутии просто потому, что это тяжело и нерентабельно.

— Почему так сложилось?

— Наши основные клиенты — банки. Они всегда были сильной стороной. Мы шли на их условия, так как заработок в других сегментах рынка инкассации, например в розничной торговле, пока затруднителен.

— Почему? Это же, если со стороны смотреть, огромные объемы.

— Из-за специфики нашей конкурентной среды. Инкассацией в рознице, например, занимается масштабная экосистема...

— Вы имеете в виду Сбер? В прессе его указывают как вашего главного конкурента.

— Нас интересуют банки, а здесь мы — не конкуренты. Сбер осуществляет перевозки в интересах своих клиентов. К тому же



Мы работаем везде, чтобы выполнять главную задачу — обеспечение наличностью подразделений Центрального банка. Как мы достигнем уставной цели, зависит только от нас.

— **Вы хотите сказать, что Банк России вас не фондирует? Вы выполняете государственные задачи, и при этом вам не положены льготы и дотации?**

— Никаких льгот, дотаций и фондирования у нас нет. Мы сами себя финансируем, покрывая убыток за счет нераспределенной прибыли прошлых лет, заработанной в годы, когда онлайн-платежи и высокие технологии не были массовыми, а наличка была «в цене».

— **А ЦБ вам полностью компенсирует издержки?**

— С ЦБ у нас договор на оказание услуг, который предусматривает покрытие наших затрат на перевозку ценностей ЦБ.

Надо отметить, что Банк России оптимизирует свое территориальное присутствие, сокращая расчетно-кассовые центры по всей стране. Количество наших перевозок соответственно тоже сокращается, как и наши доходы от этих услуг.

Осуществлять свои обязанности, содержать всю нашу огромную инфраструктуру, мы можем только благодаря коммерции.

Те же «Финчер» и «Инкахран» сначала демпинговали, чтобы занять долю рынка, потом из-за этого же и закрылись. Высокие затраты в сочетании с низкими тарифами сделали классическую инкассацию убыточным бизнесом.

«Росинкас», в отличие от других, останется, так как должен обеспечить наличное денежное обращение. Мы не можем уйти с рынка, но мы можем стать рыночными. Мы хотим, чтобы инкассация работала, как другие самостоятельные продукты финансового сектора.

— **Что вы для этого делаете?**

— Кратно повышаем тарифы. Для крупных торговых организаций тариф, к примеру, был меньше 100 рублей, то есть меньше стоимости поездки на такси, а реально — он около тысячи! Сейчас мы объясняем финансовым организациям и ретейлерам — нашим клиентам, почему мы повышаем тарифы.

Второй важный момент в расчетах с клиентами — не постоплата, как до сих пор, а предоплата исходя из объема будущих услуг. Мы вводим абонентскую плату по типу операторов мобильной связи, переходим на новые договоры с нашими клиентами.

— **Вы уверены, что банки примут новые условия?**

— Конечно, банки жалуются и нам, и в отраслевую ассоциацию, и регулятору.

Наш ответ на это один: это приведение тарифов в соответствие с их реальными величинами, мы делаем их экономически адекватными, рассчитывая на основе нашего бюджета. Мы должны компенсировать затраты и получить долю маржи на развитие. Нет ничего заоблачного, любому клиенту мы можем предметно обосновать, за счет чего цена именно такая.



Выбор инкассаторского автомобиля на заводе АвтоВАЗ

фото: «Росинкас»

В плане предоплаты. Банк говорит: «Нужно в Екатеринбурге в месяц 100 заездов к банкоматам, 25 — к банковским ВСП (внутренним структурным подразделениям банка. — *Ред.*) и 1000 — к моим клиентам». Легко посчитать такие затраты и определить необходимое финансирование. Придя в банк за услугой, мы сразу оплачиваем комиссию банка, мы не можем сказать: окажите мне эту услугу, а комиссию я заплачу потом.

— **А может Банк России, который больше всех заинтересован в успешности «Росинкаса», просто обязать банки с вами работать, притом на новых условиях? Понимая ту же ситуацию с неравной конкуренцией со стороны Сбера и «Спецсвязи». Официально — нет, но мы же с вами давно живем..**

— Нет, регулятор не вмешивается ни в нашу оперативную деятельность, ни в деятельность кредитных организаций. Имеют место попытки крупного ретейла воздействовать на нашу коммерческую деятельность путем обращения в Банк России, но это бесполезно.



Мы самостоятельная организация, которая принимает решения по развитию своего бизнеса, по тарификации, по взаимодействию с клиентами.

