



Банк России



# РАЗВИТИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ИНКАССАЦИИ И ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ

Доклад для общественных консультаций

Москва  
2024

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ИНКАССАЦИИ / ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ В РОССИИ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Общая характеристика, нормативное регулирование .....	3
1.2. Проблемы рынка инкассации / перевозки наличных денег .....	6
<b>2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА</b> .....	<b>9</b>
2.1. Централизованная модель.....	9
2.2. Децентрализованная модель .....	9
2.3. Смешанная модель .....	11
<b>3. РИСКИ</b> .....	<b>13</b>
3.1. Производственные риски .....	13
3.3. Отраслевые риски .....	14
<b>4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ</b> .....	<b>15</b>
4.1. Повышение информационной открытости рынка инкассации / перевозки наличных денег .....	15
4.2. Создание равных условий для всех участников рынка инкассации / перевозки наличных денег.....	15
4.3. Поддержание сбалансированной тарифной политики инкассаторов и перевозчиков .....	16
4.4. Расширение круга участников / привлечение инкассаторов и перевозчиков в регионы, не охваченные в полной мере их услугами .....	16
4.5. Обеспечение безопасности общества и повышение защищенности персонала компаний, оказывающих услуги инкассации / перевозки наличных денег .....	16
4.6. Создание условий для цифровизации области наличного денежного обращения .....	16
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ</b> .....	<b>17</b>
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	<b>18</b>

Доклад подготовлен Департаментом наличного денежного обращения.

Ответы на вопросы, поставленные в докладе, а также замечания и предложения к нему просим направлять до 29 ноября 2024 года включительно на адреса: [tss1@cbr.ru](mailto:tss1@cbr.ru) и [bvj1@cbr.ru](mailto:bvj1@cbr.ru).

Фото на обложке: Shutterstock/FOTODOM

107016, Москва, ул. Неглинная, 12, к. В

Официальный сайт Банка России: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

© Центральный банк Российской Федерации, 2024

## РЕЗЮМЕ

Наличные деньги продолжают занимать значимое место в жизни российского общества, обеспечивая потребности населения и бизнеса в средствах платежа и сбережения.

Наличные подлежат безусловному приему в счет оплаты товаров и услуг<sup>1</sup>. Продавцы обязаны обеспечивать возможность свободного выбора потребителем способа осуществления расчетов<sup>2</sup>.

Роль наличных денег в сегменте розничных платежей снижается, но не становится менее важной (их доля в России составляет 16,6%). Потребность в наличных деньгах у населения и бизнеса сохраняется. Об этом свидетельствует постоянный рост объема наличных в обращении, причем не только в денежном выражении (на 12,4% за 2023 год), но и по количеству банкнот (на 11,0%). Также потребность в наличных подтверждают данные последнего социологического исследования Банка России<sup>3</sup>, согласно которому 40% россиян не представляют своей жизни без наличных денег.

Наличные деньги:

- являются надежным способом оплаты в любых условиях и при любых обстоятельствах;
- служат резервным средством платежа на случай чрезвычайных ситуаций;
- играют важную роль в поддержании инклюзивной финансовой среды для социально уязвимых категорий граждан (пенсионеров, малообеспеченных, инвалидов, людей с низким уровнем цифровой грамотности и других);
- являются единственно возможным способом расчетов в отдаленных населенных пунктах, где отсутствуют элементы безналичной платежной инфраструктуры и уровень покрытия сетью Интернет и мобильной связью не позволяет получать финансовые услуги дистанционно.

Все эти факторы делают наличные деньги важным элементом национальной безопасности.

Обеспечение стабильного и бесперебойного функционирования системы наличного денежного обращения относится к основным задачам Банка России. Одной из неотъемлемых составляющих этой системы является сегмент инкассации / перевозки наличных денег.

Нормативные акты Банка России устанавливают правила хранения, перевозки и инкассации наличных денег для кредитных организаций. Вместе с тем услуги перевозки наличных оказывают и специализированные компании, не являющиеся кредитными организациями, а также «серые» инкассаторы.

В последнее время наблюдается нарушение баланса интересов участников рынка инкассации / перевозки наличных денег.

Постепенное сокращение доли розничных платежей наличными и уменьшение объемов перевозимых наличных денег привело к снижению маржинальности деятельности инкассаторов и перевозчиков. Для упрочения своих позиций на сужающемся рынке инкассации / перевозки наличных денег отдельные российские поставщики услуг использовали демпинговую политику.

Искусственное занижение тарифов на протяжении длительного времени сформировало у клиентов ошибочные представления о справедливом уровне цены на услуги инкассации / перевозки наличных денег. Впоследствии это стало основной причиной недовольства клиентов тарифами, предлагаемыми добросовестными поставщиками услуг.

<sup>1</sup> Статья 30 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» и статья 140 Гражданского кодекса Российской Федерации.

<sup>2</sup> Статья 16.1 Закона Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».

<sup>3</sup> Социологическое исследование Банка России «[Отношение населения Российской Федерации к различным средствам платежа](#)». Проводится ежегодно, публикуется на официальном сайте Банка России в разделе «Наличное денежное обращение / Аналитика».

Демпинговавшие компании осложнили положение на рынке: некоторые крупные игроки понесли убытки и свернули свою деятельность<sup>4</sup>. В отдельных регионах это привело к монополизации рынка инкассации / перевозки наличных денег<sup>5</sup>, а где-то явно обозначился риск возникновения «пустующих» рынков – отсутствие легального предложения услуг при наличии значительного неудовлетворенного спроса со стороны субъектов экономической деятельности, что особенно актуально для малых населенных пунктов, удаленных и труднодоступных территорий.

Для сохранения доступности наличных расчетов на всей территории Российской Федерации представляется целесообразной разработка комплекса целенаправленных мер регулирования.

В настоящем докладе описано текущее состояние рынка инкассации / перевозки наличных денег, обозначены сложившиеся подходы к его регулированию, изложены проблемы, с которыми сталкиваются потребители и поставщики услуг, проведен анализ основных рисков и возможных последствий в случае их реализации. Также представлены предложения Банка России по совершенствованию способов регулирования рынка инкассации / перевозки наличных денег.

---

<sup>4</sup> Подробный анализ текущей ситуации представлен в разделе 1.1.

<sup>5</sup> Подробный анализ рисков представлен в разделе 3.

# 1. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РЫНКА ИНКАССАЦИИ / ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ В РОССИИ

## 1.1. Общая характеристика, нормативное регулирование

В России услуги инкассации / перевозки наличных денег оказывают:

- Российское объединение инкассации (РОСИНКАС) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) (далее – Объединение «РОСИНКАС»);
- инкассаторские подразделения кредитных организаций;
- организации специальной почтовой связи<sup>6</sup>;
- иные организации, оказывающие услуги по перевозке ценных грузов.

