

03

выпуск



Ассоциация организаций  
в сфере наличного денежного  
обращения, инкассации  
и перевозки ценностей

# ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР

СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ  
РАЗВИТИЯ НДО В РОССИИ

# 2022

# ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР

состояния и перспектив развития НДО  
в России 2022

3

ВЫПУСК

Обзор подготовлен Ассоциацией «НДО»

Москва  
Издательство ИКСА  
2022

УДК 336.7  
ББК 65.262.6  
Е 36

## ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР состояния и перспектив развития НДО в России 2022

Авторский коллектив:

В подготовке материалов третьего Обзора приняли участие представители членов Ассоциации «НДО», отраслевые эксперты.

Особую благодарность Ассоциация «НДО» выражает:

Травкиной Елене Владимировне, д. э. н., профессор (Раздел 2);

Морозовой Юлии Вячеславовне, к. э. н. (Раздел 2);

Ионову Виктору Михайловичу;

Макаровой Наталье Владимировне;

Меланич Елене Валентиновне, к. ю. н.;

Парнасу Вадиму Александровичу, к. э. н.;

научной группе Ассоциации «НДО»;

редакции журнала «Банкноты стран мира».

На обложке:

Бугринский мост через Обь в Новосибирске, Россия  
10 Копеек 1781 г. «Сибирская монета». Медь, 62,65 гр.

Ассоциация «НДО»

Е36 Ежегодный Обзор состояния и перспектив развития НДО в России. 3-й выпуск : Ежегодный обзор / Ассоциация «НДО». — Москва. : Издательство IKSA, 2022. — 76 с., ил.

Третий Обзор, подготовленный Ассоциацией «НДО», показывает актуальные тенденции и перспективы развития наличного денежного обращения в России, знакомит с интересной аналитической информацией, раскрывает современные организационно-технические проблемы, предлагает новые организационные формы повышения эффективности. Особенностью Обзора является Модель отрасли НДО в контексте новых вызовов и угроз. Впервые Обзор обращает внимание на вопросы развития управленческого потенциала в отрасли. Представлена информация о мировых тенденциях за прошедший период. Думаем, читателям будет интересно узнать о Дискуссионном клубе «Деньги: вчера, сегодня, завтра» как новой форме работы Ассоциации «НДО» для изучения истории наличного денежного обращения.

Надеемся, что Обзор поможет управленцам и специалистам отрасли НДО, а также всем заинтересованным лицам лучше понимать специфику отрасли наличного денежного обращения, применять знания в своей ежедневной практике.

УДК 336.7  
ББК 65.262.6

ISBN 978-5-6048203-2-2

© Ассоциация организаций в сфере наличного денежного обращения, инкассации и перевозки ценностей, 2022  
© Издательство IKSA, макет, 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

---

1. Вступительное слово Председателя Правления .....	4
2. Современные тенденции и перспективы развития наличного денежного обращения в России .....	5
3. Возможности совершенствования наличного денежного обращения в России путем развития института СМС-компаний ( <i>Cash Management Companies</i> ).....	10
4. Тенденции платежей в точках продаж в России и других странах мира .....	25
5. Потребности рынка в технике. Классификация технологических вендеров. Новые тенденции.....	29
6. Модель отрасли НДО в России. Об особенностях функций и задач Ассоциации «НДО» .....	33
7. Некоторые вопросы, рассматриваемые Ассоциацией «НДО» за прошедший период .....	38
8. Проект «Меморандум Ассоциации „НДО“».....	46
9. Сервисы и достижения членов Ассоциации «НДО».....	47
10. К вопросу о стоимости услуг НДО .....	56
11. Проект «Формирование управленческого потенциала отрасли».....	60
12. Мировые тенденции НДО. Международные конференции. ....	63
13. Дискуссионный клуб «Деньги: вчера, сегодня, завтра».....	72
14. Заключение. Практические выводы.....	74

# 1. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ



Уважаемые коллеги, партнеры,  
интересующиеся отраслью НДО управленцы  
и специалисты!

Вы держите в руках или видите на экранах ваших устройств третий Ежегодный обзор состояния и перспектив развития НДО в России. Ассоциация «НДО» старается предоставить вам собственный взгляд на действительность, выделить наиболее интересные и важные направления, открыто поделиться мыслями и идеями, обсудить актуальные проблемы, передать полезную и мотивирующую к созидательной деятельности информацию. Мы всегда хотим действовать в команде, в конструктивном диалоге, вместе учиться и развиваться.

Обычно под термином «отрасль» понимается совокупность предприятий, которые производят или поставляют однородную по своим свойствам продукцию/услуги. Мы всегда смотрели на нашу отрасль шире: с учетом стратегической работы регуляторов, других общественных организаций, компаний — поставщиков оборудования и технологий, мирового и исторического опыта, общего экономического и культурного климата.

Надеемся, что третий Обзор станет очередным хорошим шагом к тому, чтобы вместе думать, анализировать, открыто высказывать свои мысли и быть услышанными, вовлекать в работу отраслевых экспертов и вообще интересных, энергичных людей.

Третий Обзор представляет не все аспекты отрасли, но выбранные нами наиболее актуальные темы, аналитику, раскрывает современные организационно-технические проблемы, предлагает даже новые организационные формы повышения эффективности. На ваше суждение выносятся новые идеи о Модели НДО в России, учитывая контекст нарастающих вызовов и угроз. Мы верим, что необходимо уделять гораздо большее внимание вопросам развития управленческого потенциала в отрасли. Изучение истории наличного денежного обращения в контексте исторических событий различных стран с целью более глубокого осмысления современности и будущего ведется в начавшем свою работу Дискуссионном клубе «Деньги: вчера, сегодня, завтра».

Отрасль НДО является одним из важных аспектов платежной системы и безопасности России. Мы продолжим делать все возможное для устойчивости и развития нашей отрасли.

Надеемся, что Обзор понравится вам, в то же время мы будем рады любым критическим замечаниям, предложениям и комментариям.

С самыми добрыми пожеланиями и уважением,  
Елена Меланич

## 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАЛИЧНОГО ДЕНЕЖНОГО ОБРАЩЕНИЯ В РОССИИ

Важную роль в эффективном функционировании экономики играет качественное денежное обращение. В настоящее время в России отмечаются перемены в денежном обращении, обусловленные вхождением страны в цифровую экономику. В последние три года происходят изменения в связи с дополнительными факторами: 1) ограничительными мерами в условиях пандемии коронавирусной инфекции; 2) введением внешних санкций по отношению к России со стороны Запада и стран НАТО. Дополнительные факторы порождают рост неопределенности, влияющей на состояние денежного обращения. В связи с этим возникает необходимость осмысления происходящих в данной сфере явлений, определения тенденций и перспектив развития наличного денежного обращения с учётом сложившихся реалий. Для этого необходим анализ современного состояния денежного обращения на основе соответствующей информации и определенных показателей.

О состоянии денежного обращения и его наличной части можно судить по статистическим данным Банка России, публикуемой Департаментом наличного денежного обращения информации о структуре наличной денежной массы в обращении и её покупательном составе. Для анализа можно использовать также материалы ежегодного социологического исследования, проводимого Банком России на основе опроса граждан с 2008 года.

Для анализа состояния денежного обращения используются различные макроэкономические показатели: денежная база (в узком и широком определении), денежная масса и денежные агрегаты (M0 — наличные деньги в обращении вне банковской системы; M1 — наличные деньги в обращении вне банковской системы и остатки средств в национальной валюте на расчетных, текущих и иных счетах до востребования населения, нефинансовых и финансовых (кроме кредитных) организаций, являющихся резидентами Российской Федерации; M2 — денежная масса в национальном определении). Из названных денежных агрегатов наибольшей ликвидностью отличаются денежные агрегаты M0 и M1. В дополнение к указанным выше показателям рассчитываются также денежный мультипликатор, скорость оборота денег, а также уровень достаточности наличных денег в экономике.

Как известно, эффективное функционирование экономики зависит от рациональной организации денежного обращения, представленного двумя его формами (наличной и безналичной). Соотношение между ними меняется на разных этапах экономического развития. Сейчас прослеживается устойчивая тенденция изменения их соотношения в пользу безналичной формы, доля которой растёт.

Развитие наличного денежного обращения (НДО) в России идет в таком же направлении, как и во всём мире. Можно выделить следующие тенденции в денежной сфере:

— увеличение доли безналичных денег при оплате товаров и услуг в связи с переходом к цифровой экономике и с развитием соответствующей её инфраструктуры.

Банк России как мегарегулятор российского финансового рынка уделяет особое внимание национальной платежной инфраструктуре, которая на протяжении нескольких лет развивается на четырех основных принципах: удобства, доступности, мгновенности и снижения издержек транзакций;

— сокращение доли наличных денег в общем объеме розничных транзакций в связи с развитием соответствующей инфраструктуры, замена в этой сфере наличных платежей безналичными расчетами во многих странах, к примеру, в Соединённом Королевстве, Австралии, Швеции, Дании, Канаде, Индии и т. д.;

— увеличение абсолютного объема наличных денег из-за снижения доходности банковских депозитов в критических ситуациях, из-за ограничений вследствие пандемии коронавирусной инфекции, что побудило население и малый бизнес создавать дополнительные запасы наличных денег как средства защиты от финансовых потрясений;

— сокращение возврата наличных денег в банки, а также и объема инкассируемой выручки торговых организаций, при росте спроса на наличные деньги;

— повышение качества денег, их износоустойчивости, защищённости от подделок; улучшение дизайна денежных знаков;

— оптимизация денежного оборота, связанная, в частности, с передачей центральными банками функции по хранению и обработке наличных денег коммерческим организациям;

— рост сотрудничества и взаимодействия профессиональных участников наличного денежного обращения, выражающихся в создании различного рода объединений;

— объединение банкоматных сетей, к примеру, в Бразилии, Бельгии, Дании, Нидерландах, Норвегии, Финляндии и других странах;

— создание банкоматов с функцией оборота (рециркуляции) наличных денег (такие автоматизированные устройства обработки банкнот широко распространены в Японии, Китае, Южной Корее, Турции, Германии, Австрии);

— сотрудничество кредитных организаций и инкассаторских компаний в части создания кассовых центров по обработке наличных денег (Дания, Норвегия, Италия);

— внедрение цифровых технологий в сфере налично-денежного обращения: создание единого информационного пространства, автоматизированных систем и цифровых приложений.

Однако имеются особенности в состоянии наличного денежного обращения в России на данный момент. В нашей стране доля НДО в денежном обороте выше, чем в других странах, где она находится на уровне 5%. В некоторых странах планируется снижение доли наличных денег даже до нуля.

Проведённый анализ макроэкономических показателей состояния денежной сферы в России за ряд лет позволил выявить следующие основные тенденции (табл. 1)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Банк России: Наличная и безналичная составляющие М2. — [Электронный ресурс]. — URL: [www.cbr.ru/statistics/ms/](http://www.cbr.ru/statistics/ms/) (дата обращения: 20.09.2022).

**Таблица 1. Динамика изменений объёма  
и доли наличных денег в обращении (агрегат  
M0) в составе денежной массы (агрегат M2)  
в России**

Показатель	01.01.2010 г.	01.01.2020 г.	01.01.2021 г.	01.01.2022 г.	01.09.2022 г.
Денежная масса (агрегат M2), в млрд руб.	15267,6	51 660,3	58652,1	66252,9	73333,3
Объём наличных денег в обра- щении (агрегат M0), в млрд руб.	4038,1	9658,4	12523,9	13200,4	13481,8
Доля наличных денег в обра- щении (агрегат M0) в денежной массе (агрегат M2), в %	26,4	18,7	21,4	19,9	18,4

Прежде всего следует отметить увеличение денежной массы M2 с 15 267,6 млрд руб. на 01.01.2010 г. до 73 333,3 на 01.09.2022 г., то есть в 4,8 раза. В период с начала 2010 г. до сентября 2022 г. происходят колебания доли M0 в составе M2. В анализируемом периоде 2022 года произошло снижение доли M0 в составе M2 с 19,9% на 01.01.2022 г. до 18,4% на 01.09.22 г.

НДО в России адаптируется к современным реалиям с учётом общемировых тенденций, но принимает во внимание действие специфических факторов и условий. К таким условиям относится политическая, социальная, экономическая неопределенность из-за влияния геополитических факторов.

С 24.02.2022 г. (с начала спецоперации на Украине) наблюдался ажиотажный спрос населения на наличные деньги: за 28.02.2022 г. объём наличных денег в обращении составил 15 815,6 млрд руб. В последующие месяцы года, вплоть до 31.08.2022 г., происходил спад в объёме наличных денег в обращении вследствие мер, применяемых монетарными властями<sup>1</sup>.