— **У банков, как я понимаю, есть собственная инкассация.**

— Лишь 82 кредитные организации в стране из более чем 300 имеют хотя бы один инкассаторский автомобиль.

— **Ваша задача взять эти 82 инкассации на аутсорс?**

— Ряду банков мы это предложили — полностью отдать нам услугу по работе с денежной наличностью. Банкам категорически невыгодно содержать службы инкассации. Хотя, если они к этому готовы, мы можем им помочь технологиями, подготовить в нашем учебном центре персонал («Росинкас» имеет лицензию на образовательную деятельность).

Отдать любую деятельность на аутсорсинг в крупной организации не так легко, так как исполнители держатся за свои места, тормозят процесс.

Еще есть нюанс. Банки как любят? «Мы готовы держать свою инкассацию, но не готовы выезжать за МКАД, это невыгодно. За МКАД, в Клин или Наро-Фоминск ежайте вы». Тот же «Инкахран» работал только в городах, где гарантирована выручка. Поэтому мы не можем довольствоваться только аутсорсингом.

Повторю, у «Росинкаса» помимо собственной деятельности есть глобальная задача — обеспечить наличие инкассации в стране. Чем больше возможностей по партнерству, чем более здоровая конкуренция, тем лучше и нам, и всей отрасли.

— **Вас задевает проблема серой инкассации?**

— Еще как! Доля серой инкассации колоссальна, огромную массу из 18 трлн возит неизвестно кто и неизвестно куда.

— **Кто такие эти серые инкассаторы?**

— Обычные перевозчики, ЧОПы, курьерские службы, когда есть личные отношения клиента с курьером.

— **Серая инкассация уголовно наказуема?**

— Нет, это даже не нарушение. Более того, есть лазейка со страховкой. Мне нужно передать куда-то деньги. Приезжает «Росинкас» и рассказывает про стандарты, тарифы, договоры. И приходит некий перевозчик со словами: «Зачем проволочки? Я все быстро перевезу, застраховав твой груз, и тебе будет без разницы, есть ли у меня лицензия».

— **В страховке разве не прописано, что должна быть специализированная компания со специальной лицензией? Страховая будет любого перевозчика страховать?**

— Именно! Это и есть проблема. Мы обратились в Банк России с просьбой разработать критерии для страхования перевозок ценностей и стандартов инкассации.

— **Наверное, много случаев, когда люди из-за серых инкассаторов теряли деньги?**

— Мы этого не знаем и, боюсь, не узнаем. Никто не афиширует, что отправил партнеру курьера с машиной налички. Может быть, раз в месяц в новостях выскакивает, например, что «в Москве ограбили машину, в которой было несколько десятков или сотен миллионов рублей». Это и есть такие случаи.

Я думаю, что случаются и вооруженные нападения. Недавно было происшествие с серыми инкассаторами в Москва-Сити: в людей стреляли, деньги забрали. Это известная история,

а сколько нераскрытых, можно только догадываться.

Но если груз не довезли, из-за серых денег и серых схем в полицию никто не обратится, на то они и серые.

— **Много ли нападений на «белых» инкассаторов?**

— Слава богу, у нас такого не было.

— **Как вы оптимизируете «Росинкас»?**

— Мы провели колоссальную реформу, осуществляем цифровизацию на базе отечественного ПО. Три года назад «Росинкас» состоял из центрального аппарата и 73 территориальных управлений, в каждом из которых были своя бухгалтерия, свой документооборот, свое кадровое администрирование. Мы трансформировали структуру и создали восемь главных территориальных управлений, в которые входят региональные центры, а в них — производственные участки.

Кроме того, создано семь функциональных центров, которые поддерживают всю работу нашей компании. Так, в 2021 году у нас была 21 тыс. штатных единиц, на начало этого года — чуть больше 10 тыс., а задачу мы выполняем ту же самую. За счет цифровизации существенно сокращаем административно-управленческий персонал. Например, в службе управления автотранспортом, которая базируется в Самаре, сегодня 18 штатных единиц, а ранее эта функция осуществлялась во всех филиалах, было занято более 200 сотрудников.

Экономический эффект от реформы составил более 1 млрд рублей. Но об успехах говорить еще рано, у «Росинкаса» убыток по итогам прошлого года.