Инкассация наличных денег в настоящее время осуществляется только Объединением «РОСИНКАС» и инкассаторскими подразделениями кредитных организаций. Согласно Федеральному закону «О банках и банковской деятельности», эта деятельность относится к банковским операциям и требует наличия лицензии Банка России. Правила осуществления инкассации / перевозки наличных денег для кредитных организаций устанавливает Банк России в соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)». Объединение «РОСИНКАС» руководствуется в своей деятельности уставом<sup>7</sup>.

С другой стороны, наличные деньги могут перевозиться аналогично перевозке грузов, осуществляемой в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации<sup>8</sup>. Деятельность организаций специальной почтовой связи регламентируется Федеральным законом от 17.07.1999 № 176-ФЗ «О почтовой связи»<sup>9</sup>. ФГУП ГЦСС осуществляет свою деятельность в том числе на основании Правил оказания услуг специальной почтовой связи<sup>10</sup>.

Среди перевозчиков правом приобретать и применять оружие, согласно Федеральному закону от 13.12.1996 № 150-ФЗ «Об оружии», обладают Объединение «РОСИНКАС», ПАО Сбербанк и организации специальной почтовой связи.

Остальные участники рынка пользуются услугами этих организаций для перевозки наличных денег или обращаются к частным охранным организациям (ЧОО) для сопровождения перевозок наличных денег. Деятельность ЧОО регулируется Законом Российской Федерации от 11.03.1992 № 2487-1 «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» и неподконтрольна Банку России.

<sup>6</sup> Организации специальной почтовой связи оказывают услуги по перевозке наличных денег.

<sup>7</sup> Устав Российского объединения инкассации (РОСИНКАС) Центрального банка Российской Федерации (Банка России) утвержден решением Совета директоров Банка России (протокол от 11.10.2021 № ПСД-24).

<sup>8</sup> Статья 784 Гражданского кодекса Российской Федерации. Общие положения о перевозке.

«1. Перевозка грузов, пассажиров и багажа осуществляется на основании договора перевозки.

2. Общие условия перевозки определяются транспортными уставами и кодексами, иными законами и издаваемыми в соответствии с ними правилами.

Условия перевозки грузов, пассажиров и багажа отдельными видами транспорта, а также ответственность сторон по этим перевозкам определяются соглашением сторон, если настоящим Кодексом, транспортными уставами и кодексами, иными законами и издаваемыми в соответствии с ними правилами не установлено иное.

<sup>9</sup> Для Федерального государственного унитарного предприятия «Главный центр специальной связи» (ФГУП ГЦСС) изменения внесены Федеральным законом от 14.11.2023 № 535-ФЗ.

<sup>10</sup> Утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 31.05.2024 № 745.

Вследствие отсутствия единого подхода к регулированию деятельности по оказанию услуг инкассации / перевозки наличных денег возникают различные коллизии. С одной стороны, добросовестным перевозчикам сложно конкурировать с инкассаторскими подразделениями кредитных организаций, которые имеют возможность компенсировать свои затраты на перевозку за счет стоимости кассового обслуживания. С другой стороны, к инкассаторам предъявляются гораздо более жесткие требования и их соблюдение сопряжено с дополнительными расходами.

Правила работы для инкассаторов установлены Положением Банка России от 29.01.2018 № 630-П «О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации». В нормативном документе определены требования к автотранспорту, обеспечению инкассаторских работников служебным оружием или привлечению лиц, имеющих служебное оружие (работники ЧОО).

Действуют также разработанные Банком России методические рекомендации от 10.11.2015 № 33-МР по проведению мероприятий, направленных на безопасность перевозки, инкассации наличных денег. Документ содержит рекомендации по унификации процессов при инкассации наличных денег, в том числе:

- по дополнительному оборудованию и использованию автотранспорта;
- по организации процесса взаимодействия внутри службы и с внешними контрагентами, включая органы государственной власти и территориальные правоохранительные органы;
- по организации работы инкассаторских работников, порядку их действий, в том числе при возникновении чрезвычайных и нестандартных ситуаций.

Оценить сегмент инкассации / перевозки наличных денег в целом достаточно проблематично, так как отсутствуют регулярные статистические данные о численности участников рынка, их территориальном распределении и основных показателях деятельности. Крупнейшие игроки на рынке инкассации / перевозки наличных денег – Объединение «РОСИНКАС», ПАО Сбербанк и ФГУП ГЦСС<sup>11</sup> – обеспечивают примерно 85% всего объема совершаемых операций<sup>12</sup>.

Как показали проведенные Банком России обследования, на территории России функционирует около 500 подразделений инкассации кредитных организаций (филиалов, внутренних структурных подразделений). Но только 12% кредитных организаций пользуются исключительно услугами собственной инкассации, остальные обращаются к сторонним компаниям, причем для перевозки наличных денег они привлекают не только другие кредитные организации и Объединение «РОСИНКАС», но и организации, оказывающие услуги по перевозке ценных грузов.

Географическое распределение организаций, оказывающих услуги инкассации / перевозки наличных денег, крайне неоднородно: в одних регионах присутствует единственный поставщик услуг, в других их насчитывается более полусотни.

Значительные изменения рынка инкассации / перевозки наличных денег в региональном разрезе произошли после ухода двух крупных игроков с разветвленной сетью подразделений: НКО «ФИНЧЕР» в 2021 году<sup>13</sup> и НКО «ИНКАХРАН» в 2023 году<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> ФГУП ГЦСС оказывает услуги только по перевозке наличных денег.

<sup>12</sup> По оценке Ассоциации организаций в сфере наличного денежного обращения, инкассации и перевозки ценностей.

<sup>13</sup> Приказ Банка России от 24.09.2021 № ОД-2001 «Об аннулировании лицензии на осуществление банковских операций у кредитной организации Небанковская кредитная организация «ФИНЧЕР» (Общество с ограниченной ответственностью) НКО «ФИНЧЕР» (ООО) (г. Москва).

<sup>14</sup> 17 июля 2023 года Московский кредитный банк после покупки НКО «ИНКАХРАН» (АО) заявил о трансформации инкассаторского бизнеса с фокусом на развитие онлайн-инкассации.

Оставшиеся на рынке игроки столкнулись с наплывом клиентов, нагрузка на имеющуюся у них инфраструктуру значительно увеличилась, что отразилось на стоимости и качестве услуг.