Объявление частичной мобилизации в стране 21.09.2022 г. также было сопряжено с ажиотажным спросом на наличные деньги. За 30.09.2022 г. наличные деньги в обращении составили 15 158,9 млрд руб<sup>2</sup>. По сравнению с августом 2022 года, данный показатель вырос на 930 млрд руб.

Банк России для стабилизации наличного денежного обращения в критические моменты практиковал изменение ключевой ставки. Так, 28.02.2022 г. ключевая ставка была повышена с 9,5% до 20%. Это вызвало рост процентных ставок по депозитам и увеличило приток наличных денег во вклады. Иными словами, наличные деньги вернулись в банки. Следует отметить, что для населения наличие денег в рублёвых вкладах — предпочтительная форма сбережений. По данным социологического исследования «Отношение населения РФ к различным средствам платежа»<sup>3</sup>, 43% респондентов в 2021 году выбрали именно эту форму сбережения.

1 Банк России: Статбюллетень Банка России. № 9. (352). [Электронный ресурс]. — URL: [cbr.ru](http://cbr.ru) (дата обращения: 20.09.2022).

2 Банк России: Наличная и безналичная составляющие M2. — [Электронный ресурс]. — URL: [www.cbr.ru/statistics/ms/](http://www.cbr.ru/statistics/ms/) (дата обращения: 20.09.2022).

3 Банк России: Результаты социологического исследования Банка России «Отношение населения Российской Федерации к различным средствам платежа» — [Электронный ресурс]. — URL: [www.cbr.ru/analitics/ndo/#a\\_95170file](http://www.cbr.ru/analitics/ndo/#a_95170file) (дата обращения: 20.09.2022).



В кризисных условиях для поддержания устойчивости российской банковской системы Банк России использовал и использует различные меры и инструменты в рамках проведения денежно-кредитной политики для сохранения устойчивости банковского сектора и финансового рынка.

Каждая кризисная ситуация обусловлена проявлением разных рискообразующих факторов, которые оказывают негативное влияние на стабильность банковской системы в целом. В зависимости от тяжести воздействия данных факторов необходимо выбирать инструментарий поддержки банковского сектора в целом и денежного обращения в частности в целях сохранения их устойчивости и бесперебойного функционирования.

В феврале 2022 года, весной и осенью 2022 года можно наблюдать проявление очень сложных рискообразующих факторов: геополитических факторов, заморозки золотовалютных резервов Банка России, обвала фондового рынка и т. д.

Банк России и Правительство, начиная с 24 февраля 2022 года, применяют беспрецедентные меры по сохранению стабильности в российском банковском секторе, что дает возможность банковской системе осуществлять свои функции и выполнять операции по поручению клиентов в установленные сроки и в полном объеме.

Ни один опубликованный доклад Банка России о развитии национальной платежной системы в России не ставит своей целью уменьшение наличных денежных средств в обращении. В проекте Банка России «Концепция цифрового рубля» также не ставится такой цели<sup>1</sup>. Национальная платежная система России не стремится развиваться по шведскому пути (построение «безналичного общества»), а ставит своей целью развитие возможности совершения платежей на условиях удобства и мгновенности.

По мнению Банка России, устойчивые тенденции последних лет позволяют сделать вывод, что в ближайшее десятилетие наличные деньги будут играть существенную роль в экономическом обороте и в жизни людей. Поэтому следует совершенствовать систему наличного денежного обращения. В 2021 г. Банк России разработал и принял документ «Основные направления развития наличного денежного обращения на 2021–2025 годы». В нем были определены главные цели и задачи в области наличного денежного обращения. В качестве главных целей названы: обеспечение стабильности наличного оборота, поддержание высокого качества денежных знаков, оптимизация затрат на наличное денежное обращение на основе развития технической инфраструктуры, совершенствование бизнес-процессов и практики взаимоотношений с участниками финансового рынка.

В результате реализации намеченных на 2021–2025 гг. планов Банка России в области наличного денежного обращения ожидается обеспечение интересов: а) населения, которое может быть удовлетворено качеством наличных денег в обращении; б) кредитных и других взаимодействующих с Банком России в области НДО организаций; в) общества, которое получает гарантию стабильности и устойчивости системы НДО.

Но указанные цели были сформулированы без учёта вновь появившихся геополитических и экономических факторов. Задачи и меры по совершенствованию

<sup>1</sup> Банк России: Концепция цифрового рубля. — [Электронный ресурс]. — URL: [cbr.ru/Content/Document/File/123398/info\\_20210408.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123398/info_20210408.pdf) (дата обращения: 20.09.2022).

нию наличного денежного обращения предусмотрены, исходя из мировых тенденций в наличном денежном обращении, сложившихся до 2022 года, то есть без учёта новых реалий. В сложившейся ныне ситуации, характеризующейся внезапностью действия новых факторов и неопределённостью, требуется быстрое и гибкое реагирование Банка России на возникающие проблемы. В условиях чрезвычайных ситуаций необходима актуализация планов в рассматриваемой сфере. Это повысит эффективность системы наличного денежного обращения.

## 3. ВОЗМОЖНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАЛИЧНОГО ДЕНЕЖНОГО ОБРАЩЕНИЯ В РОССИИ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА СМС-КОМПАНИЙ *(Cash Management Companies)*

---

Основой успешного развития наличного денежного обращения (НДО) в Российской Федерации является, в первую очередь, денежно-кредитная политика Банка России, а также его эффективное взаимодействие с государственными структурами и другими основными участниками цикла наличного денежного оборота на всей территории нашей огромной и экономически неоднородной страны. Несмотря на глобальные изменения в мире расчетов, по-прежнему основной тренд наличного денежного обращения сейчас — обеспечение надежного и устойчивого оборота наличных денег как одной из опор функционирования национальной платежной системы. Однако в условиях быстро меняющейся реальности все процессы, даже самые стабильные, не могут не претерпевать изменений, в том числе и достаточно революционных. И сегодня, как никогда, важно вовремя улавливать зарождающиеся течения, оперативно и правильно реагировать на вызовы рынка.

### НДО и банковский бизнес

Сегодня в большинстве стран мира фиксируется рост наличных денег в обращении. Тенденции роста демонстрируют такие развитые экономики, как США, Япония, Еврозона, Соединенное Королевство, Китай, Бразилия<sup>1</sup>.

Уникальность наличных денег как средства платежа, позволяющая обменять их практически на что угодно, причем анонимно, без необходимости фиксировать транзакцию, сохраняет привлекательность денежной наличности и подтверждает её снова и снова, несмотря на быстрое развитие альтернативных способов расчетов.

Впрочем, с другой стороны, по данным Liberty Street Economics, в 2020 году платежное поведение потребителей в США продемонстрировало смещение интереса от платежей наличными к цифровым способам оплаты и высветило проблему сокращения конфиденциальности расчетов при переходе их в безналичный формат.

Что касается России, то в последние годы в стране доля безналичных операций в расчетах населения неуклонно растет. В соответствии с планами Банка России будут обновляться банкноты. Так, уже 30 июня 2022 года заместителем председателя Банка России Сергеем Владимировичем Беловым на пресс-конференции была представлена модернизированная банкнота номиналом 100 рублей.

---

<sup>1</sup> Банк России. Основные направления развития НДО на 2021–2025 годы. [cbr.ru/Content/Document/File/123398/info\\_20210408.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/123398/info_20210408.pdf)

Еще в июле 2019 года первый заместитель председателя ЦБ РФ О. Н. Скоробогатова, выступая на Международном финансовом конгрессе — 2019 в Санкт-Петербурге, сообщила, что доля безналичных платежей в розничных расчетах уже достигла 60%, и даже по консервативному сценарию ЦБ через 4 года этот показатель может достичь 80%. По итогам 2019 года результат превзошел прогнозы, и доля безналичных расчетов была зафиксирована на уровне 64,7%. В мае 2020 года О. Н. Скоробогатова заявила, что к концу 2020 г. доля безналичных платежей в России может вырасти до 68–70%, таким образом, в наличном выражении останется около 30% розничных платежей, что, безусловно, должно серьезно изменить рынок обработки денежной наличности.

Выступая на традиционной XIV Международной конференции «Платежная индустрия, практика и трансформация после пандемии», организованной Ассоциацией банков России в октябре 2020 года, директор Департамента национальной платежной системы Банка России А. С. Бакина отметила, что РФ входит в пятерку стран — лидеров по переходу к безналичным платежам.

По данным социологического исследования ЦБ РФ за 2019 г., 2/3 населения Российской Федерации перешли на безналичные расчеты, при этом с 2012 г. доля респондентов, использующих наличные, снизилась с 89% до 36%, то есть почти в 2,5 раза. Из 36% респондентов, продолжающих рассчитываться наличными деньгами, 29% заявили, что пользуются наличными в силу привычки.

Безналичные расчеты в 2019 году выбирали 73% опрошенных владельцев банковских карт против 27% тех, кто предпочитал снять наличные деньги для оплаты товаров и услуг.

И вот что особенно интересно: выбор банковских карт в качестве платежного средства респонденты объясняли удобством их использования, 29% респондентов — наличием программ лояльности. То есть банковская система всячески стимулирует применение безналичных расчетов для населения, используя в том числе и мотивационные методы.

Вместе с тем в «Основных направлениях развития НДО в РФ на 2021–2025 годы» было отмечено, что объем наличных в обращении не снижается, и причины этого явления «многообразны и неодинаковы в разных странах. Важными факторами увеличения абсолютных объемов наличных денег стали снижение в последние годы доходности банковских депозитов во многих государствах мира, выполнение отдельными валютами функции «убежища» от финансовых потрясений».

В России в 2016–2019 годах спрос на наличные деньги ежегодно возрастал в среднем на 0,5 трлн рублей в год. За последние пять лет количество наличных денег в обращении увеличилось на 57,5%<sup>1</sup>.

По данным ЦБ РФ на 01.01.2021, сумма наличных денег в обращении составила 13 435,6 млрд рублей, удельный вес банкнот в которой составил 99,16%. Приrost наличных денег в обращении с 01.01.2020 г. составил 26,4%.

В обзоре текущего состояния мирового наличного денежного обращения Центральный банк фиксирует, что параллельно с ростом спроса на наличные и увеличением объемов их эмиссии сокращается возврат наличных денег в банки, снижаются объемы инкассируемой выручки предприятий и организаций. Аналогичная

<sup>1</sup> Банк России. Основные направления развития НДО на 2021–2025 годы. [www.cbr.ru/content/document/file/119613/onrndo\\_2021-2025.pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/119613/onrndo_2021-2025.pdf).

ситуация наблюдалась не только в России, но и во многих других странах мира, где в условиях повышенной неопределенности население и малый бизнес стали также предъявлять больший интерес к наличным.

Пандемия 2020–2021 гг. заметно повлияла на привычки населения планеты. С одной стороны, навязываемая боязнь контакта с наличными деньгами из-за риска заражения COVID-19 во многих странах стала определяющим фактором для смещения акцента в сторону безналичных расчетов, особенно бесконтактных. С другой стороны, в 2020 году в связи с коронавирусными ограничениями многие граждане создавали дополнительные запасы наличных денег, в результате чего увеличилась доля наличности в сбережениях населения.

Весной 2022 года спрос на наличные резко вырос. В ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ЕДИНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НА 2023 ГОД И ПЕРИОД 2024 И 2025 годов отмечается, что после того как спрос на наличные деньги стабилизировался, банки вернули невостребованные средства из касс и банкоматов на свои корреспондентские счета в Банке России. Также часть наличных денег впоследствии была возвращена населением в банки на фоне роста депозитных ставок. К середине мая динамика наличных денег приблизилась к сезонной траектории. В апреле банковский сектор вернулся к структурному профициту ликвидности.

Рост объема наличных денег в обращении по итогам 2022 года, как ожидается, составит 1,4–1,6 трлн рублей. В конце сентября — первой половине октября спрос на наличные деньги заметно возрос. До конца года ожидается его постепенная нормализация. Однако в целом годовой отток наличных денег из банков прогнозируется выше обычной сезонной динамики<sup>1</sup>.

Практически во всех странах мира мы наблюдаем интересный парадокс, который заслуживает особого внимания: доля наличных денег в расчетах населения снижается, хотя их объем в обращении растет.

Кстати, профессионалы сферы мирового НДО отнеслись к очередному витку полемики на тему окончательного отказа от наличных денег достаточно спокойно. В таблицах 2 и 3 приведены результаты опросов участников крупных международных виртуальных форумов по проблемам наличного денежного оборота The Cash Cycle Seminar (ICCOS): Европейского (3–5 ноября 2020 г.), Панамериканского (10–12 ноября 2020 г.) и Азиатского (1–3 декабря 2020 г.), а также вебинара по платежам Payments Webinar и ежеквартального виртуального семинара The Cash Cycle Seminar Quarterly Update международного сообщества Cash Virtual Community, проведенного компанией Currency Research (США). В опросах участвовали ведущие специалисты центральных и коммерческих банков, инкассаторских компаний, крупного ритейла, производителей денежных знаков и др. из Европы, Америки и Азии — в общей сложности более 500 человек из более чем 60 стран мира.