— **Много лет звучит идея акционирования «Росинкаса». Это произойдет? Поможет развитию объединения?**

— В 2017 году закон об акционировании «Росинкаса» был принят в первом чтении и «лег на полку». В 2021 году Государственная Дума обратилась в Банк России с вопросом, что делать дальше. Решили, что проект надо переработать в соответствии с изменившейся ситуацией, надо завершить реорганизацию, вывести «Росинкас» на безубыточную деятельность.

— **Есть конкурентные преимущества у инкассаторских машин при проезде? Движение по выделенным полосам, парковка на спецместах?**

— Нет. Мы даже платим штрафы, если заезжаем на тротуар для обеспечения безопасности инкассатора. К некоторым клиентам невозможно подъехать, ничего не нарушив, еще и требуют с нас оплату парковки.



С Ассоциацией налично-денежного обращения мы инициировали рассмотрение проблем тротуарного риска совместно с МВД, чтобы законодательно было закреплено, кто и в каком размере оплачивает парковку и что делать в случае ее отсутствия.

Кстати, многие аспекты нашей отрасли требуют стандартизации. Единого стандарта по бронированию транспорта и по количеству работников, осуществляющих перевозку ценностей, также нет.

**— Основной путь повышения эффективности бизнеса инкассаторов — более активное внедрение автоматизированных депозитных машин (АДМ) и онлайн-инкассация. Что вы делаете в этом направлении?**

— Мы сейчас заключаем договоры на обслуживание преимущественно с банками, стремясь работать с компаниями из сферы услуг и торговли только как с клиентами банков. Банку выгоднее работать с клиентом и получать свои бенефиты за счет возможности предложить другие продукты с помощью кросс-продаж и привлечь нас — как колеса и пересчет.

Внедрение АДМ выгодно и ретейлеру, и банку, и нам — это позволяет отсрочить вывоз физических денег, что удобно, экономично и безопасно. Не нужен старший кассир, сразу отсекаются ветхие и фальшивые купюры, гораздо меньше сил нужно на подготовку к инкассации. Мы сами управляем маршрутом, можем приезжать не в установленные дни и часы, а забирать деньги в удобное время, когда нет пробок и легко припарковаться.

В классическом варианте мы приезжаем в точку 20 раз в месяц по графику, а каждый клиент хочет сдать деньги за полчаса до закрытия. В случае АДМ приезжаем 2-3 раза в свободном режиме.

На этих же точках нужна резервная инкассация — страховка на случай поломки АДМ.

**— Кто платит за АДМ?**

— Разные варианты. Банк может дать АДМ в аренду, в лизинг, может продать. Крупные ретейлеры обычно покупают свои АДМ и потом предлагают банкам обслуживание — напрямую или по тендеру.

**— Выгодна ли онлайн-инкассация?**

— Онлайн-инкассация пока не всем нужна. Ретейлеру она интересна преимущественно для улучшения ситуации с ликвидностью. У круп-

ных сетей ее предостаточно. Зачем им платить за моментальное зачисление?

Наибольшая ценность онлайн-зачисления в сегменте МСБ — скажем, для пекарни, которой нужны деньги «в моменте» для закупки муки и других продуктов.

**— Как вы решаете вопросы с дефицитом бронемашин?**

— С трудом, если честно. Мы были дилерами «Форда», бронировали машины ГАЗ и ВАЗ. У «Росинкаса» есть свой завод по бронированию, но мы приостановили работу из-за отсутствия нужных поставок деталей по причине санкций. Мы модернизируем свой парк, оптимизируем сеть, снижаем загруженность маршрутов.

**— А параллельный импорт? Китай? Как вы сейчас машины покупаете?**

— Китайские машины мы не покупаем, потому что они дорогие. Активно изучаем наш рынок, смотрим продукцию отечественных автоконцернов.

У нас есть свои разработки по бронированию автомобилей ВАЗ и ГАЗ. Например, прекрасно себя зарекомендовал автомобиль «Ларгус», который мы бронировали сами, модернизируя именно под БСВ-1 (бригада сокращенная с выходом. — *Ред.*), под работу одного человека. Инкассаторы в восторге. Машина легкая, маневренная, расходов меньше.

**— Машины продолжают быть безопасными?**

— Да. Машина не выйдет на маршрут, если не будет соответствовать требованиям.

У нас есть излишек, но это старые машины, от которых мы избавляемся. В прошлом году мы создали центр логистики, который оптимизирует маршруты и определяет, как с минимумом затрат выполнять максимум заездов. Работаем сейчас активно в этом направлении.

**Б.О**


Награждение председателя Профессионального союза работников инкассации РФ Андрея Петровского

Фото: «Росинкаса»