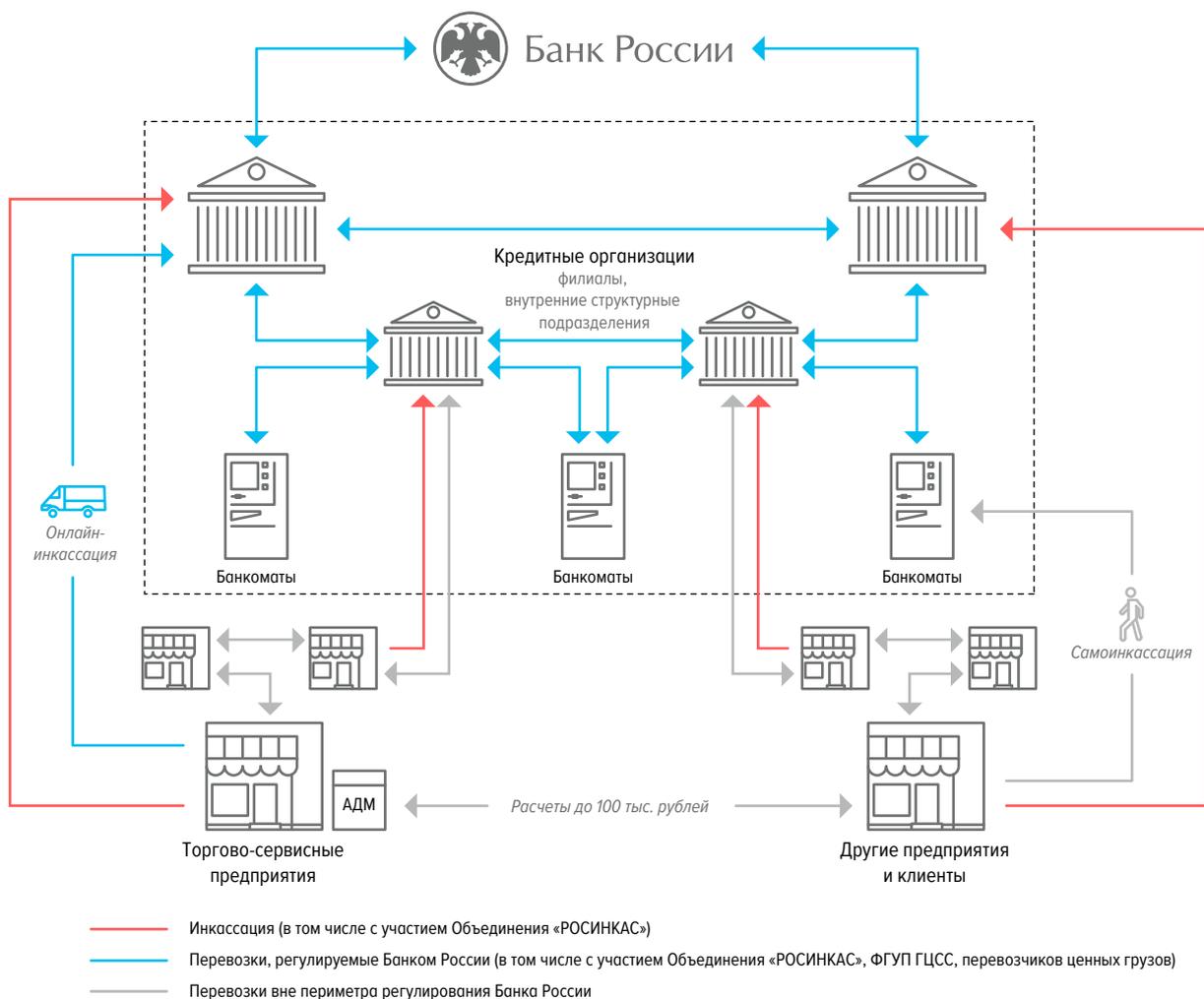
В современных условиях благодаря технологическому развитию появилась возможность вместо услуг классической инкассации использовать альтернативные решения: самоинкассацию и онлайн-инкассацию (рис. 1).

Самоинкассация пользуется популярностью среди торгово-сервисных предприятий (ТСП) с небольшим количеством торговых объектов и незначительным объемом ежедневной наличной выручки. Ее востребованность возросла с увеличением количества установленных банкоматов с функцией приема наличных денег. Многие кредитные организации предлагают клиентам вносить наличную выручку без уплаты комиссии, используя корпоративную карту, карту самоинкассации или код клиента.

Онлайн-инкассация предоставляет для ТСП дополнительные выгоды за счет ускорения поступления наличной выручки на расчетный счет компании, оптимизации внутренних бизнес-процессов и отсутствия привязки заездов инкассаторов к определенному времени.

СХЕМА РОССИЙСКОГО РЫНКА ИНКАССАЦИИ / ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ

Рис. 1



## 1.2. Проблемы рынка инкассации / перевозки наличных денег

Для того чтобы понять природу и масштаб проблем на рынке инкассации / перевозки наличных денег, Банк России провел серию исследований. В феврале – марте 2024 года были опрошены кредитные организации (215 респондентов), крупные ТСП (75 респондентов), небанковские финансовые организации (249 респондентов) и отдельные перевозчики. В ходе опросов выявлены наиболее острые моменты во взаимодействии поставщиков и потребителей услуг.

Поставщики отмечают непрерывный рост собственных затрат. На фоне постоянно усиливающегося внешнего давления и необходимости подстройки бизнеса под изменяющиеся обстоятельства растут капитальные затраты и вложения в основные средства производства. Кадровый дефицит вынуждает инкассаторов и перевозчиков увеличивать затраты на оплату труда для поддержания престижности профессии инкассатора с финансовой точки зрения.

На рост затрат влияет также увеличение объема штрафов<sup>15</sup>, которые вынуждены платить инкассаторы и перевозчики за парковку в запрещенных зонах, поскольку далеко не всегда удается подъехать к объектам инкассации на безопасное расстояние без нарушения правил дорожного движения.

Поставщики услуг отмечают низкое качество тендерной документации, разрабатываемой потребителями, и случаи нарушения условий тендеров при выборе победителей. Периодически фиксируются существенные отклонения тендерных условий от фактических (объемы, график заездов, локации объектов), в результате чего поставщик либо сталкивается с недозагруженностью мощностей и снижением рентабельности, либо испытывает нехватку ресурсов и не в состоянии полностью удовлетворить заказчиков. И наконец, серьезным вызовом является политика крупных клиентов по выбору поставщика услуг: постоянная смена контрагента в поисках наименьшей цены. Все это затрудняет прогнозирование объема работ и размера ожидаемой выручки и в конечном счете делает сложным долгосрочное планирование.

В свою очередь потребители недовольны качеством оказываемых услуг: они регулярно сталкиваются с навязыванием неудобного графика обслуживания, нарушением сроков исполнения плановых заездов, неисполнением срочных заявок, а также со сбоями в работе банкоматов вследствие их небрежного обслуживания контрагентом.

Потребители обеспокоены тем, что в некоторых регионах представлено ограниченное количество поставщиков услуг инкассации / перевозки наличных денег. Именно недостаток конкуренции многие клиенты считают причиной трудностей при выборе контрагента, высокой стоимости и ненадлежащего качества услуг инкассации / перевозки наличных денег (рис. 2).

Не устраивает потребителей поведение отдельных поставщиков услуг: затягивание представления коммерческих предложений, ограничение действия своих коммерческих предложений одним месяцем и расторжение договоров с нарушением сроков уведомления клиентов.