<sup>1</sup> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ЕДИНОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ НА 2023 ГОД И ПЕРИОД 2024 И 2025 ГОДОВ, стр. 78.

**Таблица 2. Каковы основные причины изменений в использовании наличности в связи с началом пандемии?**

Перечень вопросов	Payments Webinar, февраль 2021 г.	CCS Quarterly Update, март 2021 г.
Изменения в способах закупок потребителями	30 %	59 %
Изменения в размерах скидок у продавцов	1 %	Нет данных
Меньше продавцов стали принимать платежи наличными	14 %	4 %
Гигиенические соображения, связанные с наличными	25 %	22 %
Невозможность расплачиваться наличными	11 %	Нет данных
Увеличение лимитов бесконтактных платежей	16 %	15 %
Прочие причины	2 %	Нет данных

**Таблица 3. Результаты опросов по влиянию пандемии COVID-19 на мировое НДО**

	CCS Europe, ноябрь 2020 г.	CCS Americas, ноябрь 2020 г.	CCS Asia, декабрь 2020 г.	В среднем в мире	CCS Quarterly Update, март 2021 г.
<b>Держите ли Вы у себя больше или меньше наличных в связи с пандемией?</b>					
Больше	42 %	54 %	33 %	43 %	23 %
Меньше	19 %	25 %	67 %	37 %	17 %
Как обычно	39 %	21 %	0 %	20 %	60 %
<b>Используете ли Вы наличные больше или меньше в связи с пандемией?</b>					
Больше	19 %	17 %	0 %	12 %	9 %
Меньше	47 %	54 %	33 %	45 %	38 %
Как обычно	34 %	29 %	67 %	43 %	53 %
<b>В какой степени Вы готовы переключиться от расчётов наличными на электронные платежи в результате пандемии?</b>					
Ни в какой	30 %	19 %	20 %	23 %	19 %
В некоторой	63 %	69 %	80 %	71 %	78 %
Полностью	7 %	13 %	0 %	7 %	3 %

Как видно из приведенных выше данных (особенно за март 2021), в профессиональной среде, в отличие от широких слоёв населения, особого волнения по поводу повсеместного и исключительного перехода на электронные платежи не отмечается.

В базовом прогнозе Основных направлений развития НДО 2021 – 2025 ожидается, что снижение спроса на наличные будет происходить постепенно. «На горизонте прогноза до 2025 года темп роста наличных в обращении остается значимо положительным»<sup>1</sup>.



Рис. 1. Наличные деньги в обращении до 2025 года включительно (трлн рублей).

Крупнейшие банки Российской Федерации также прогнозируют плавное снижение объемов наличных денежных средств, проходящих через их кассовые структуры.

Учитывая устойчивые тенденции последних лет и среднесрочные прогнозы, можно предполагать, что, как минимум, в ближайшие десятилетия наличные продолжают играть существенную роль в экономике и жизни людей. А значит, проблемы совершенствования системы наличного денежного обращения, ее оптимизации и повышения эффективности не теряют своей актуальности.

В продолжение темы необходимо обратить внимание на то, что изменение соотношения наличных и безналичных расчетов на рынке в целом для банковской сферы приводит к ожидаемому удорожанию наличного оборота и его сопровождения, в первую очередь — при транспортировке и обработке.

Как известно, кассовая работа является одним из наиболее трудоемких и затратных видов деятельности банка. В условиях изменяющейся реальности сохранение традиционных подходов к обработке денежной наличности делает процесс пересчета и обработки малоэффективным и в конечном итоге убыточным. В XXI веке внедрение новых решений требует постоянных усилий, направленных на совершенствование технологий, обслуживание оборудования, трансформацию программных продуктов и прочих действий для сохранения уровня текущих затрат, что сопровождается в конечном итоге регулярными капитальными вложениями.

Стоимость расходов на содержание наличного денежного оборота увеличивается и за счет других факторов: роста затрат на перевозку, на персонал и т. п.

Учитывая, что кассовые операции — прерогатива не только Банка России и кредитных организаций, но и других субъектов, особенно предприятий ритейла,

<sup>1</sup> Банк России. Основные направления развития НДО на 2021 – 2025 годы. [www.cbr.ru/content/document/file/119613/onrndo\\_2021-2025.pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/119613/onrndo_2021-2025.pdf).

вопрос минимизации транзакционных издержек наличного денежного оборота актуален для всех коммерческих структур, как кредитных, так и торговых организаций.

И здесь проявляется еще один фактор, который хотя и неочевидно, но на самом деле значительно влияет на общую тенденцию роста стоимости обработки денежной наличности — волатильность объемов обрабатываемых денег как следствие неравномерного развития экономики, стремительного прогресса банковского сервиса и жесткой конкуренции на рынке финансовых услуг.

В эпоху всеобщей трансформации меняются и потребители банковских услуг, а значит, меняются банки, подстраивая свои процессы под запросы рынка. Современный мир — мир, тяготеющий к разнообразию и краткосрочным отношениям потребителя и поставщика услуг. Потребитель переключается на другого, более комфортного поставщика услуг столь молниеносно, что промедление может оказаться фатальным и привести к потере доли рынка. Удержание лояльности — вопрос очень точного понимания потребности потребителя.

И перед традиционными кредитными организациями встает дилемма: на что сделать ставку — снижать стоимость операционного сопровождения или удерживать свои позиции на рынке в условиях жесткой конкуренции, в том числе и с «необанками»?

Ответ напрашивается сам собой: вероятно, пришло время банкам сосредоточиться именно на банковском бизнесе, а поддерживающие сервисы отодвинуть на второй план и искать принципиально новые, прогрессивные пути снижения себестоимости банковских продуктов.

Однако в этот момент на авансцену российского наличного денежного обращения выходит новая проблема — разобоченность и несбалансированность рынка участников наличного денежного оборота.

В настоящее время наличное денежное обращение в РФ не обладает в полной мере всеми признаками целостной системы: для НДО страны характерна недостаточная внутренняя связанность, разрозненность участников, низкий уровень доверия внутри отрасли, сильная технологическая зависимость от внешних рынков, неразвитость инфраструктуры и логистики, зачастую устаревшая и слабо диверсифицированная производственная база, недостаточность опыта у банков массового сегмента реализации эффективной политики в сфере транспортировки и обработки наличных денег и ценностей, в первую очередь, из-за второстепенности этих процессов, по мнению многих представителей российского банковского бизнеса.

Надо понимать, что технологические решения, в том числе и в сфере НДО, в конечном итоге направлены на одно — на снижение себестоимости предоставляемых услуг, что является конкурентным преимуществом на рынке. В этом случае участники рынка не заинтересованы делиться своими ноу-хау с «коллегами по цеху», потому что интеллектуальная собственность очень быстро прокладывает дорогу к прямому финансовому выигрышу.

Естественно, каждый из участников рынка в первую очередь думает о собственных интересах, однако для отрасли в целом это приводит к известному эффекту «Лебедь, Рак и Щука».



## Что можно сделать? Какие новации можно предложить рынку?

Итак, можно отметить, что бизнес-сообщество в целом стоит перед проблемами наращивания доли рынка и повышения доходности, а сфера наличного денежного обращения нуждается в принципиально новых решениях, возможно даже революционной реконструкции.

Вывод напрашивается: рынку нужны бизнес-идеи, которые позволят, не повышая затратности, наращивать эффективность наличного денежного оборота. И это не только технологии (ими сегодня никого уже не удивишь), но и инновации в менеджменте и организации процессов.

Давайте задумаемся, насколько целесообразно каждому банку решать проблемы оптимизации наличного оборота и снижения его затратности внутри собственной инфраструктуры? Вероятно, пора осознать, что обработка и хранение денежной наличности и ценностей всегда «выделенный процесс», стоящий несколько особняком от всех прочих банковских процессов, гораздо более похожий на производственный цикл, нежели на финансовую операцию. Пора вспомнить о культуре посредников-аутсорсеров, которые могут нивелировать конфликт интересов, будучи одинаково заинтересованными в эффективности работы всех элементов бизнес-процесса, и готовыми (при соблюдении требований конфиденциальности) принять на себя заботы о непрофильной банковской деятельности, развязав наконец тем самым руки банковскому сообществу.

Причём именно кэш-менеджмент может быть продуктом консолидированного сервиса, предоставляемым независимой компанией, специализирующейся на предоставлении подобных услуг.

## Идея не нова

Термин cash management появился в США в начале 70-х годов XX столетия как описание бизнес-процессов по управлению, планированию и оптимизации финансовых потоков, благодаря которым банки получили возможность повысить доходность оборотного капитала путем ускорения оборачиваемости денег.

С тех пор практика перехода к новым формам организации наличного денежного обращения успешно реализуется во многих странах. Причем формы трансформации системы наличного денежного обращения могут быть очень разными и существенно отличаться друг от друга в зависимости от местных условий и ключевых целей.

Исторически все кэш-сервисы начинаются с услуги транспортировки и охраны ценностей.

Однако наряду с расширением функций инкассаторских компаний (CIT, Cash-in-Transit) развиваются и Cash Management Companies (СМС-компании).

Сегодня в иностранных банках в линейку cash management входят все услуги по управлению наличными денежными средствами, включая расчетно-кассовое обслуживание. И в том числе это относится как к инкассаторским услугам, так

и к услугам по обработке денежной наличности с применением методов логистики и передовых IT-технологий, не исключая технологии искусственного интеллекта.

Что важно, зачастую этим занимаются не сами центральные и коммерческие банки, а созданные отдельно, специализированные СМС-компании (Cash Management Companies).

Как правило, СМС-компании вырастают из СІТ-компаний. Так, например, в ЮАР коммерческие банки Standard Bank, First National Bank, ABSA (группа Barclays), NedBank решили объединить свою инкассацию и в 1986 создали SBV — объединенную инкассаторскую компанию. Сегодня каждый из указанных коммерческих банков владеет 25% акций SBV. Созданная первоначально как бесприбыльная организация, SBV к 1990 году к инкассации добавила и кассовые операции (обработку наличности, обслуживание сетей АТМ, обслуживание банковских офисов), открыв мультибанковский кассовый центр. Сегодня компания SBV имеет три отдельных подразделения: SBV Wholesale — обслуживание банков, SBV Retail — обслуживание розничных клиентов, SBV Transportation — защищенная логистика — перевозки, работает с ритейлом и с со своими акционерами — банками, обслуживая до 90% межбанковских перевозок в стране.

Одним из интересных примеров может также служить опыт Норвегии. В 2001 году при участии нескольких частных банков и Банка Норвегии в форме акционерного общества была создана компания NOKAS (Norsk Kontantservice), которая выступала как самостоятельный хозяйствующий субъект и в которой были аккумулированы все операции участников по обработке наличности. Основным принципом данного проекта была передача от ЦБ второстепенных операций сторонней организации при сохранении за собой только ключевых функций. Результатом проведенных в Норвегии преобразований стало снижение количества хранилищ ЦБ и развитие системы частных хранилищ, что в свою очередь привело к перераспределению наличности в обороте и увеличению скорости ее обращения.

С 2006 года компания стала полностью финансово независимой от Банка Норвегии, для которого окончательно была определена роль оптовика в поставке банкнот и монеты, отвечающего за поддержание эффективной платежной системы страны.

Но если пример Норвегии в большей степени иллюстрирует перераспределение ролей Центрального банка и частной компании по хранению и поддержанию оборота наличного денежного оборота в стране, то опыт организации денежного цикла в Турции представляется гораздо более перспективным.

В 2009 году в партнерстве DenizBank, Finansbank и Economy Bank была создана компания «Банташ» как СІТ-компания. К 2014 году «Банташ», продемонстрировав стремительное развитие на свободном рынке, превратилась в СМС-компанию, предлагающую не только доставку, но и обработку и хранение денежной наличности, обслуживание сетей банкоматов (АТМ). Сегодня компания дополнительно предлагает профессиональные решения в сфере банковского дела: консалтинг при создании кассовых центров, обучение персонала (на базе созданной собственной академии), организацию полного замкнутого цикла обслуживания АТМ, в том числе и с функцией мониторинга всех этапов логистики.

Таким образом, компания стала полноценным участником наличного денежного оборота в стране как специализированная аутсорсинговая компания, готовая оказывать весь спектр услуг по управлению НДО коммерческим банкам

Турции, освобождая их от второстепенных задач и позволяя все усилия сосредоточить на финансовом бизнесе.

