

Глава
«Инкахрана» —
о назревших
реформах
инкассаторского
бизнеса

В ответе за то, что получили

ТЕКСТ —
Мария Егорова
ФОТО —
Александр Лойм

ИНКАССАТОРСКИЙ РЫНОК — ОДИН ИЗ САМЫХ ЗАКРЫТЫХ И КОНСЕРВАТИВНЫХ В РОССИИ. ПО ЗАКОНУ, ЗДЕСЬ НЕТ МЕСТА СЛУЧАЙНЫМ ИГРОКАМ, ВЕДЬ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПОДОБНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ИМЕЮТ ПРАВО ЛИШЬ ОРГАНИЗАЦИИ В СТАТУСЕ КРЕДИТНЫХ. ЧТО, ВПРОЧЕМ, НЕ МЕШАЕТ РАЗНОГО РОДА СОМНИТЕЛЬНЫМ «КОНТОРАМ» ПРЕДЛАГАТЬ ИНКАССАТОРСКИЕ УСЛУГИ. О ЧИСТОТЕ РЫНКА, НАЗРЕВШИХ РЕФОРМАХ, РИСКАХ И ПРИБЫЛЬНОСТИ БИЗНЕСА CITYMAGAZINE РАССКАЗАЛ МАКСИМ КРАЮШКИН, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ НКО «ИНКАХРАН», ДОЧЕРНЕЙ КОМПАНИИ МОСКОВСКОГО КРЕДИТНОГО БАНКА.

В

— В НАШ ЦИФРОВОЙ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ ВЕК, КОГДА ВСЕ СВОДИТСЯ К ОНЛАЙНУ, ВСЕ БОЛЬШЕ ЭКСПЕРТОВ ПРЕДРЕКАЮТ ИНКАССАЦИИ СКОРЫЙ УХОД С РЫНКА «ЗА НЕНАДОВНОСТЬЮ». НАСКОЛЬКО ТАКИЕ ПРОГНОЗЫ ОВОСНОВАНЫ? КОМУ ПО-ПРЕЖНЕМУ БУДЕТ НУЖНА ИНКАССАЦИЯ КАК УСЛУГА?

— Подобные разговоры действительно активно ведутся как в финансовом мире в целом, так и в инкассаторском сообществе. Даже модные книжки на эту тему пишутся, типа «Смерть денег» (автор Джеймс Рикардс, издание вышло в свет в 2015 году. — CITYMAGAZINE). Но, если перефразировать Марка Твена, на мой взгляд, слухи о смерти наличных денег несколько преувеличены. Несмотря на то что появляются все новые платежные инструменты, в том числе то, что называется pier2pier, банкноты все-таки продолжают активно использоваться. Если уж быть до конца откровенным, наличные и без-

«Несмотря на то что появляются все новые платежные инструменты, в том числе то, что называется pier2pier, банкноты все-таки продолжают активно использоваться».

←

Нехватка квалифицированных управленцев — одна из ключевых проблем инкассаторского рынка, отмечает герой интервью

наличные деньги мирно сосуществуют уже не первую тысячу лет, даже споры ведутся, что из них было первым. Да, сейчас процент безналичных платежей растет опережающими темпами, но, тем не менее, в абсолютных цифрах количество наличных денег не уменьшается. В 2017 году ВЦИОМ проводил опрос, который показал, что 32% россиян пользуются исключительно наличными деньгами, а 27% — преимущественно наличными деньгами. Если говорить о других странах, ситуация, конечно, везде разная. Например, Швеция первая в мире взяла курс на безналичное обращение, и сейчас правительство выражает опасения, не слишком ли они торопятся, ведь значительная часть населения — пожилые люди — не имеет доступа к цифровым технологиям. В Германии, наоборот, любят наличные и отказываться от них не собираются. А в Индии проводился эксперимент с изъятием из обращения ряда крупных купюр, который с треском провалился — были серьезные социальные возмущения. Так что в ближайшее десятилетие, я думаю, наличные будут продолжать использоваться. Работаем! (Улыбается.)