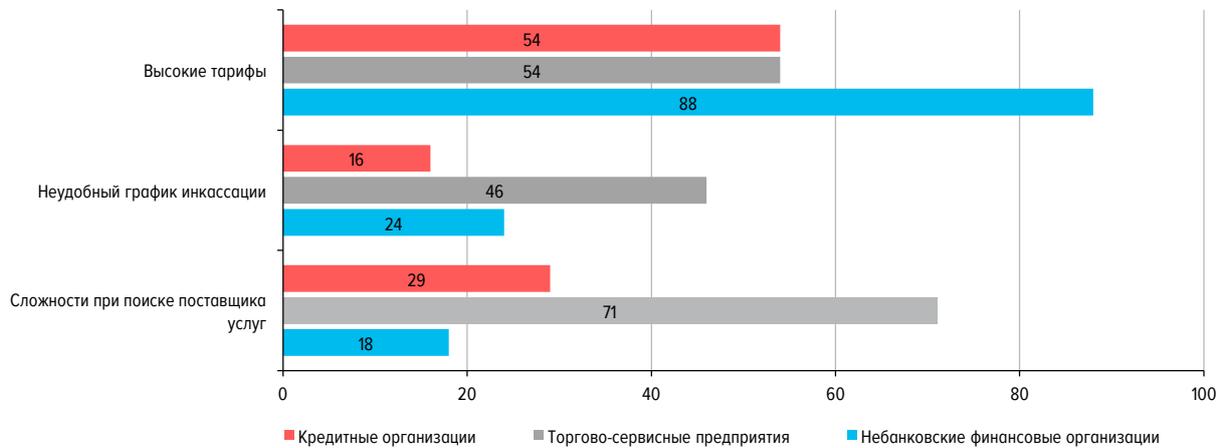
Больше всего замечаний у потребителей к ценовой политике инкассаторов и перевозчиков. Плата за одну операцию перевозки наличных денег может составлять от 300 рублей до 50 тыс. рублей<sup>16</sup>. По данным перевозчиков – от 500 рублей до 12 тыс. рублей (рис. 3). Большинство клиентов платят за инкассацию/перевозку от 0,1 до 0,3% от объема наличных денег (рис. 4).

<sup>15</sup> По оценке Ассоциации организаций в сфере наличного денежного обращения, инкассации и перевозки ценностей за год с весны 2023 года в целом по Российской Федерации за нарушение инкассаторскими машинами правил парковки вынесено 16 806 штрафов на сумму 30 995 800 рублей.

<sup>16</sup> По некоторым ответам проведенного Банком России обследования участников рынка инкассации / перевозки наличных денег.

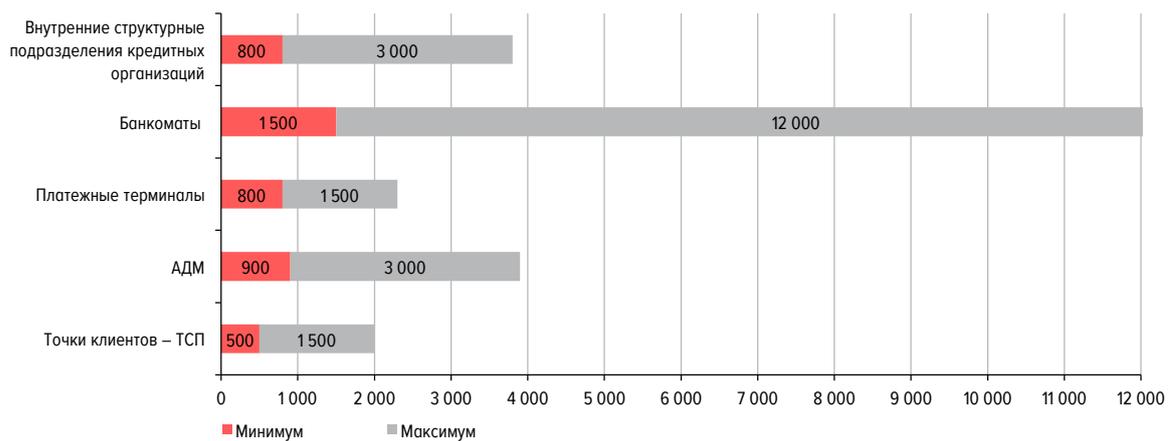
**ПРЕТЕНЗИИ КЛИЕНТОВ К ОРГАНИЗАЦИЯМ, ОКАЗЫВАЮЩИМ УСЛУГИ ИНКАССАЦИИ / ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ**  
(% ОТ РЕСПОНДЕНТОВ – ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ)

Рис. 2



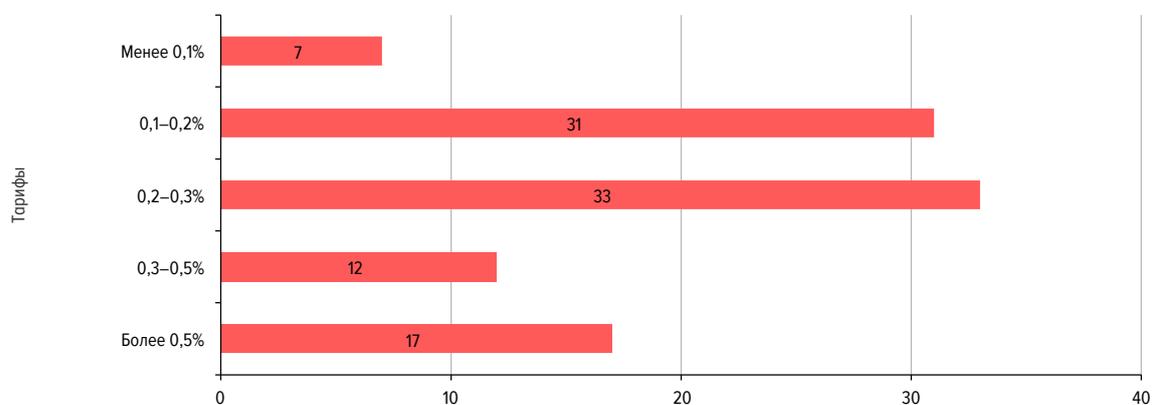
**СТОИМОСТЬ УСЛУГИ ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ, ПО ДАННЫМ ПЕРЕВОЗЧИКОВ**  
(РУБЛЕЙ ЗА ОПЕРАЦИЮ)

Рис. 3



**ТАРИФЫ НА ИНКАССАЦИЮ / ПЕРЕВОЗКУ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ, ПО ДАННЫМ ТСП**  
(% ОТ ОПРОШЕННЫХ ТСП – ПОТРЕБИТЕЛЕЙ УСЛУГ)

Рис. 4



В целом потребителей полностью устраивают тарифы в размере до 0,1% от суммы перевозимых наличных денег, тарифы от 0,1 до 0,3% они считают приемлемыми, а более 0,3% – завышенными. Причем в этом мнении сходятся и кредитные организации, пользующиеся сторонней инкассацией / перевозкой наличных денег, и ТСП, и небанковские финансовые организации.