Стоит обратить внимание, что при первоначальной схожести идей и проектов по созданию СМС-компаний все они имеют свою специфику и свои особенности, так как создаются с учетом национального характера денежного обращения и под локальный рынок.

В 1999 году Национальный банк Австрии (OeNB) купил у коммерческих банков компанию GSG (Geldservice GmbH) и основал GSA (Geldservice Austria). Банк Австрии, как основной владелец, является держателем 95% акций вновь созданной компании. Остальными держателями являются 45 австрийских коммерческих банков, а также «Австрийская почта» — компания, являющаяся ведущим оператором почтовой связи в стране.

Изначально компания GSA предлагала услуги инкассации, пересчета, а также зачисления евробанкнот и иностранной валюты по всей Австрии. Следующим этапом развития GSA стало оказание трансграничных услуг: с 2007 г. GSA поддерживает клиентов в Словении; с ноября 2011 г. GSA предлагает централизованные межбанковские переводы в австрийские банки и обслуживает 100% рынка. Кроме того, компания обеспечивает работу с наличными деньгами для банков и розничной торговли в Австрии и соседних странах Евросоюза.

GSA — образец государственно-частного партнерства со своими акционерами: Банком Австрии, коммерческими банками и австрийской почтой, сегодня — активный участник наличного обращения в Австрии. GSA является некоммерческой организацией для акционеров, цены на услуги компании содержат только эквивалент себестоимости продукта. Модель GSA уникальна в Европе и проверена на протяжении 20 лет.

Еще один пример: в 2019 г. национальный банк Саудовской Аравии (Саудовский Центральный банк (Saudi Central Bank), или Агентство денежного обращения Саудовской Аравии (Saudi Arabian Monetary Authority, SAMBA), создал новую модель для организации объединенного сервиса для работы с наличностью в банкинге, ритейле и сетях АТМ. На момент создания в стране насчитывалось 135 кассовых центров (банков и СІТ-компаний). При разработке новой модели планировалось оставить 34 кассовых центра, которые должны были обслуживать 18 500 АТМ, 2 800 банковских офисов и пунктов обмена валют. Расчетный объем наличных денег в обороте под новую модель должен был к 2020 году превысить 240 млрд реалов.

Опыт Саудовской Аравии интересен подходом к оценке оптимального количества кассовых центров для достижения максимального эффекта: окончательные результаты показали, что в Саудовской Аравии лучше всего иметь примерно 25 кассовых центров.

Мы рассмотрели несколько разноплановых примеров мирового межбанковского партнерства по эффективному созданию СМС-компаний, позволяющих снизить стоимость наличного денежного оборота и способствовать решению проблем организации национального наличного денежного обращения.

Отметим, что и в нашем ближнем зарубежье также есть пример успешного внедрения СМС-решений.

В 2013 году в Беларуси ОАО «БПС-Сбербанк» открыло новый стратегический проект по передаче на аутсорсинг непрофильных для банка видов деятельности пу-

тем создания дочерней компании, полностью принимающей на себя функционал кассово-инкассаторского блока, включая мониторинг банкоматов.

Целью проекта была организация полного аутсорсинга для максимальной концентрации банка на бизнесе и повышении его эффективности, капитализации группы, обеспечение снижения и предсказуемости операционных расходов на горизонте прогнозируемого периода работы, а также, учитывая социальную ответственность банка, — сохранение высококвалифицированного персонала и обеспечение его работой.

**Основными этапами по реализации БПС-Сбербанком указанного проекта были:**

- консультации со специалистами Национального банка Республики Беларусь;
- изучение зарубежного опыта;
- проработка концепции трансформации бизнеса;
- модель организационной структуры и нормирования численности будущей компании;
- разработка модели контроля расходов;
- разработка и утверждение основных внутренних нормативных документов;
- формирование перечня услуг;
- разработка тарифной и маркетинговой политик, политики привлечения клиентов;
- разработка финансовой модели будущей компании;
- оценка риск-аппетита (risk-appetite);
- определение концепции перспективного развития.

При этом любопытно, что на этапе проработки стратегии развития у компании было несколько сценариев расчета финансовых показателей: базовый, пессимистический, оптимистический, что говорит о том, что на начальном этапе проекта его успешность не была очевидной, однако это не стало стоп-фактором. Поэтому можно сделать вывод, что предпосылки создания компании были достаточно сильны.

В итоге 27 ноября 2015 года ЗАО «Небанковская кредитно-финансовая организация ИНКАСС. ЭКСПЕРТ» (далее по тексту — ИНКАСС. ЭКСПЕРТ) была официально зарегистрирована в качестве СМС-компании. Её создание позволило ОАО «БПС-Сбербанк» полностью передать на аутсорсинг дочерней структуре транспортировку и обработку наличности и направить фокус на основные виды банковской деятельности. Важно отметить, что при создании компании главные усилия были направлены на реализацию технологических решений с привлечением партнера на внутреннем IT-рынке для разработки современной платформы с автоматизацией всех участков, в том числе контрольных процедур, учета кассовых операций и с централизованным архивом данных.

Внедрение передовых технологических решений заметно повлияло на производительность труда. Рост производительности кассиров составил 30%, работников инкассации — 20%.

Сбалансированный и тщательно подготовленный проект позволил обеспечить достаточную конкурентоспособность компании ИНКАСС.ЭКСПЕРТ уже на старте и дал возможность в первый год увеличить долю на рынке инкассации до 21%, долю по обслуживанию банковских офисов — до 23%, банкоматов — до 47%. Компания вышла на прибыль в первый же год работы и смогла обеспечить отдачу на капитал в 49%<sup>1</sup>.

Компания ИНКАСС.ЭКСПЕРТ создала 18 кассово-инкассаторских центров, покрыв всю территорию Республики Беларусь и обеспечив тем самым эффект масштаба. За 5 лет своего развития компания увеличила количество объектов на обслуживании почти вдвое: отделений банков — с 271 до 461 (в 1,7 раза), банкоматов — с 1014 до 1754 (в 1,73 раза), объектов инкассации — с 3079 до 5416 (в 1,76 раза).

Прибыль ИНКАСС.ЭКСПЕРТ за 2019 год (согласно официально опубликованному отчету о прибылях и убытках) составила 3,1 млн белорусских рублей (т. е. почти 100 млн российских рублей).

Сегодня компания уверенно заявляет, что ее клиенты (в том числе коммерческие банки), передавая на аутсорсинг функции кассово-инкассаторского блока, получают целый ряд преимуществ, таких как:

- оптимизация затрат, в частности, отказ от затрат на содержание и обслуживание спецавтотранспорта, оборудования касс пересчета, хранилищ, систем видеонаблюдения и охраны;
- минимизация рисков и опасности мошенничества;
- гарантированный сервис профессионального участника рынка с одинаковой доступностью сервиса в различных регионах страны;
- комплексность оказания услуг;
- открытость и прозрачность отношений;
- возможность сконцентрировать усилия на основном бизнесе.

Безусловно, рассмотренные примеры не являются исчерпывающим перечнем из мировой практики, однако они достаточно наглядно иллюстрируют востребованность решений по консолидации функций инкассаторской работы и кассовых операций в рамках единого предприятия и демонстрируют успешность подобных подходов.

---

<sup>1</sup> Из выступления А. Борисевича на ICCOS. Март 2017 г., Будапешт, Венгрия.

## Какие факторы являются определяющими для развития в нашей стране института СМС-компаний?

Изучение мирового опыта и современных тенденций развития НДО, анализ текущего состояния рынка свидетельствуют о том, что тема централизации кэш-сервисов и вывод их из привычных банковских структур вовне, создание и развитие СМС-компаний, межбанковских кассовых центров становится сегодня весьма актуальной. И хотя практика существования небанковских кредитных организаций со свойствами, присущими СМС-компаниям, на российском рынке, безусловно, существует, пришло время для качественно нового витка развития.

**Какие предпосылки имеются сегодня для успешного функционирования СМС-компаний на российском рынке денежной наличности?**

**К таковым можно отнести:**

- снижение доходности банковских операций в целом, вынуждающее банковское сообщество искать новые решения по минимизации издержек и фокусироваться на основных видах банковской деятельности;
- появление на банковском рынке высокотехнологичных экосистем, оказывающих самые различные услуги потребителю;
- многозадачность процесса регулирования кэш-цикла как фактор размывания управленческих ресурсов банка;
- замораживание активов коммерческих банков в наличном виде, проблемы ликвидности, потребность в непрерывном контроле избыточности остатков наличных денег;
- дисбаланс в сторону безналичных операций и неравномерность клиентских наличных денежных потоков;
- неэффективные процессы в обработке наличных денег и отсутствие заинтересованности в технологическом развитии непрофильных направлений деятельности, в том числе и с IT-позиций;
- перманентные риски мошенничества, как следствие — постоянный рост расходов на контроль, включая видеонаблюдение, охрану и информационную безопасность;
- стремление основных участников наличного денежного оборота к консолидации усилий;
- текущую политику Банка России по оптимизации издержек и снижению количества РКЦ в регионах;
- готовность законодательной базы государства к инновациям.

Развитие СМС услуг в нашей стране может быть как выделенным бизнесом для вновь создаваемых консорциумов или развивающихся специализированных компаний, так и отдельным «встроенным» направлением деятельности крупнейших кредитных организаций РФ. В данном случае крупные банки, имеющие современную материально-техническую базу, использующие самые передовые технологии, могут предоставлять СМС-услуги другим кредитным организациям на возмездной основе, что будет являться взаимовыгодным сотрудничеством для банков с одной стороны и содействовать развитию национальной экосистемы НДО с другой.

## Какой должна быть современная СМС-компания?

В настоящее время СМС-компания должна демонстрировать здоровую амбициозность, гибкость и умение формулировать понятные цели, применять инновационные подходы в логистике, транспортировке и обработке ценностей, обеспечивать стандартизацию процессов, грамотно сочетая навыки и компетенции различных участников бизнес-процесса, реализовывать эффективные системы защиты и контроля, справедливую тарификацию и конфигурацию базовых условий удовлетворения растущего спроса на аутсорсинговые услуги.

Одним из важных аспектов успешного развития СМС-компании сегодня и ее продвижения на рынке является применение процессного подхода. Эффективность применения процессного подхода обусловлена наличием в кэш-менеджменте ряда специфических особенностей, характерных для выделения процессов (рис. 2).



Рис. 2. Особенности процессного подхода в кэш-менеджменте.

Процессный подход позволит СМС-компаниям систематизировать и совершенствовать свою работу не только в кэш-менеджменте и логистике, но и в оптимизации организационной структуры (что является определяющим фактором в качестве управления) и, как следствие, добиться снижения затрат на администрирование.

## Какие преимущества получают пользователи (клиенты) при сотрудничестве с СМС-компанией?

СМС-компания выступает как генподрядчик, ответственный за полный цикл услуг, для которого обеспечение наличного денежного оборота в широком смысле является основным видом бизнеса, причём предоставляющий лучшую стоимость при максимально высоком качестве сервиса.

**СМС-компания реализует комплексный подход, сформированный на следующих базовых принципах:**

- максимальное удовлетворение текущих потребностей клиента в продукте и сервисе;
- формирование долгосрочной программы взаимодействия, в т. ч. по продуктам и технологиям, планируемым к выходу в среднесрочной перспективе;
- обеспечение потребителя каналами оперативной обратной связи по всем аспектам взаимодействия.

Для банков СМС-компания — компетентный деловой партнер, дающий возможность концентрации на основной деятельности при полной прозрачности затрат на предоставляемый сервис. Для предприятий торговли (ритейл) СМС-услуги дают возможность быстрого зачисления средств непосредственно на свой счет и получения исчерпывающей отчетности.

СМС-компания может представлять на рынке полный или секвестированный перечень продуктов кэш-менеджмента в зависимости от требований заказчика, в том числе:

- обработка и хранение денег Центрального Банка;
- обеспечение оперативного подкрепления касс клиентов денежной наличностью;
- инкассация и обработка торговой выручки;
- услуги размена банкнот и монеты;
- транспортировка, в том числе трансграничные перевозки;
- кассово-инкассационное и техническое обслуживание всех видов устройств банковского самообслуживания (УБС);
- финансовый мониторинг сетей УБС;
- обслуживание банковских офисов;
- подготовка персонала для касс и инкассаторских служб.



## Таким образом

В условиях быстро меняющегося рынка наличного денежного обращения, о чем было уже сказано, особую значимость приобретает формирование внутри страны целостной системы горизонтальных и вертикальных связей участников рынка НДО, чутко улавливающих тенденции, гибко и оперативно реагирующих на все внутренние колебания и требования потребителя.