— ПРОШЛЫМ ЛЕТОМ ЗАМПРЕД БАНКА РОССИИ ГЕОРГИЙ ЛУНТОВСКИЙ ЗАЯВИЛ, ЧТО ИНКАССАТОРСКОМУ РЫНКУ НЕОБХОДИМЫ РЕФОРМЫ В СВЯЗИ С НЕДОСТАТОЧНЫМ РЕГУЛИРОВАНИЕМ. ЗА ЭТО ВРЕМЯ ПРОИЗОШЛИ КАКИЕ-ТО ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ?

— Радикальные — нет. Основное изменение, которого мы все ждем, должно коснуться «Положения о порядке ведения кассовых операций» (318-П). Прежде всего это возможность отказа от вооруженной охраны при условии использования окрашивающих контейнеров. Есть такая технология: деньги помещаются в специальный контейнер, при вскрытии которого происходит окрашивание денежных средств, из-за чего они становятся неплатежными. Сегодня на рынке есть лишь несколько игроков, имеющих возможность вооружать всех членов бригады. Все остальные, в том числе «Инкахран», используют кроме водителя и инкассатора еще и вооруженного охранника, работника частного охранного предприятия. Ожидаемая реформа, о которой я сказал выше, позволит добиться нескольких целей. Во-первых, отказаться



— Начнем с того, что контейнеры в России используются еще не так широко. И в первую очередь, повторюсь, это обусловлено тем, что мы еще не дождались изменений, которые позволят при их применении уменьшить количество людей в бригаде. Пока контейнер идет в дополнение к трем людям. Но даже при его наличии все равно есть те, кто пытается, не верит в невозможность вскрытия. На мой взгляд, злоумышленники, нападающие на инкассаторов, — это не элита преступного мира, у них все просто: вот деньги — надо забрать, попытаться вскрыть контейнер. Однако дело это практически безнадежное. Степеней защиты у таких контейнеров очень много. Когда 15 лет назад я начинал изучать опыт Франции, узнал, что пытались гильотиной отсечь механизм, дающий сигнал на подрыв пиропатрона и разбрызгивание

«Свыше 90% нападений на инкассаторов совершается на тротуаре, в момент, когда они выходят из торговой точки и идут в машину».

— КАКОВЫ НА СЕГОДНЯ ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ЗАТРАТ ИНКАССАТОРСКОЙ КОМПАНИИ? И НАСКОЛЬКО ПРИВЫБЛЕН ЭТОТ БИЗНЕС?

— Главная статья расходов — оплата труда, на это уходит около 70%. А количество необходимого персонала зависит от эффективности сети. Так, у нас на одном маршруте за одно и то же время может быть обслужено 30 точек, а может — 60. То же самое в кассе, где критерием является стоимость пересчета одного рубля и от того, как ты выстроишь процессы приемки денежных средств, пересчета, упаковки, тоже зависит, сколько тебе понадобится персонала. Вторая значительная статья — это транспортные расходы. Что касается прибыльности... Ну, это не игорный бизнес, не казино, маржа поменьше немного, конечно. (Смеется.) Но при этом я, например, убежден, что если все правильно сделать, то этот бизнес может быть прибыльным. Что такое — правильно сделать? Есть три глобальных направления. Первое — это федеральное покрытие, второе — тот самый Client Experience, то есть взаимодействие с клиентом, то, что позволяет ему удобно пользоваться услугами, и третье — это эффективное производство.

— ТАРИФ НА УСЛУГИ В ДАННОМ СЛУЧАЕ МОЖНО СЧИТАТЬ ИНДИКАТОРОМ КАЧЕСТВА? НИЗКИЙ ТАРИФ ДОЛЖЕН НАСТОРОЖИТЬ?

— Начнем с того, что инкассация, как и всякая банковская операция, является лицензируемой деятельно-

«Основное изменение, которого мы все ждем, должно коснуться “Положения о порядке ведения кассовых операций” (318-П). Прежде всего это возможность отказа от вооруженной охраны при условии использования окрашивающих контейнеров».