Поставщики услуг объясняют свою тарифную политику скачкообразным ростом себестоимости услуг в условиях «новой реальности», а также систематическим недофинансированием рынка инкассации / перевозки наличных денег ввиду демпинга ряда игроков.

Озабоченность многих потребителей услуг связана с отсутствием прозрачности формирования тарифов, а также механизмов их корректировки. Так, некоторые поставщики требуют за свои услуги абонентскую плату, другие берут плату за разовые выезды. Подходы к определению абонентской платы также различаются. Она может определяться как процент от суммы инкассируемой выручки за месяц, устанавливаться в абсолютном выражении или, что случается достаточно часто, рассчитываться индивидуально для каждого клиента.

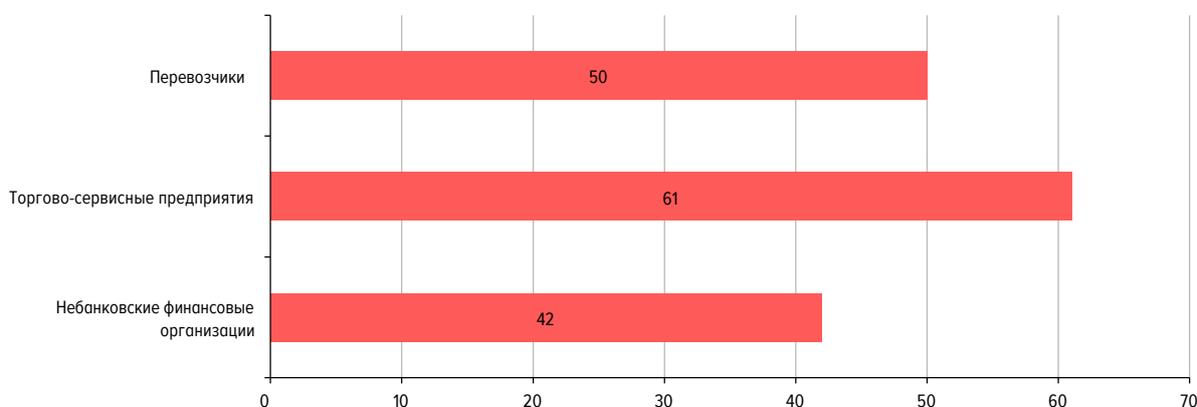
Усугубляет ситуацию на рынке нежелание или невозможность большинства поставщиков услуг инвестировать средства в развитие своей деятельности и внедрять технологические инновации. Немногие из них задумываются над увеличением своей доли на рынке.

Дополнительные сложности создает деятельность «серых» инкассаторов, которые пренебрегают вопросами безопасности: экономят на оснащении транспорта, обучении и снаряжении персонала, а клиентов привлекают, предлагая очень низкие тарифы. Существование «серых» инкассаторов усиливает недобросовестную конкуренцию на рынке и ведет к увеличению количества риск-событий.

В связи с тем что ситуация на рынке инкассации / перевозки наличных денег продолжает ухудшаться, актуальным становится вопрос о необходимости его государственного регулирования. К тому, что такое решение будет лучшим выходом из создавшегося положения, склоняются и потребители, и поставщики услуг (рис. 5).

РЕСПОНДЕНТЫ, ПОДДЕРЖАВШИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ИНКАССАЦИИ / ПЕРЕВОЗКИ НАЛИЧНЫХ ДЕНЕГ\* (% ОТ ОПРОШЕННЫХ)

Рис. 5



\* Кредитным организациям этот вопрос не задавался.

## 2. МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

Потребность в услугах инкассации / перевозки наличных денег в той или иной степени сохраняется во всех странах мира. По оценкам международных экспертов<sup>17</sup>, доля розничной оплаты наличными деньгами в мире в ближайшие пять лет не станет менее 11%<sup>18</sup>.

Рынки инкассации / перевозки наличных денег в каждой стране организованы по-разному. Условно можно выделить три модели в зависимости от того, на кого возложена ответственность за осуществление этой деятельности.

### 2.1. Централизованная модель

При централизованной модели деятельность по инкассации осуществляет в основном центральный банк или подконтрольные ему компании.

В качестве примера такой модели можно привести Австрию. Доминирующая инкассаторская компания в стране – GSA – была выкуплена Национальным банком Австрии у коммерческих банков в 1999 году.

GSA располагает семью кассовыми центрами и предлагает свои услуги не только в Австрии, но и за рубежом (Словения, юг Германии). Помимо традиционных инкассаторских услуг, GSA осуществляет обработку банкнот и монеты (включая иностранные), обслуживает трансграничные перевозки, оказывает консультационные услуги, обучает персонал и предлагает индивидуальные решения по управлению потоками наличных денег для финансовых учреждений и бизнеса. Модель GSA уникальна для Европы.

В некоторых странах постсоветского пространства также существует монополия национальных банков на предоставление услуг инкассации. Например, в Таджикистане инкассацию и перевозку ценностей монополично осуществляет подразделение Национального банка Таджикистана, другие инкассаторские компании на рынке отсутствуют.

В Беларуси с 1 января 2024 года перешли от рыночного регулирования к монополии государства на инкассаторские услуги. Единственная инкассаторская компания на рынке – ОАО «Белинкасгруп». Эта компания была создана в 2018 году как акционерное общество при участии Национального банка Республики Беларусь (НБРБ) и имеет лицензию на осуществление банковских операций.

В 2019 году НБРБ полностью передал на аутсорсинг ОАО «Белинкасгруп» операции по перевозке и хранению наличных денег, сохранив за собой только функцию управления наличным денежным обращением. Средства НБРБ, банков и небанковских кредитно-финансовых организаций при удаленном хранении отражаются на их балансовых счетах, но фактически находятся в хранилищах ОАО «Белинкасгруп».

### 2.2. Децентрализованная модель

Децентрализованная модель предполагает, что инкассаторская деятельность полностью сосредоточена в коммерческих компаниях.

<sup>17</sup> Данные исследования The Global Payments Report 2024, проведенного компанией Worldpay.

<sup>18</sup> Без учета онлайн-торговли.

Яркий пример – Великобритания. Банк Англии отвечает за эмиссию банкнот, изъятие банкнот при обновлении банкнотного ряда и уничтожение ветхих и дефектных банкнот, тогда как распределение, обработку и хранение наличных денег осуществляют коммерческие организации, крупнейшими среди которых являются «Волтекс», G4S, Британская почтовая служба и Национальный Вестминстерский банк.

В связи с появлением новых платежных решений в стране стала заметно снижаться доступность наличных денег, что вызвало негативную реакцию общества. В 2023 году британцы направили в правительство петицию за сохранение наличных.

В итоге в ноябре 2023 года был принят закон о финансовых услугах и рынках, предусматривающий предоставление гарантий доступа к наличным и беспрепятственного их приема в качестве средства платежа, а также наделяющий Банк Англии дополнительными полномочиями по надзору и регулированию индустрии дистрибуции наличных денег.