Важно отметить, что для успешного развития кэш-менеджмента как отдельного вида бизнеса, кроме благоприятной предпринимательской среды, необходима поддержка государства, особенно на начальном этапе, для продуктивного включения СМС-бизнеса в систему региональных связей и национальных особенностей такой большой страны, как Российская Федерация.

Инновации и инвестиции, стимулируя спрос на услугу в отдельном регионе, впоследствии могут создать мультипликативный эффект роста бизнеса далее по стране.

Сегодня необходим панорамный взгляд на управление наличными денежными потоками, который позволяет прогнозировать развитие процессов в среднесрочной перспективе и требует концентрации усилий. Пришло время организационных инноваций на рынке НДО, появления специализированных выделенных структур, уделяющих данной проблеме, как бизнесу, основное внимание.

Наличным деньгам как важному экономическому инструменту еще долго предстоит сопровождать человечество на пути его развития, поэтому взаимовыгодное перераспределение нагрузки в поддержании эффективного наличного денежного оборота, реальная заинтересованность всех его участников, как предпринимательства, так и административного аппарата, и, как следствие, слаженная, динамично прогрессирующая деятельность нового вида бизнеса непременно должны дать экономический эффект в виде снижения конечной стоимости наличного денежного обращения страны.

## 4. ТЕНДЕНЦИИ ПЛАТЕЖЕЙ В ТОЧКАХ ПРОДАЖ В РОССИИ И ДРУГИХ СТРАНАХ МИРА

---

Возрождение ритейла после пандемии и сокращение темпов падения использования наличных с одновременным ростом популярности национальных систем быстрых платежей — вот основные итоги очередного исследования The Global Payments Report, посвященного тенденциям в области платежей в точках продаж по всему миру. Основной массив статистической информации, собранной компанией WorldPay, проводившей исследование, относился к 2021 г., поэтому влияние рецессии, накрывшей основные рынки в этом году, в прогнозах аналитиков не учитывалось.

### Общемировые тенденции

Ритейл в значительной степени оправился от рецессии, вызванной пандемией. Общий рост рынка в 2021 г. к предыдущему году составил 13%. Наиболее заметным он стал в Азиатско-Тихоокеанском регионе (15%), а самым слабым — на Ближнем Востоке и в Африке (6%).

Использование наличных резко сократилось в 2020 г. из-за закрытия магазинов, вызванного пандемией. Хотя в 2021 г. эта тенденция сохранилась, падение замедлилось настолько, что его можно было назвать незначительным. На таких рынках, как Испания, Колумбия и Индия, доля наличных денег даже увеличилась, хотя и осталась значительно ниже уровня, существовавшего до пандемии. Наличные по-прежнему являются важной частью выручки офлайн-торговли, на них в 2021 г. приходилось 17,9% объема всех транзакций в стоимостном выражении (более 8,3 трлн долларов США).

Стремительная цифровизация мировой экономики приводит к тому, что доля наличных денег сократится до 9,8% в 2025 г., причем самые низкие показатели ожидаются в Северной Америке (5,6%) и Азиатско-Тихоокеанском регионе (7,7%), а самые высокие — в странах Ближнего Востока и Африки (31,3%) и Латинской Америке (23,6%).

Все большее распространение в ритейле получают национальные системы быстрых платежей: в последние годы решения на национальном уровне продемонстрировали Россия, Объединенные Арабские Эмираты, Аргентина и Колумбия, а в этом году к «клубу» присоединяются Новая Зеландия и Индонезия. Это означает, что почти три четверти населения мира (около 72%) имеют или скоро будут иметь доступ к мгновенным платежам.

### Россия

Снижение доли наличных денег в офлайн-ритейле продолжилось в 2021 г., достигнув 25%. Предполагается, что к 2025 г. она упадет ниже 20%. После ухода с российского рынка международных платежных систем, а также прекращения работы мобильных кошельков Apple Pay и Google Pay, одним из основных конкурентов

наличных в рознице становится Система быстрых платежей (СБП). Сразу после своего появления она рассматривалась, в первую очередь, как удобный инструмент для совершения P2P-платежей между физическими лицами, но в последнее время стала активно продвигаться ритейлерами.

Оплата товаров в офлайн-магазинах с помощью QR-кодов стала доступна в сентябре 2019 г. Первое время этот способ не пользовался большой популярностью у потребителей, так как содержал определенные ограничения. Во-первых, чтобы оплачивать покупки через СБП в торговой точке, у покупателя должно быть установлено мобильное приложение банка-эмитента. Во-вторых, операция требует некоторого времени и нескольких нажатий на экран смартфона (открыть приложение для сканирования QR -> навести на код и нажать кнопку сканирования -> подтвердить открытие мобильного приложения -> подтвердить оплату внутри приложения), что вполне сопоставимо со временем и количеством действий, требующихся для оплаты наличными. Принципиальная разница в том, что в случае с СБП нет необходимости снимать в банкомате и носить с собой банкноты. Тем не менее оплата с помощью мобильного кошелька, доступная до 2022 г. практически любому обладателю смартфона с NFC-чипом, проходила куда быстрее и проще. Сейчас же оплата через СБП в магазинах стала рассматриваться многими покупателями как приемлемая альтернатива привычным способам (наличные или карты с вводом пин-кода).

С другой стороны, оплата через СБП очень выгодна для всех ритейлеров. Например, для нее не нужны карточные терминалы. Но главное ее преимущество перед банковскими картами и другими бесконтактными сервисами — минимальная сумма комиссии (сейчас не превышает 0,7%). Стоимость эквайринга же выше минимум вдвое. Очевидно, что для банков изначально не слишком выгодно распространение платежей через QR, а это, в свою очередь, влияет и на популярность нового способа оплаты у потребителей: ведь они лишаются кешбэков и бонусов, основным источником для которых остаются взимаемые с продавцов комиссии. Для ритейла же возник стимул считать, какие затраты — на инкассацию наличных или на маркетинговое стимулирование оплат с помощью QR-кодов или на эквайринг — выше.

По данным Банка России, количество оплат с помощью СБП постоянно растет. Так, во II квартале 2022 г. граждане провели через СБП операций в общей сложности на 3 трлн рублей, что в три раза превышает показатели аналогичного периода прошлого года. При этом за первое полугодие 2022 г. в СБП совершено более 1 млрд операций на 5,4 трлн рублей, что превышает аналогичные показатели за весь 2021 г. На настоящий момент к системе подключено 211 банков.

В среднем во II квартале 2022 года один пользователь совершил порядка 13 операций в СБП, при этом в I квартале этот показатель был равен 10. Количество совершенных с СБП покупок товаров и услуг выросло в четыре раза по сравнению с предыдущим кварталом, сумма транзакций при этом увеличилась вдвое. В среднем один покупатель оплачивал через СБП более четырех покупок — вдвое больше, чем в предыдущие периоды.

Количество предприятий торговли и сервиса (ТСП), принимающих оплату через СБП, по сравнению с предыдущим кварталом, увеличилось почти в 1,5 раза — до 362 тысяч. Более 90% из них — малые и средние предприятия.

Интересно осеннее высказывание 2022 года на ПЛАС-Форуме руководителя казначейства крупной ритейл-компании: «Отвечу за большинство ритейлеров: превалирующий для нас фактор — это цена. Мы можем стимулировать те или иные

способы платежей. Если цены на инкассацию будут быстро расти, ритейл будет перетягивать своих покупателей в СБП».

## Европа

В 2021 г. европейский розничный рынок восстановил потери, понесенные годом ранее. Рост выручки оценивается в 14% в годовом исчислении, при этом наибольший относительный рост приходится на Норвегию (25%), Бельгию (21%) и Испанию (20%). Все крупнейшие экономики региона продемонстрировали двузначный процентный рост в 2021 г., включая Россию (16%), Великобританию (15%), Германию (11%) и Францию (14%). Карты продолжают доминировать среди способов оплаты в офлайн-магазинах, при этом дебетовые карты опережают кредитные в соотношении два к одному.

Сокращение использования наличных в Европе продолжилось, несмотря на то, что многие торговые точки вновь открылись после пандемии. На наличные приходилось 25,6% оплат в рознице (в стоимостном выражении), по сравнению с 27,4% в 2020 г. и с 40,2% в 2019 г. При этом различия между разными европейскими странами довольно значительны: от 4% в Норвегии до 47,1% в Испании. Таким образом, показатели России в целом очень близки к среднеевропейским. Испания — единственная страна на континенте, которая, по прогнозам, к 2025 г. все еще будет использовать наличные в качестве приоритетного способа оплаты в точках продаж. При этом некоторые европейские рынки станут почти полностью безналичными, например, Дания (3,8%), Норвегия (2,6%) и Швеция (4%).

## Азиатско-Тихоокеанский регион

Выручка в рознице резко восстановилась с ростом на 15% в годовом исчислении, что выше среднемирового показателя на 13%. Сингапур и Австралия продемонстрировали наибольший относительный рост в 2021 г. — на 23% и 22% соответственно. Далее следуют Китай (17%), Новая Зеландия (17%), Индия (15%) и Южная Корея (13%).

Использование наличных в Китае значительно сократилось в период с 2017 по 2020 г., и эта тенденция сохранилась в 2021 г., несмотря на широкомасштабное открытие магазинов: оплата наличными составила лишь 10,3% транзакций в стоимостном выражении. За пределами Китая на наличные приходится 16% стоимости региональных транзакций в точках продаж, но они остаются основным способом оплаты на половине рынков региона, включая Индонезию (51%), Таиланд (63,4%) и Вьетнам (53,8%). Несмотря на это, ожидается, что к 2025 г. наличные деньги займут не более 8% рынка транзакций в точках продаж в стоимостном выражении.

## Ближний Восток и Африка

Объем транзакций в точках продаж на Ближнем Востоке и в Африке вырос на 6% в годовом исчислении в 2021 г., причем в Нигерии он упал на 2% (снижение продолжается второй год подряд). Тем не менее ожидается, что общий положительный рост вернется в 2022 г. и сохранится по всем странам до 2025 г. В Южной Африке наблюдался самый большой рост продаж в офлайн-рознице в регионе — 22% в годовом исчислении после двух лет рецессии подряд. В среднем до 2025 г. прогнозируется среднегодовой рост объема таких транзакций на 5%.

Способы оплаты в офлайн-точках продаж продолжают демонстрировать долгосрочную тенденцию медленного перехода региона от наличных к цифровым платежам. В отдельных странах наличные даже переходят в цифровые деньги. Например, Центральный банк Нигерии запустил цифровую валюту eNaira. О запуске ЦВЦБ думают в Объединенных Арабских Эмиратах и ЮАР.

На долю наличных в 2019 г. приходилось более 70% стоимости региональных транзакций в офлайн-точках продаж, а в 2021 г. она составила всего 44%, упав на 6 процентных пунктов даже по сравнению с предыдущим пандемийным годом. Самая высокая доля в объеме транзакций у наличных в Нигерии (63%), а самая низкая — в ОАЭ (20%).

### Северная Америка

Североамериканская розничная торговля продемонстрировала завидную устойчивость в 2021 г., рост составил почти 11% в годовом исчислении, тем самым компенсировав убытки от пандемии.

Услуга оплаты в рассрочку (Buy Now Pay Later, или BNPL) продолжила стремительный глобальный рост, более чем удвоив свою долю в Северной Америке в 2021 г. (с 1,6 до 3,8% от стоимости транзакций).

Наличные используют все реже: их доля в офлайн-транзакциях в точках продаж региона составила всего лишь 11%, хотя снижение было менее драматическим, чем годом ранее, из-за широкомасштабного возобновления работы офлайн-предприятий. В 2021 г. на наличные деньги приходилось 11,4% объема транзакций в торговых точках в США, что лишь немногим ниже 11,9% в 2020 г. Прогнозируется, что снижение популярности наличных денег ускорится, а их доля к 2025 г. упадет почти вдвое, до 5,8%. В то время как в 2021 г. доля наличных денег в Канаде немного выросла (до 5,7%), долгосрочное снижение возобновится в 2022 г., и к 2025 г. ожидается падение до 3% от стоимости транзакций в точках продаж.

В то время как использование физических денег сокращается, глобальный переход к цифровым платежам и альтернативным валютам вызвал интерес к ЦВЦБ (цифровая валюта центральных банков) как в Канаде, так и в США.

### Латинская Америка

Объем офлайн-транзакций в точках продаж в регионе увеличился на 12%, по сравнению с показателями 2020 г., при этом наибольший рост наблюдался в Мексике (19%), Чили (17%) и Колумбии (13%), а самый низкий — в Перу (всего 1%).