от вооруженной охраны, то есть сократить одного члена бригады, а значит и расходы, а во-вторых, сохранить жизнь и здоровье самих инкассаторов. Например, в Англии, где при осуществлении этой деятельности в принципе запрещено использование оружия, зато не первое десятилетие активно используются окрашивающие контейнеры, количество нападений хоть и больше, чем, скажем, в США, но при этом летальных исходов и ранений практически нет. Понимаете, когда инкассаторы вооружены, преступники уже изначально понимают: им может быть оказано вооруженное сопротивление, поэтому действуют максимально жестоко, как правило, стреляя на поражение, что иногда приводит к гибели людей. В случае же с контейнерами у инкассаторов перестает быть задачей осуществить защиту, поэтому они просто отдают их. Воспользоваться деньгами все равно нельзя. Соответственно, злоумышленникам нет смысла применять оружие.

— А ПОЧЕМУ НАПАДЕНИЯ ВСЕ ЕЩЕ ОСУЩЕСТВЛЯЮТСЯ, ЕСЛИ КОНТЕЙНЕР НЕ ОСТАВЛЯЕТ ШАНСОВ НА УСПЕХ?

↑ Для инкассации выгоднее привлечь профессионалов «со стороны», чем осуществлять ее силами собственного подразделения, убежден Краюшкин

краски, но, несмотря на высокую скорость лезвия, он все равно срабатывал. Наши, например, пытаются замораживать. Национальный колорит, от него никуда не деться.

— ЧТО, КРОМЕ ОКРАШИВАЮЩИХ КОНТЕЙНЕРОВ, МОЖЕТ СНИЗИТЬ ТАК НАЗЫВАЕМЫЙ ТРОТУАРНЫЙ РИСК?

— Свыше 90% нападений на инкассаторов совершается на тротуаре, в момент, когда они выходят из торговой точки и идут в машину. Но сейчас у нас нет возможности парковаться в непосредственной близости от точки инкассации. По-хорошему, следует ставить машину в 4–5 м от двери — тогда этот риск сильно уменьшается. Несколько лет назад была создана Ассоциация организаций в сфере наличного денежного обращения, под эгидой которой наше сообщество обратилось к государству с просьбой о том, чтобы предоставить транспортным средствам организаций, осуществляющих инкассацию, специальный статус и позволить им парковаться в непосредственной близости от точки. На данный момент никаких привилегий у нас нет. Единственное, есть возможность поставить маячки бело-лунного цвета, но они ничего не дают, так как могут включаться лишь в случае, если осуществлено нападение, чтобы привлечь внимание.

Справка

МАКСИМ КРАЮШКИН

Родился 12 февраля 1967 года во Владивостоке. Окончил МАДИ и Финансовую академию при Правительстве РФ. С 1996 по 2003 год работал в Центробанке РФ. В 2003–2007 годах — замгендиректора «Росинкаса» по экономике и финансам. В 2008-м занял пост финансового директора АНО «Оргкомитет “Сочи-2014”». В 2013 году назначен вице-президентом по финансам.

С марта по май 2015-го — советник генерального директора «НТВ-Плюс». 27 февраля 2017 года вступил в должность советника председателя правления дочерней организации Московского кредитного банка — НКО «Инкахран». 17 марта 2017 года назначен председателем правления НКО «Инкахран». Кавалер ордена Почета. Женат, воспитывает двух сыновей и дочь.

стью. Поэтому когда мы говорим о лицензированных поставщиках, то, конечно, качество зависит от стоимости. Ведь что такое качество? Это своевременность, причем не только заезда, но и перечисления денежных средств, скорость отклика на пожелания клиента (изменения в графике инкассации можно принимать за двое суток, а можно за 4 часа). Это показатели качества, и это все стоит денег. Но, к сожалению, на рынке, долгое время

бывшем фактически сервисным, поскольку те же банки в основном относились к инкассации как к услуге, предпочитая зарабатывать на других продуктах и экономя на ее стоимости, сформировались исторически низкие тарифы. Они, например, на порядок ниже, чем тарифы по эквайрингу. Отсюда — дефицит квалифицированных кадров и хороших управленцев.