С апреля 2024 года все компании обязаны как минимум за полгода уведомлять Банк Англии о закрытии любых кассовых центров и за год – об уходе из любого региона. Кроме того, компании, признанные значимыми для наличного денежного обращения<sup>19</sup>, должны иметь подробный бизнес-план с учетом всех возможных рисков, направлять в Банк Англии регулярную отчетность и уведомлять его о любых изменениях в своей деятельности.

Интересен также опыт Нидерландов. В этой стране доминирующим специализированным перевозчиком на рынке (с долей в 90–95%) стала международная инкассаторская компания «Бринкс». Крупный бизнес может зачислить наличную выручку себе на счета только через эту компанию.

Монополия привела к ухудшению обслуживания клиентов. «Бринкс» работает только с восемью крупными банками Нидерландов и отказывается предоставлять услуги инкассации клиентам региональных банков. Компания устанавливает более высокие тарифы на перевозку в отдаленных регионах по сравнению со столицей и крупными городами, диктует клиентам выгодный для себя график инкассации и выполняет инкассацию не в полном объеме, ссылаясь на нехватку места в спецтранспорте. «Бринкс» ежегодно сокращает свою инфраструктуру специализированных перевозок, что свидетельствует о растущих рисках ухода компании с рынка.

Пытаясь найти выход из создавшегося положения, Банк Нидерландов, крупные коммерческие банки, провайдеры услуг наличного денежного обращения, представители ретейла и ряда ассоциаций в 2022 году на добровольной основе заключили «Соглашение о наличных деньгах». В этом документе регламентированы вопросы доступности инфраструктуры наличного денежного обращения (определено минимально допустимое количество банкоматов), ценовой политики (заморожены тарифы по отдельным операциям с наличными деньгами) и инкассации / перевозки наличных денег (установлены стандарты качества оказываемых услуг). Однако через год многие участники соглашения перестали соблюдать его, так как установленные условия оказались для них крайне обременительными.

С середины 2023 года Правительство Нидерландов по запросу Министерства финансов приступило к рассмотрению возможности комплексного законодательного регулирования отрасли наличного денежного обращения.

Еще один показательный пример – Австралия. Здесь тоже передача услуг инкассации в коммерческие компании привела к монополизации рынка услуг.

<sup>19</sup> Решение о статусе компании принимает казначейство.

В 2017–2023 годах на фоне сокращения доли наличных розничных расчетов, пандемии и череды природных катастроф в Австралии произошло сокращение количества банковских отделений более чем на треть, а банкоматов – на 60%. Это привело к падению маржинальности инкассаторских услуг. В итоге правительство в ноябре 2023 года было вынуждено одобрить слияние двух крупнейших компаний, занимающихся перевозкой наличных: «Линфокс Армгард» и «Просегур Австралия». Новая компания под брендом «Армгард» получила контроль над 90% рынка с условием сохранения инкассаторского обслуживания по текущим ценам для всех клиентов в течение трех лет и дальнейшего ежегодного повышения тарифов в установленных пределах (в зависимости от австралийского индекса потребительских цен).

Потенциал для развития усматривался в слиянии банкоматных сетей компаний «Линфокс Армгард» и «Просегур Австралия», создании единой сети кассовых центров и гармонизации австралийской экосистемы наличных денег в целом. Тем не менее в январе 2024 года объединенная компания «Армгард» заявила, что ее бизнес-модель находится в затруднительном положении, и предложила обсудить возможность взимания комиссии с граждан при оплате товаров и услуг наличными деньгами.

В ЮАР инкассация также сосредоточена в частных компаниях. Лидером здесь является SBV – инкассаторская компания, созданная при участии четырех коммерческих банков (равные доли по 25%). SBV оказывает услуги по обработке наличности, обслуживанию сетей банкоматов и банковских офисов. Сегодня компания SBV имеет пять отдельных подразделений: одно обслуживает банки, другое – розничных клиентов, третье занимается логистикой и обслуживает до 90% межбанковских перевозок в стране, а также две дочерние компании в Лесото и Намибии. SBV использует новейшие технологии подсчета и обработки банкнот в 33 своих центрах обработки по всей стране. В настоящее время это единственная компания, которая сотрудничает с Южно-Африканским резервным банком в части распространения банкнот и монет ЮАР.

Примеры, когда рынок инкассации полностью перешел коммерческим компаниям, можно наблюдать и на постсоветском пространстве.

В Армении действует шесть инкассаторских компаний. Их деятельность регулируется законом «Об инкассации», принятом в 2004 году, и осуществляется на основании лицензии, выдаваемой Центральным банком Армении (ЦБА). ЦБА сам пользуется услугами инкассаторских компаний, при этом ценности страхуются и перевозятся в контейнерах, к которым у инкассаторов нет доступа.

### 2.3. Смешанная модель

При смешанной модели деятельность по инкассации осуществляют как подразделения центральных банков, так и коммерческие структуры.

В 2019 году Центральный банк Саудовской Аравии (ЦБСА) создал новую модель объединенного сервиса для работы с наличными деньгами в банкинге, розничной торговле и банкоматных сетях. На момент создания в стране насчитывалось 135 кассовых центров (банков и инкассаторских компаний). При разработке новой модели сначала планировалось оставить 34 кассовых центра, которые должны были обслуживать 18 500 АТМ, 2800 банковских офисов и пунктов обмена валют. Однако по оптимальной модели, построенной ЦБСА, вышло, что для достижения максимального эффекта в Саудовской Аравии должно остаться около 25 кассовых центров.

Одной из крупнейших компаний, оказывающих услуги инкассации и перевозки наличных денег, стала APSG. Она владеет 11 объединенными кассовыми центрами и управляет 27 мультибанковскими центрами обработки наличности по всей стране. Компания

предоставляет услуги по управлению денежными средствами, включая обработку наличных, инкассацию, обслуживание банкоматов, трансграничные перевозки, а также услуги личной охраны, разработку и внедрение систем безопасности, обучение и консультирование, поставку оборудования для сортировки и пересчета наличных денег. Среди клиентов APSG – банки, телекоммуникационные компании, государственные и частные учреждения.

В Турции углубляется сотрудничество между инкассаторскими компаниями и центральным банком. Инкассаторская компания «Бантас», созданная в 2009 году тремя крупными банками Турции, стала в 2018 году частью системы децентрализованного хранения наличных денег и открыла свое первое хранилище для денег, принадлежащих Центральному банку Турецкой Республики. Сегодня компания дополнительно предлагает профессиональные решения в сфере банковского дела: консалтинг при создании кассовых центров, обучение персонала на базе собственной академии, организацию полного замкнутого цикла обслуживания банкоматов, в том числе и с функцией мониторинга всех этапов логистики.