Наличные остаются ведущим способом оплаты в точках продаж в Латинской Америке в целом, но их отрыв уже не столь внушительный. На банкноты и монеты в 2021 г. пришлось 35,6% от общего объема транзакций в точках продаж, или почти 600 млрд долларов США. Тенденция к снижению использования наличных сохраняется, хотя резкое падение, отмеченное в 2020 г., стабилизировалось. К 2025 г., по прогнозам, на наличные придется менее 24% от общего объема транзакций в точках продаж в стоимостном выражении. Лидерство перейдет к кредитным (Бразилия) и дебетовым (Чили) картам. Мексика станет единственным латиноамериканским рынком, рассмотренным в отчете WorldPay, где наличные останутся основным способом оплаты в точках продаж дольше чем на 5 лет.

## 5. ПОТРЕБНОСТИ РЫНКА В ТЕХНИКЕ. КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВЕНДЕРОВ. НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

В последнее время и тем более в этом году мы все более серьезно говорим об импортозамещении и технологической независимости.

Ключевую организационную роль в этом вопросе ведет Совет НДО Банка России. Ассоциация «НДО» принимает участие в этой работе.

**В том числе: 15 июня 2022 года состоялось специальное заседание Ассоциации «НДО» «Технологическое обеспечение отрасли НДО» (фото № 1) с повесткой:**

1. Основы технологического обеспечения отрасли в современных условиях. Классификация производителей техники и технологий сферы НДО.
2. Современное состояние рынка: логистические, технические и сервисные аспекты.
3. Основные задачи и перспективы развития технологического обеспечения отрасли НДО.

В заседании приняли участие представители Банка России, АО «Гознак», крупных операторов сферы инкассации и перевозки ценностей, компаний-поставщиков: ГАММА-Центр, ДИИП-2000, Монетная Компания, «Профиндустрия», СИСТЕМА/БТС-ГРУП (DORS), СИЛТЭК (фото 1).

В связи с введением санкций изменились условия работы вендеров, производителей, сервисных и ИТ-компаний, обеспечивающих сферу НДО. На заседании отмечалось, что ограничения налагают множество проблем, которые не только должны быть выявлены, но и по всем ним требуется найти решения и организовать реализацию на общеотраслевом уровне.

На основе предварительно проведенного научного обсуждения была предложена классификация технологических решений (от вендеров) по функциям:

- пересчет денег: ССМ всех видов (вкл. ПО);
- автоматизация взаимодействия с клиентом: АТМ, АДМ (вкл. ПО);
- обеспечение безопасности: броневики, спецконтейнеры, сейфпакеты, ССТV и др.;
- прочее: детекторы, упаковка, тележки и др.



Фото 1.

С сообщениями выступили:

- Барсуков Сергей Дмитриевич («Профиндустрия»)
- Демиденко Владимир Геннадьевич (Банк России)
- Кузюра Владислав Валерьевич (СИСТЕМА/БТС-ГРУП (DORS))
- Муляр Дмитрий Викторович (ГАММА-Центр)
- Прохоров Алексей Дмитриевич (Монетная Компания)
- Сиваков Юрий Николаевич (АО «Гознак»)
- Ульяхин Владимир Николаевич (ДИИП-2000)
- Фомичёв Алексей Альбертович (ГАММА-Центр)

По состоянию рынка, его логистическим, техническим и сервисным аспектам были отмечены следующие проблемные направления:

- Рынок банковского оборудования последние годы существенно сжимался.
- На отечественном рынке представлено оборудование четырех групп производителей: западные (наибольшие проблемы), корейские и китайские (зона риска в связи с применением микроэлектроники Японии и США), российские (приоритетная группа, однако необходимо учитывать сложности создания производства новых продуктов).
- Проблемы логистики (доставки).
- Наблюдаются проблемы платежей (часто не принимают в некоторых странах).
- Дефицит и проблемы с поставками микроэлектроники.
- Уже ощущаются и будут продолжаться проблемы с производственным оборудованием для производства.
- Проблемы с гарантиями заказов на отечественное оборудование, длинный цикл создания отечественного оборудования, проблема гарантий объема рынка для локального производства.
- Непредсказуемость ситуации с азиатскими поставщиками.

- Необходимость поддержки уже функционирующих российских производителей.
- Могут быть проблемы с адаптацией оборудования.
- Сокращение количества отделений.

Также отмечались следующие важные аспекты:

- В разработке и будут выведены на рынок новые модели отечественных ССМ в текущем и следующем году.
- В понимании регулятора отечественным кассовым оборудованием на первом этапе может считаться оборудование, адаптация которого для обработки новых банкнот проводится в России и у которого хорошая локальная доступность расходных материалов. На втором этапе — оборудование, производимое в России.
- Наличие запасов свободной техники у некоторых организаций достаточное.
- Готовность рынка к тестированию российского оборудования.
- Проблемы с поддержкой российских производителей на основании законов о закупках (можно решать через внутренние процедуры по требованиям к поставщикам с учетом необходимости обеспечения непрерывности деятельности, рассмотреть возможность выработки отраслевых рекомендаций с критериями для выбора техники).
- Цена оборудования, предоставляемого производителями, — важный фактор для эффективной работы инкассации.
- Необходимо создавать российскую эффективную технику для сферы НДО.

В ходе обсуждения основных задач и перспектив развития технологического обеспечения отрасли стало очевидным наличие существенных проблем, противоречий и внутреннего напряжения. Одновременно на момент дискуссии отрасль хорошо справляется с проблемами.

**Основными проблемами можно назвать:**

- отказ от поставок традиционных производителей техники;
- состояние логистики;
- чипы и микроэлектронику;
- машины для осуществления производства;
- наличие гарантированных больших заказов для мотивации нового производства.

Во время дискуссии было отмечено, что необходимо грамотно проанализировать состояние дел по всем категориям оборудования, более четко выявить проблемы и создать план-график как единый документ по осуществлению реальных изменений по локализации технического обеспечения сферы НДО.

Ассоциация «НДО» ведет регистрацию системно значимых вендеров отрасли НДО. Создан первоначальный список компаний — поставщиков отрасли (более 50 компаний) НДО по категориям (примерно в таком виде идет учет у заказчиков):



- Автоматические устройства, кассовая техника и специальное банковское оборудование (счетчики-сортировщики банкнот, счетчики-сортировщики монет, вакуумные/безвакуумные упаковщики, просмотровые детекторы). Сервисные компании.
- Специальные автомобили (бронеавтомобили).
- Бронежилеты.
- Инкассаторские сумки, сейф-пакеты, пломбы пластиковые.
- Система охраны и мониторинга транспортных средств.
- ПО, сервисные компании.
- Процессинг, связь, Интернет, специальное ПО БР.
- Расходно-кассовые материалы.

Экспертная оценка общего рынка России счётно-сортировальных машин ССМ 2022 года с распределением по типам (количеству приемных карманов) показывает следующую картину.

Тип ССМ (кол-во карманов)	Кол-во 2022
ССМ-2	7 200
ССМ-4/5	480
ССМ-8	120
ССМ-12	80
ССМ-16/20	20

Потребность в технике в отрасли высокая. Необходимо развивать локальные производства на основе взаимной ответственности производителей/поставщиков и заказчиков.

Вообще направленность на импортозамещение и технологическую независимость в ближайшем будущем хотелось бы заменить направленностью на технологическую самобытность. Под технологической самобытностью здесь мы понимаем создание такого качества техники и технологий, которые характеризовались бы оригинальностью, своеобразием и даже уникальностью признаков, которые будут отличать нас от зарубежных решений, проявлять собственный функциональный образ и внешний стиль. В практике российского производства мы, конечно, имеем такие примеры.

## 6. МОДЕЛЬ ОТРАСЛИ НДО В РОССИИ. ОБ ОСОБЕННОСТЯХ ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ АССОЦИАЦИИ «НДО»

Одним из важнейших секторов критической инфраструктуры экономики являются организации, обеспечивающие стабильность национальной платежной системы и инфраструктуры финансового рынка, управление банковской ликвидностью, наличное денежное обращение.

Наличные деньги — это общественное благо и важная общественная инфраструктура. Как только наличные деньги появляются в обороте<sup>1</sup>:

- они мгновенно доступны;
- их можно хранить независимо от кого бы то ни было;
- ими можно пользоваться без ограничений;
- для их базового использования не требуется никакой технической системы;
- они работают без посредников;
- они позволяют устанавливать права собственности независимо от третьей стороны;
- они обеспечивают защиту при неблагоприятных и чрезвычайных событиях;
- это единственное средство, которое позволяет снимать свои деньги из банков без необходимости их тратить.

Эти особенности, вероятно, объясняют симпатии и антипатии к наличным деньгам, в зависимости от категории заинтересованных сторон. Только наличные позволяют получить все эти свойства вместе, и ни один электронный платежный инструмент не делает этого, хотя и у электронных платежей, конечно, есть свои уникальные положительные стороны.

**Непосредственными участниками наличного денежного оборота можно назвать:**

- территориальные управления Банка России;
- РКЦ Банка России;
- коммерческие банки;
- специализированные инкассаторские компании;
- компании по перевозке ценностей;
- охранные предприятия, специализирующиеся на охране НДО;
- предприятия торговли и транспорта, учреждения, организации;
- население.

<sup>1</sup> Response from ESTA to the UK consultation on access to cash 23 September 2021

Участники, которые обеспечивают организационно-правовую сторону НДО:

- Банк России;
- МВД РФ;
- Росгвардия;
- Правительство РФ;
- Федеральное Собрание;
- Ассоциация «НДО»;
- АБР;
- АРБ;
- другие.

Участники-производители/поставщики, обеспечивающие технико-технологическую сторону НДО, являющиеся системно значимыми организациями по предоставлению:

- специальных транспортных средств;
- автоматических устройств, кассовой техники и специального банковского оборудования;
- инкассаторских сумок, сейф-пакетов, сигнальных (пломбирочных) устройств и других средств (например, пломб-наклеек, RFID-меток);
- систем охраны и мониторинга транспортных средств;
- программного и аппаратного обеспечения;
- бронезилов и другой специальной техники;
- процессинга, связи, Интернета;
- расходно-кассовых материалов.

Под данным аналитической справки Банка России 2022 «ИНФРАСТРУКТУРА ТОЧЕК ДОСТУПА К ФИНАНСОВЫМ УСЛУГАМ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ КАНАЛОВ ОБСЛУЖИВАНИЯ», на 179,6% (до 20,4 тыс.) выросло количество точек cash-out с возможностью получения через POS-терминалы с платежной карты наличных денег в организациях торговли (услуг) — банковских платежных агентах. При этом в сельских районах к началу 2022 года число точек формата cash-out увеличилось на 46,3%, или на 2,2 тыс. (до 7 тыс.).

Согласно справке, в среднесрочной перспективе «Банк России продолжит развивать облегченные форматы обслуживания, и в фокусе внимания на среднесрочную перспективу в первую очередь находятся повышение качества и расширение номенклатуры финансовых услуг, оказываемых через эти форматы. Так, например, в точках cash-out планируется масштабировать практику не только выдачи наличных, но и приема платежей, пополнения счета, а также проработать возможность денежных переводов<sup>1</sup>.

Таким образом многообразие участников НДО и связей между ними, рыночные и правовые проблемы, новые вызовы и угрозы, высокие риски безопасности, экономические задачи, перекосы в конкуренции заставляют задуматься о Модели отрасли НДО в России нового уровня сложности для повышения отраслевой устойчивости и эффективности.

Попробуем рассмотреть этот вопрос подробнее, отметив интересную управленческую мысль, высказанную ученым в области кибернетики Л. А. Растринным в своей монографии «Адаптация сложных систем» еще в 70-е годы: «...огромные возможности биологических систем, выгодно отличающие их от самых совершенных технических устройств, вызывают пристальное внимание, восхищение и даже зависть инженеров».

<sup>1</sup> [www.cbr.ru/content/document/file/135131/fin\\_uslugi\\_2021.pdf](http://www.cbr.ru/content/document/file/135131/fin_uslugi_2021.pdf)



Рис. 3. Модель жизнеспособности отрасли НДО.

Не вызывает сомнения, что Модель отрасли НДО как единая организационная структура должна быть жизнеспособной, поддерживать свое существование и адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям, новым вызовам и угрозам.

В настоящих условиях, видимо, наиболее актуально указать и на то, что у такой Модели должен быть достаточный запас прочности (или специальных проактивных и реактивных механизмов) для демонстрации устойчивого функционирования по 4 степеням готовности:

- нормальное функционирование;
- повышенная готовность;
- опасность;
- полная готовность.

Представляется, что Модель наличного денежного обращения (рис. 3) должна состоять из пяти взаимодействующих систем, представляющих целостную организационную структуру.