В целом наш рынок в своем развитии несколько отстает от довольно-таки динамично развивающейся банковской системы в целом. Из-за этого клиент в какой-то момент для себя решил, что не бывает идеальной инкассации, поэтому главное — цена: чем дешевле, тем лучше. Сейчас ситуация понемногу начинает меняться, и ведущие клиенты, к счастью, понимают, что качество — немаловажная составляющая сервиса, а оно не может быть бесплатным. И в этом плане рынок тоже меняется, так что цена уже перестает быть единственным критерием выбора. Но есть и другой нюанс — так называемые «са-

«А дальше — как в русской поговорке “Пока гром не грянет, мужик не перекрестится”: как только люди теряют свои деньги, а это, увы, случается, они тут же понимают, зачем нужна профессиональная инкассация...»

моносы», или серая инкассация, которой занимаются нелегализованные организации. Если они предлагают именно инкассацию, то это прямое нарушение закона о банковской деятельности.

— СПРОС, КАК ИЗВЕСТНО, РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ. ЗНАЧИТ, УСЛУГАМИ ТАКИХ КОМПАНИЙ КТО-ТО ПОЛЬЗУЕТСЯ, ПО СУТИ, ТОЖЕ НАРУШАЯ ЗАКОН? ЧЕМ ОНИ РИСКУЮТ, КРОМЕ ПРОБЛЕМ С ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНАМИ?

— Кажущаяся дешевизна может очень дорого обойтись. Почему наша деятельность лицензируется, а Центральный банк осуществляет надзор? Потому что работа связана с повышенным риском. Соответственно, существуют определенные требования, позволяющие этот риск уменьшить. Кроме того, в случае с легальными игроками все застраховано, и это тоже требование закона. Причем — в ведущих компаниях, которые, как правило, перестраховываются на международных рынках, благодаря чему клиент может быть полностью уверен, что его деньги в сохранности. Когда мы говорим о нелегалах, такой уверенности уже нет.

Само собой, серьезные организации, где нормально развито корпоративное управление, те же ритейл-сети, сети АЗС, аптек, крупные торговые центры, не позволяют себе

«В 2017 году ВЦИОМ проводил опрос, который показал, что 32% россиян пользуются исключительно наличными деньгами, а 27% — преимущественно наличными деньгами».

сотрудничать с подобными сомнительными компаниями. Их службы управления рисками просто не пропустят такое. Как правило, на это идет малый и средний бизнес. А дальше — как в русской поговорке «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»: как только люди теряют свои деньги, а это, увы, случается, они тут же понимают, зачем нужна профессиональная инкассация.

— ВЫ СКАЗАЛИ О ТОМ, ЧТО ОТРАСЛИ НЕ ХВАТАЕТ ПРОФЕССИОНАЛОВ. С ЧЕМ ЭТО СВЯЗАНО? ПОВЫШЕННЫЙ РИСК, НЕВЫСОКИЙ ДОХОД?

— Я бы конкретизировал, что не хватает прежде всего квалифицированных управленцев. Скажем так, люди с гарвардским образованием сейчас пока не очень стремятся в инкассацию. Я считаю, это связано с тем, что долгое время подход к этому бизнесу был как к сервису, как я отмечал выше. И поэтому инкассация воспринималась исключительно как центр затрат, куда в основном направлялись исполнители, не слишком зацикленные на доходности. Как таковой задачи сделать прибыльный бизнес не стояло. Но сейчас силами ведущих игроков рынка ситуация понемногу меняется.



По словам героя интервью, сегодня у инкассаторских машин нет никаких привилегий в плане парковки

— ЕСТЬ НА ДАННЫЙ МОМЕНТ УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФОРМУЛА, РАССЧИТЫВАЮЩАЯ, ЧТО ВЫГОДНЕЕ: ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ИНКАССАЦИЮ СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ ИЛИ ПРИВЛЕКАТЬ СТОРОННЮЮ ОРГАНИЗАЦИЮ?

— Есть универсальная формула — выгоднее привлекать профессиональную организацию. (Улыбается.) Дело в том, что успешность этого бизнеса построена в первую очередь на масштабах. И банкам, даже крупным, сложно выстроить эффективную сеть, инкассируя только собственных клиентов.

Подробнее о том, как выбрать инкассаторскую компанию, — на стр. 118.