В настоящее время банки несут 65% всех расходов на поддержание инфраструктуры наличного денежного обращения, розничные сети – 25%, а центральный банк – оставшиеся 10%. По мнению представителей «Бантас», 20–30% стоимости операций с наличными деньгами можно сэкономить за счет сотрудничества нескольких банков, устраняя неэффективность, получая экономию от масштаба и передавая риски.

В странах постсоветского пространства также можно встретить модели организации инкассации коммерческими структурами в партнерстве с центральными банками.

В Казахстане компаниям для оказания услуг по инкассации и перевозке наличных денег необходимо получить лицензию Национального банка Республики Казахстан (НБРК). В настоящее время действуют шесть инкассаторских компаний. Кроме того, в НБРК есть специальное подразделение Центра кассовых операций и хранения ценностей, которое осуществляет перевозку ценностей НБРК, а также может оказывать услуги по инкассации и перевозке наличных денег другим клиентам на основании соответствующего договора.

В Узбекистане действует ГУП «Республиканская служба инкассации» Центрального банка Республики Узбекистан (ЦБРУ), которое осуществляет перевозку ценностей ЦБРУ, а также оказывает услуги по перевозке наличных денег другим клиентам, в том числе физическим лицам. С 2020 года коммерческим банкам разрешено создавать собственные службы инкассации.

Мировая практика показывает, что сосредоточение инкассации в руках центрального банка или государства не позволяет оптимизировать издержки, а передача ее коммерческим компаниям ведет к росту рисков ухудшения доступности наличных денег. С учетом этого перспективным решением представляется развитие кооперации участников рынка с одновременным повышением степени государственного регулирования, необходимо только определить их оптимальное сочетание.

## 3. РИСКИ

### 3.1. Производственные риски

#### *Риск недостатка производственных мощностей*

Длительный период существования демпингового рынка и недофинансирование основных фондов негативно сказались на состоянии материально-технической базы инкассаторских компаний и перевозчиков. Рынок специального автотранспорта сильно сузился вследствие антироссийских санкций, и одновременно с этим заметно удлинились сроки закупок. Возможности поставщиков услуг по расширению парка бронированных автомобилей и поддержанию его в работоспособном состоянии в настоящее время резко ограничены. Аналогичная ситуация наблюдается и в отношении ряда других необходимых технических средств, в том числе навигаторов и видеорегистраторов. Нехватку материальных ресурсов усугубляет затянувшееся обострение проблемы кадрового дефицита.

В результате поставщики услуг все чаще испытывают сложности с исполнением взятых на себя обязательств и в отдельных случаях вынуждены нарушать договорные условия, что не лучшим образом отражается на их репутации и состоянии рынка инкассации / перевозки наличных денег в целом.

#### *«Тротуарный» риск*

До решения вопроса о снятии ограничений на парковку вблизи инкассируемого объекта риск вооруженных нападений на инкассаторов во время их выхода и возвращения в автомобиль с наличными деньгами будет оцениваться как значительный.

#### *Риск ухудшения качества услуг*

В настоящее время инкассаторские компании и перевозчики не в состоянии удовлетворить в полной мере существующий на рынке спрос на их услуги. В случае если основные игроки не начнут наращивать мощности и расширять территориальную сеть, качество их услуг продолжит снижаться: участятся нарушения сроков выполнения заявок и отказы обслуживать удаленные объекты, станут нормой дополнительные требования при заключении договоров.

При реализации этого риска серьезно пострадает банковский сектор: могут возникнуть сложности с обеспечением своевременного кассового обслуживания клиентов, появятся ограничения для расширения клиентской базы, некоторые банки будут вынуждены прибегнуть к сокращению своей банкоматной сети из-за отсутствия их полноценного обслуживания. Кроме того, банкам могут потребоваться дополнительные ресурсы для поддержания оперативной деятельности в случае задержки доставки наличных денег.

### 3.2. Финансовые риски

#### *Ценовой риск*

Большая вероятность для потребителей столкнуться с высокими ценами на услуги инкассации / перевозки наличных денег в регионах, где действует единственный поставщик.

### *Риск недополучения прибыли*

Рост затрат, опережающий повышение тарифов на услуги, ведет к снижению маржинальности, что отрицательно влияет на финансовый результат поставщиков услуг. Аналогичный эффект возможен при некорректном установлении верхнего предела для тарифов.

### *Риск отсутствия инвестиционной привлекательности*

Высокая неопределенность при планировании деятельности на долгосрочном горизонте не позволяет оценить эффективность инвестиций в сегмент инкассации / перевозки наличных денег и ведет к сокращению интереса инвесторов.

## 3.3. Отраслевые риски

### *Риск недобросовестной конкуренции*

В условиях сужающегося рынка и сокращения объемов перевозки наличных денег тенденция к снижению рентабельности работы на нем сохранится. В регионах, где на рынке инкассации / перевозки наличных денег присутствует несколько поставщиков услуг, неизбежно усиление конкуренции. Есть вероятность, что кто-нибудь из игроков в погоне за прибылью опять прибегнет к демпинговой политике и неоправданной экономии, в том числе на обеспечении безопасности перевозок, что усугубит положение на рынке.

### *Риск возникновения «пустующих» рынков и увеличения доли «серых» инкассаторов*

Поставщики услуг, стремясь снизить собственные затраты, продолжают оптимизировать региональную сеть и покидать те регионы, где работа для них оказывается нерентабельной. С высокой долей вероятности могут возникнуть территории, где возможность получить услуги инкассации / перевозки наличных денег будет затруднена либо вовсе отсутствовать. В таких условиях единственный выход для потребителей – это, пренебрегая возможными репутационными рисками и рисками мошенничества, обратиться за помощью к «серым» инкассаторам. Как результат, возрастет доля перевозок наличных денег, совершаемых с нарушением установленных требований, а часть спроса на услуги может остаться неудовлетворенной.

### *Риск неопределенности*

Как среди потребителей, так и среди поставщиков услуг растет непонимание перспектив развития рынка инкассации / перевозки наличных денег, что обусловлено в первую очередь отсутствием единых правил для всех игроков, фактической зависимостью банковского сектора и крупных ТСП от топ-3 поставщиков и непрозрачностью механизма ценообразования на рассматриваемые услуги.

Продолжающееся в течение нескольких лет нарастание обозначенных выше рисков может стать причиной нарушения непрерывности услуг инкассации / перевозки наличных денег. Снизится доступность наличных денег для населения и бизнеса, пострадает вся отрасль наличного денежного обращения.

## 4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ

В поисках решения, которое устроило бы все заинтересованные стороны, Банк России рассматривает разные варианты действий по регулированию рынка инкассации / перевозки наличных денег для возвращения его в равновесное положение.

Весь спектр предлагаемых инициатив можно разделить на отдельные составляющие:

- повышение информационной открытости рынка инкассации / перевозки наличных денег;
- создание равных условий для всех участников рынка инкассации / перевозки наличных денег;
- поддержание сбалансированной тарифной политики инкассаторов и перевозчиков;
- расширение круга участников / привлечение инкассаторов и перевозчиков в регионы, не охваченные в полной мере их услугами;
- повышение защищенности персонала компаний, оказывающих услуги инкассации / перевозки наличных денег;
- создание условий для цифровизации области наличного денежного обращения.