Системы 1–3 касаются оперативной деятельности организаций (самостоятельно обеспечивают свою живучесть при нормальном функционировании), Система 4 обеспечивает стратегический ответ при воздействии внешних рисков факторов, которые она должна своевременно выявлять. Система 5 отвечает за равновесие между нормальным функционированием и полной готовностью, чтобы сформировать директивные указания, способные обеспечить жизнеспособность и целостность отрасли наличного денежного обращения. Для устойчивости отрасли важно наличие механизмов всех 5 взаимодействующих систем и правильного баланса между централизмом и автономией, который обеспечивает адаптивность системы к новым вызовам и угрозам.

**Система 1.** Каждая из организаций операторов НДО и их вендоров обеспечивает несколько основных видов деятельности. Каждая организация в Системе 1 сама является жизнеспособной системой как минимум части своих функций.

**Система 2** обеспечивает информационные каналы между организациями Системы 1 и контролирует выполнение правил их функционирования, обеспечивает координацию с Системой 3.

**Система 3** устанавливает правила, дополнительное ресурсное обеспечение при необходимости для Системы 1, а также обеспечивает взаимодействие и координацию с Системами 4 и 5.

**Система 4** отвечает за наблюдение за внешней средой отрасли с целью контролировать, каким образом организации Системы 1 должны адаптироваться, чтобы оставаться жизнеспособными.

**Система 5** отвечает за верхнеуровневые решения с целью сохранения целостности Модели, чтобы сбалансировать потребности и запросы различных Систем и управлять адаптивностью.

Необходимо отметить, что Модель отрасли НДО представляется сложной системой (специальный термин) и поэтому состоит из множества взаимодействующих составляющих, вследствие чего она приобретает новые свойства, которые отсутствуют на подсистемном уровне и не могут быть сведены к свойствам составляющих. Интересно, что *очень сложная система* (специальный термин из области управления) — это сложная система, которую «внятно» описать уже нельзя. И еще интересный факт: новые технологии вносят новые неопределенности.

Продолжая рассуждения о сложной системе, отметим, что строгое определение этого понятия еще не найдено, но выявлены некоторые интересные черты:

- отсутствие четкого алгоритма описания;
- существенные затруднения в наблюдении и управлении, которые обусловлены наличием большого числа второстепенных, третьестепенных и т. д. процессов;
- «нетерпимость» к управлению;
- постоянный существенный дрейф характеристик и параметров, изменения во времени;
- невозпроизводимость экспериментов.

В связи с тем, что мы уже отметили Модель НДО как совокупность 5 Систем, скажем еще о коэволюции систем — это важнейший процесс их взаимной эволюции, позволяющий формировать также системы более высокого иерархического уровня.

Однако процесс коэволюции систем не всегда существует между взаимодействующими системами. Он прекращается в следующих случаях:

- если связь между системами становится слишком жесткой;
- если мощность и интенсивность взаимодействия систем становятся ниже некоторого порогового значения;
- если одна из систем резко повышает или резко снижает степень своего воздействия на другую систему.

Формирование систем более высокого иерархического уровня, создающих более комфортные условия существования и способствующих более длительному выживанию коэволюционирующих систем, является целью эволюции сложных систем.

Отметим, что в настоящее время можно констатировать наличие всех необходимых органов управления во всех Системах предполагаемой Модели НДО. На наш взгляд, проблемой являются организационно-правовые механизмы, которые должны опираться на авторитетные высокопрофессиональные экспертные заключения. Другими словами, такие заключения должны быть практически применимы в данных условиях и вести к прогрессу в длительной перспективе.

Считаем, что успех отрасли НДО критически зависит от полномасштабного понимания Модели НДО в России всеми управленцами отрасли и от создания грамотного института экспертизы в отрасли.

## 7. НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМАТРИВАЕМЫЕ АССОЦИАЦИЕЙ «НДО» ЗА ПРОШЕДШИЙ ПЕРИОД

За текущий период к Ассоциации «НДО», членами которой являются ПАО «Сбербанк России», Российское объединение инкассации (РОСИНКАС) Центрального банка РФ, НКО «ИНКАХРАН» (АО), ФГУП «Главный центр специальной связи», АО «Газпромбанк», АО «Россельхозбанк», АО «Почта Банк», присоединился Банк «Открытие».

В мероприятиях Ассоциации «НДО» принимали участие члены Ассоциации, а также представители ДНДО Банка России, АО «Альфа-Банк», Банк ВТБ (ПАО), ПАО «Промсвязьбанк», «Банк Русский Стандарт», «Возрождение» и другие.

**На заседаниях Ассоциации «НДО» были рассмотрены следующие темы:**

- Проект Модели отрасли НДО
- Отраслевая аналитика
- Концепт «управленческий капитал отрасли»
- Обсуждение второго отраслевого Обзора
- Работа со СМИ, темы статей и спикеры
- Закономерности наличного денежного обращения в разные исторические эпохи и в различных странах
- Развитие отрасли в контексте требований ФАС РФ. Экономические аспекты
- Обеспечение технологической безопасности отрасли НДО
- О возможности округления сумм до целого рубля при совершении кассовых операций в кредитных организациях
- Проект Меморандума членов Ассоциации «НДО»

Так, в ходе работы заседаний отмечалось, что в части аналитики особое внимание необходимо обратить на следующие новые аспекты:

1. Конкуренция и рынок (как фундаментальные понятия развития) не являются оптимальными для инкассации и отрасли НДО в целом в связи с решением отраслью задач платежной системы страны.
2. В части услуг инкассации наблюдается работа с внутренним клиентом, а также рынок открытых клиентов с конкурсными процедурами. Применяются несколько моделей/технологий работы по услугам инкассации.

3. Уровни прибыльности по поставщикам, исполнителям услуг инкассации и заказчикам услуг «перекошен» в сторону существенно большей выгоды заказчиков услуг.
4. При существующих рыночных ценах на услуги инкассации проблематично поддерживать качественную инфраструктуру, способную адекватно отвечать в периоды различной нагрузки по обеспечению бесперебойного функционирования НДО.
5. Реализацию функций ФАС РФ, МВД РФ, Росгвардии, банковских ассоциаций для усиления безопасности и жизнеспособности отрасли НДО.

Ассоциацией «НДО» найдена очень важная возможность (при координации с ФАС РФ) по созданию механизма защиты интересов отраслевых организаций. Таким механизмом, в соответствии с ФЗ № 135-ФЗ «О защите конкуренции», может стать специальное Соглашение, которое может содержать многие важные аспекты:

1. Объединять усилия по повышению репутации услуг на рынке;
2. Создавать взаимовыгодную логистическую систему с учетом масштаба страны и удаленных территорий;
3. Делать совместные инвестиции в отраслевые инфраструктурные проекты, в том числе ИТ;
4. Обеспечивать общую безопасность;
5. Распределять риски;
6. Проводить экономические экспертизы;
7. Поддерживать репутацию участников рынка, отказываться от переманивания клиентов, сотрудников, поставщиков.

В новых экономических условиях по обеспечению технологической безопасности отрасли НДО необходимо учесть:

- Какие трудности в поддержании работоспособности технических средств обеспечения процесса инкассации есть, сервисное обслуживание иностранной техники.
- Сколько времени возможно поддерживать техническую и технологическую инфраструктуру, программные продукты.
- Возникнут ли трудности технического характера при внедрении банкнот нового образца.
- Если наметится переход на новую технику дружественных производителей, необходимо объединить усилия по исследованию вопросов пригодности техники.

В ходе обсуждения данной темы было определено, что проблемой могут стать большие машины пересчета (ССМ), «большое» ПО, переход на новые купюры. Поддержку ПО оказывают «Центр финансовых технологий», «Ланит», другие крупные компании. В общем на момент обсуждения нерешаемых проблем выявлено не было.

По вопросу о возможности округления сумм до целого рубля при совершении кассовых операций в кредитных организациях была рассмотрена имеющаяся информация об обеспокоенности кредитных организаций в связи с отсутствием разменной монеты, необходимой при совершении операций по приему переводов от физических лиц без открытия банковского счета, а также при выдаче сумм со вкладов/счетов при их закрытии. Было отмечено, что в сети розничных торговых



предприятий достаточно давно работа с денежной наличностью организована таким образом, что сумма российских рублей, которую необходимо получить от клиента или выдать наличными, округляется до целого рубля. В ходе обсуждения данного вопроса была представлена практика кредитных организаций по созданию локальных правовых актов о возможности округления сумм до целого рубля в пользу клиента.

На заседаниях также обсуждались вопросы по давно выявленным проблемам отрасли:

- Маржинальность услуг НДО
- Критические нагрузки на систему инкассации
- Правовое обеспечение актуальных вопросов, в том числе тротуарного риска, выхода на пенсию инкассаторов в 60 лет
- Монетное обращение

Проведены мероприятия:

- Открыт новый формат работы — научно-практические отраслевые семинары
- Празднование V годовщины в ГМИИ им. Пушкина (фото 2)
- Вступление нового члена Ассоциации «НДО» — ПАО Банк «ФК Открытие»
- Расширенное Правление в честь VI годовщины Ассоциации «НДО» с выступлением студентов Академии музыки им. Гнесиных — лауреатов международных конкурсов
- Четыре заседания нового Дискуссионного клуба с участием ученых в области истории и нумизматики «Деньги: вчера, сегодня, завтра»

В конце 2021 года Ассоциация «НДО» объявила об открытии нового формата работы — научно-практических семинаров. Семинары направлены на открытую



Фото 2.



Фото 3.

дискуссию по широкому кругу управленческих вопросов и проблем. В повестку также входит и рассмотрение новых высокотехнологичных инструментов управления, повышения производительности организаций, организационно-технических новаций. Для этого планируются в «камерном составе» тематические выступления практикующих управленцев высшего звена не только отрасли НДО, но и управленцев других отраслей экономики с последующей дискуссией. В результате ожидается, что наше управленческое сообщество должно получить высокую мотивацию к развитию, более ясное представление о новых инструментах повышения производительности и организационно-технических новациях. Новое направление получило поддержку и большую организационную помощь директора ДНДО Банка России Александра Ивановича Лахтикова.

Первый научно-технический семинар «Состояние и перспективы управления в условиях цифровой трансформации» (фото 3) прошел 09.02.2022 с участием к. ю. н. Озерова Виктора Алексеевича; к. ю. н. Бочкарева Олега Ивановича, заместителя председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ (тема «Роль и проблемы управления при проектировании и производстве»); Корнилова Георгия Валентиновича, к. и. н., директора НИИ — филиала АО «Гознак» (тема «Об особенностях НИР и цифровой трансформации»).

18 мая 2022 года состоялся традиционный, завершающий расписание работ (с июня по май) «круглый стол» Ассоциации «НДО».

Краткий отчет о работе Ассоциации «НДО» за период с июня 2021 по май 2022 года был представлен Е. В. Меланич.

Выступили: Н. А. Малюх (объединение «РОСИНКАС»), А. П. Пономаренко (ПАО Сбербанк), Т. Б. Малютина (НКО «ИНКАХРАН» (АО)), Р. Б. Боташев (ФГУП ГЦСС), И. В. Новоселецкая (ПАО Банк «ФК Открытие»), М. В. Лялькин (ВТБ), Д. Ю. Комиссаров (Банк ГПБ (АО)), Д. С. Поляков (Промсвязьбанк).

Основные мысли и предложения:

- Усилить организационную роль Ассоциации «НДО» при проведении в жизнь конкретных мер для развития отрасли.
- Активнее взаимодействовать с Банком России.
- Уделять внимание больше партнерству, чем конкуренции.
- Поддерживать технический уровень, в том числе через общеотраслевые меры.
- Необходима поддержка отрасли специальными экономическими мерами: возможно, это введение дотаций, специальных условий кредитования и поддержки технического укрепления, изменение условий фондирования наличности, увеличение операционного дня, отмена НДС на перевозку наличности и др.
- Более активное привлечение торговых организаций (ритейл) к поиску эффективных решений по всей цепочке НДО.
- Активно взаимодействовать с профильными комитетами ГД РФ, инициировать проведение «круглого стола» по отраслевой проблематике в ГД РФ.
- В связи с тем, что рыночные механизмы малоприменимы в новых условиях, вести координацию с вендорами для укрепления программы импортозамещения. Провести экспресс-аналитику по конкретным техническим аспектам (состояние вендеров, проблемная техника, перспективы по многокарманным и малокарманным ССМ, броневые автомобили, точные весы для драгметаллов и др.). Организовать встречу с вендорами, производителями отраслевой техники, поставщиками для выявления проблем и путей их решения.
- Актуализировать подходы к оценке операционных рисков в сфере НДО. Создать основы методики оценки в составе общей системы управления рисками: страновой риск, риск контрагента и др.

Была предложена и рассмотрена формулировка основной долгосрочной стратегической цели Ассоциации «НДО» — создание Гильдии профессионалов в сфере услуг НДО как примера одной из лучших отраслевых организаций в России по вовлеченности управленцев, порядку и результативности.