По каждой составляющей приводится открытый перечень возможных инструментов, которые могут использоваться как отдельно, так и комплексно.

### 4.1. Повышение информационной открытости рынка инкассации / перевозки наличных денег

1. Создание Банком России реестра перевозчиков.
2. Введение обязательной аккредитации перевозчиков аналогично выдаче лицензий кредитным организациям на осуществление инкассаторской деятельности. Размещение в открытых источниках перечня аккредитованных инкассаторов / перевозчиков и рекомендаций для потребителей их услуг.
3. Организация информационного ресурса Банка России, содержащего сведения обо всех поставщиках услуг и условиях их работы, а также аналитические и статистические данные о состоянии рынка инкассации / перевозки наличных денег в целом по Российской Федерации и в отдельности по регионам. Возможно использование этого ресурса как площадки для тендеров на услуги инкассации / перевозки наличных денег.

### 4.2. Создание равных условий для всех участников рынка инкассации / перевозки наличных денег

1. Предоставление Банку России на законодательном уровне права регулировать деятельность перевозчиков наличных денег, не являющихся кредитными организациями. Введение Банком России правил и нормативных требований для всех участников рынка инкассации / перевозки наличных денег в части требований к автотранспорту, работникам, перевозящим наличные деньги, их экипировке, снабжению оружием, обеспечению сохранности груза и жизни работников.
2. Осуществление контроля за деятельностью организаций, осуществляющих функции инкассации и перевозки ценностей, в том числе за качеством и стоимостью услуг.
3. Объединение инкассаторов и перевозчиков в саморегулируемую организацию, которая разработает единые стандарты оказания услуг и будет следить за их исполнением всеми участниками, чтобы гарантировать высокий уровень сервиса.

### 4.3. Поддержание сбалансированной тарифной политики инкассаторов и перевозчиков

1. Проработка возможности отмены налога на добавленную стоимость с комиссии за услуги инкассации наличных денег как меры, способствующей снижению себестоимости соответствующих услуг.
2. Регулирование тарифов: введение Банком России стандартов образования тарифов на услуги инкассации / перевозки наличных денег в каждом регионе.
3. Дифференцированный подход: установление ограничений на тарифы в зависимости от конкурентной ситуации в регионе:
  - в регионах, где развита конкуренция, устанавливать нижний порог в качестве меры борьбы с демпингом и недобросовестной инкассацией;
  - в регионах с единственным поставщиком внедрять государственное регулирование тарифов либо устанавливать верхний и нижний пределы для предотвращения злоупотреблений своим монопольным положением со стороны поставщика услуг.

### 4.4. Расширение круга участников / привлечение инкассаторов и перевозчиков в регионы, не охваченные в полной мере их услугами

1. Наделение подразделений ФГУП ГЦСС функцией инкассации наличных денег клиентов кредитных организаций.
2. Наделение ЧОО, наряду с функцией сопровождения работников кредитных организаций при перевозке наличных денег, функцией осуществления перевозки наличных денег без участия работников кредитных организаций.
3. Проработка возможности предоставления социальных и других льгот инкассаторам и перевозчикам.
4. Исключение операций по инкассации денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов из состава банковских операций.

### 4.5. Обеспечение безопасности общества и повышение защищенности персонала компаний, оказывающих услуги инкассации / перевозки наличных денег

Для снижения «тротуарного» риска Банк России полагает возможным выступить с предложением по внесению изменений в Правила дорожного движения в части разрешения кратковременной парковки инкассаторским автомобилям в непосредственной близости к объекту инкассации. Это снизит риск жизни и здоровью инкассаторским работникам и повысит общественную безопасность.

### 4.6. Создание условий для цифровизации области наличного денежного обращения

Расширение практики внедрения новых технологических решений в процессы онлайн-инкассации, самоинкассации и перевозки, автоматизация бизнес-процессов, включая сбор данных от поставщиков услуг.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Возможно ли решить существующие проблемы рынка инкассации / перевозки наличных денег без введения дополнительных мер регулирования?
2. Какой вариант регулирования рынка инкассации / перевозки наличных денег представляется вам наиболее подходящим? Есть ли способ решения проблем рынка инкассации / перевозки наличных денег без введения дополнительных мер регулирования?
3. Какие вы видите меры для создания равноправных условий для участников рынка инкассации / перевозки наличных денег?
4. Необходимо ли контролировать работу инкассаторов и перевозчиков? Кто, по вашему мнению, должен осуществлять этот контроль?
5. Считаете ли вы необходимым централизованно устанавливать какие-либо ограничения тарифов на услуги инкассации / перевозки наличных денег?
6. Требуется ли введение единой методики расчета тарифов на услуги с учетом региональной специфики?
7. Какие рычаги влияния на ценообразование, с вашей точки зрения, допустимо использовать?
8. Что, на ваш взгляд, может повлиять на повышение престижности профессии инкассатора и восполнение кадрового дефицита?
9. Согласны ли вы с обозначенными в докладе рисками, присущими рассматриваемому рынку?
10. Какие преимущества и недостатки в действующей модели рынка инкассации / перевозки наличных денег вы могли бы отметить?
11. Какие еще регуляторные инструменты и меры, по вашему мнению, могут способствовать снижению рисков и возвращению рынка инкассации / перевозки наличных денег в равновесное положение?
12. Есть ли у вас другие предложения по совершенствованию рынка инкассации / перевозки наличных денег?

## ГЛОССАРИЙ

**АДМ** – автоматизированная депозитная машина; устройство, функционирующее в автоматическом режиме и предназначенное для приема наличных денег от клиента (юридического лица или индивидуального предпринимателя). Располагается у клиента в торговой точке или офисе.

**Инкассация** – доставка наличных денег от клиентов в кредитную организацию с моментальным или последующим зачислением доставленных сумм на банковские счета. Является банковской операцией, для совершения которой требуется наличие лицензии, выдаваемой Банком России.

**Онлайн-инкассация** – устоявшийся на рынке термин, описывающий инкассацию, совершаемую с использованием АДМ, которая расположена у клиента. Наличные деньги вкладываются в АДМ клиентом в удобное для него время и мгновенно зачисляются на его банковский счет. По мере заполняемости АДМ инкассаторы изымают из нее наличные деньги и перевозят их в банк.

**Перевозка наличных денег** – доставка наличных денег, вверенных отправителем, в пункт назначения и их выдача уполномоченному лицу (получателю). Регулируется главой 40 Гражданского кодекса Российской Федерации.

**Самоинкассация** – внесение юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем наличной выручки на свой банковский счет через банкомат с функцией приема наличных денег.

**«Серые» инкассаторы** – организации, которые оказывают услуги инкассации клиентам, не имея на то соответствующей лицензии и не соблюдая действующие нормы и требования.