Также были предложены следующие направления работы до мая 2023 года:

1. Развитие отраслевого сообщества.
2. Технологическое обеспечение в новых условиях.
3. Отраслевая аналитика и выпуск третьего отраслевого Обзора НДО.

Продолжена работа со средствами массовой информации, совершенствуется работа сайта. Планирование и текущая работа осуществляются в тесном взаимодействии с Банком России.

Для развития отрасли НДО необходима консолидация усилий и энергии профессионального сообщества, хорошее взаимодействие и понимание между управленцами, качественный информационный обмен и регулярные коммуникации между участниками сообщества. Задачу по организации и функционированию современной среды экспертного информирования, предоставления доступа к актуальным материалам, в том числе лучшим практикам, необходимо решать с помощью профессиональных СМИ, которые являются необходимым системно значимым элементом

системы НДО. Так, журнал «Банкноты стран мира: Денежное обращение. Экспертиза. Фальсификации» является постоянным авторизованным информационным партнером Ассоциации «НДО».

Опубликовано множество статей в журналах издательства «ИнтерКрим-Пресс», в том числе:

1. Елена Меланич: «Оборот существенной массы наличных денег в экономике сохранится еще на долгое время», интервью, август 2021 г.
2. Сергей Касьян: «Для такой важной сферы, как инкассация, нужен целый пул обязательных отраслевых стандартов», интервью, сентябрь 2021 г.
3. Управление НДО в коммерческом банке: проблемы и решения, интервью А. Пономаренко; интервью В. Парнаса, октябрь 2021 г.
4. Управление НДО в коммерческом банке: практики лидеров рынка, интервью А. Скрылевой, продолжение интервью В. Парнаса, ноябрь 2021 г.
5. Управление НДО в коммерческом банке: практики лидеров рынка, интервью Е. Чигиринской, декабрь 2021 г.
6. Ассоциация «НДО»: осенний сезон выдался «горячим», статья, декабрь 2021 г.
7. Исторический дискуссионный клуб поможет заглянуть в будущее, репортаж, январь 2022 г.
8. Прошло второе заседание Дискуссионного клуба «Деньги: вчера, сегодня, завтра», репортаж, март 2022 г.
9. Алексей Прохоров: «Важно доносить до людей, что монета должна работать», интервью, март 2022 г.
10. Серия статей о работе Дискуссионного клуба «Деньги: вчера, сегодня, завтра».

Ассоциация «НДО» выступила на ПЛАС-Форуме 7 сентября 2022 года с темой «Ключевые направления для достижения технологической независимости отрасли НДО», расширенное интервью опубликовано в журнале «ПЛАС».

Ассоциация «НДО» всегда особое внимание уделяла управленцам отрасли. Вообще, самым важным в любой отрасли является человеческий капитал.

В соответствии со стратегическими документами ЦБ РФ и Минфина по вопросам развития кадров, а также логикой жизни, необходимо особое внимание уделять профессиональному мировоззрению, усилению института отраслевого наставничества, созданию внутренних сообществ по профессиям отрасли НДО. Это позволит существенно укрепить наши силы и взаимодействие, расширить сообщество, укреплять талантливые управленческие кадры нашей отрасли.

21 сентября 2022 года проведен специализированный дискуссионный семинар, где были подняты темы о возможностях развития навыков управления, проблем «выгорания» в профессии, гибких навыков (soft skills) управленцев сферы НДО с участием специальных гостей, обладающих незаурядным опытом по этим вопросам.

31 августа прошло Правление Ассоциации «НДО», на котором единогласно были приняты актуализированные миссия и цели, рассмотрены основы отраслевого Соглашения (Меморандума), прошло обсуждение и утверждение расписания работ Ассоциации «НДО» до мая 2023 года.

### Миссия Ассоциации «НДО»

Содействовать развитию системы наличного денежного обращения России и обеспечению ее устойчивости, направленной на удовлетворение всех потребностей населения, предпринимателей, юридических лиц, работников сферы наличного денежного обращения и других участников системы.

### Главные цели Ассоциации «НДО»

Во взаимодействии с Банком России способствовать созданию механизмов устойчивости НДО; мониторинг проблем функционирования системы НДО; информирование заинтересованных сторон, регулятора; развитие потенциала отраслевого управленческого взаимодействия и формирование в России действенного сообщества профессионалов сферы НДО.

### Целевая аудитория

Управленцы сферы НДО, работники сферы НДО, регуляторы и другие релевантные государственные структуры, банковские ассоциации, отраслевые венде-ры, специализированные СМИ и релевантные конференции.

### Наши ценности:

- всесторонние экспертные знания в области НДО;
- тесное взаимодействие с Банком России;
- создание и соблюдение разумных правил, продвижение инициатив, направленных на принятие поддерживающих отрасль законов;
- необходимое сочетание открытости и конфиденциальности.



Фото 4.

26 октября 2022 года прошло расширенное заседание Правления Ассоциации «НДО» в честь VI годовщины (фото 4) с рассмотрением актуальных вопросов: основы методики обеспечения жизнеспособности отрасли (в том числе в условиях мобилизации) и проекта Меморандума членов Ассоциации «НДО».

## 8. ПРОЕКТ «МЕМОРАНДУМ АССОЦИАЦИИ „НДО“»

---

Ассоциацией «НДО» рассматривается проект Меморандума о соблюдении стандартов качества и безопасности оказания услуг в сфере налично-денежного обращения и о добросовестной конкуренции.

Разработка данного Меморандума является инициативой Ассоциации «НДО», основанной на волеизъявлении своих членов о необходимости документального закрепления основных принципов, которыми должны руководствоваться основные поставщики услуг в сфере наличного денежного обращения в своей практической работе.

Данные принципы являются основополагающими, и к ним, безусловно, относится необходимость качественного обслуживания клиентов и безопасные условия для оказания услуг, которые должны обеспечиваться не только со стороны поставщиков услуг, но и организовываться в местах оказания услуг со стороны клиентов. Проект Меморандума должен декларировать стремление участников Ассоциации «НДО» следовать указанным требованиям качественного оказания услуг и обеспечения безопасности, а также предпринимать усилия по совершенствованию уровня стандартов качества и безопасности, предъявляемых законодательством, предусмотренных в нормативных актах Банка России, внутренних документах участников рынка наличного денежного обращения, включая Ассоциацию «НДО».

Не менее важным, с точки зрения Ассоциации «НДО», является вопрос соблюдения участниками рынка НДО требований добросовестной конкуренции, предусмотренных Федеральным законом Российской Федерации «О защите конкуренции» от 28.07.2006 № 135-ФЗ. Экономические аспекты могут рассматриваться на основе принятых всеми участниками стандартов качества услуг в сфере НДО.

## 9. СЕРВИСЫ И ДОСТИЖЕНИЯ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ «НДО»

---

### Сбербанк

Развитие кассово-инкассаторского направления в Сбере в 2021–2022 гг. осуществлялось в целях обеспечения стабильности, непрерывности и эффективности технологических процессов с использованием инструментов искусственного интеллекта и современных автоматизированных решений.

#### 1. Вывод новых продуктов на кассово-инкассаторский рынок:

- В рамках развития комплексного решения «Всё для банкомата» внедрили ряд новых сервисов, непосредственно связанных с обеспечением работоспособности сетей устройств самообслуживания (УС): «Ускоренная профилактика УС», «Устранение сложных замятий на УС», «Профилактика и ремонт кассет УС».
- С учетом изменений, происходящих на рынке, произвели реформатирование под современные потребности услуги по хранению слитков из драгоценных металлов, предусмотрев возможность управления хранящимися остатками металла — пополнения/изъятия отдельных партий.
- В рамках органического развития дополнили услугу по управлению кассовой ликвидностью, включив в периметр возможного анализа, прогнозирования и управления не только ликвидность в банкоматных и терминальных сетях, но и в банковских отделениях и кассовых центрах Клиентов.

#### 2. Автоматизация и внедрение искусственного интеллекта:

- разработана и внедрена автоматизированная прогнозная модель управления ресурсами кассово-инкассаторских центров, позволяющая прогнозировать вывод необходимого количества работников в зависимости от планируемых объемов совершаемых операций;
- внедрена технология бескассетной (шатерной) перезагрузки банкоматов с функцией рециркуляции;
- разработаны и внедрены ИИ-модели, обеспечивающие оптимальное управление кассовой ликвидностью;
- осуществляется внедрение электронных замков для устройств самообслуживания;
- внедряется новая модель спецконтейнеров, разработанная в группе Сбера;
- проводятся работы по практическому применению видеоаналитики для мониторинга ситуации на маршруте, на отдельных участках пересчета в кассовых центрах.



### 3. Внедрение Digital-сервисов для Клиентов:

В целях сокращения операционных затрат, повышения скорости и доступности предоставляемых услуг, а также в рамках внедрения ESG-инициатив были реализованы:

- для клиентов — кредитных организаций: разработано и внедрено специальное программное обеспечение «СберФИНЛАЙН», которое позволяет организовать взаимодействие с клиентами в электронном виде, по защищенным каналам связи по следующим опциям:
  - получение и исполнение заявок с учетом кастомизации для клиента;
  - ведение электронного документооборота, включая договоры, дополнительные соглашения, платежные документы, чеки, акты, формы отчетности и т. д.
- для корпоративных клиентов: внедрено специальное онлайн-пространство и электронный документооборот:
  - мобильное и WEB приложения «СберИнкассация» — управление заездами инкассации 24/7, заявки и их отмена, оформление препроводительных документов;
  - инкассация в «СберБизнес» — весь процесс оформления инкассации в электронном виде (оформление и подписание договоров, получение счетов на оплату услуг и актов выполненных работ).

## ФГУП ГЦСС

ФГУП «Главный центр специальной связи» (ФГУП ГЦСС, Спецсвязь) с 1939 года является лидером в области доставки специальной корреспонденции, секретных и опасных грузов, грузов оборонно-промышленного назначения, наркотических средств и психотропных веществ, драгоценных и редких металлов, денежной наличности, предметов искусства и химических реагентов на всей территории России и стран СНГ.

Номенклатура грузов, перевозимых ФГУП ГЦСС, насчитывает сотни наименований: от мелкого конверта до негабаритного и тяжеловесного оборудования и техники. Корреспонденция и грузы на всем пути следования сопровождаются сотрудниками (фельдъегерями), вооруженными служебным оружием.

В филиальную сеть предприятия входят 75 управлений, 230 отделений и пунктов по всей России, а также пункт специальной связи на Байконуре. Для доставки корреспонденции и грузов Спецсвязь использует собственный автотранспорт. В автопарке предприятия насчитывается свыше 2300 единиц автотехники: легковые автомобили, бронированные автомобили, автотягачи, а также специальные транспортные средства, в которых в том числе поддерживается определенный температурный режим на всем протяжении маршрута.

ФГУП ГЦСС — предприятие с особыми уставными задачами, которое быстро подстраивается под вызовы современности и работает над оптимизацией себестоимости перевозок: планированием, дозагрузкой маршрутов, реформированием и технической оснащённостью экипажей и транспортной техники.

За последний год на предприятии была завершена работа по полной автоматизации контроля местоположения транспорта. Система мониторинга автотранспорта позволяет отслеживать машины на всей территории России. С помощью этой системы сотрудники могут контролировать движение автомобиля и его путь, расход топлива и показатели скорости.

Бронированные машины, которые перевозят денежную наличность и драгоценные металлы, оснащены охранно-телеметрическими комплексами. С их помощью специалисты осуществляют удаленный контроль транспорта, а также имеют возможность удаленной блокировки двигателя и запираания дверей в случае наступления тревожных событий.

В 2022 году в Спецсвязи открылись два новых управления Спецсвязи в южном регионе — в Чеченской Республике и Карачаево-Черкесии, а также открыто новое здание Управления специальной связи по Республике Крым, что значительно расширило направления работы как на территории Крыма, так и в Южном федеральном округе.

Спецсвязь оказывает полный комплекс услуг по обслуживанию банкоматов, перевозке ценных бумаг и наличных денег, включающий в себя:

- перевозку ценных бумаг, аккредитивов, векселей и кредитных карт;
- прием, обработку и доставку наличных в рублях и иностранной валюте;
- перевозку драгоценных металлов и драгоценных камней;
- обслуживание банкоматов и терминалов;
- таможенное оформление импорта/экспорта валюты и ценных бумаг;
- городские, междугородние и международные перевозки;
- хранение ценных грузов в специализированных хранилищах, оборудованных сейфовыми дверями, современной системой сигнализации и находящихся под круглосуточной охраной;
- индивидуальный подход к выбору транспортных средств при организации маршрута доставки;
- гарантию сохранности грузов;
- гибкую тарифную политику.

## Россельхозбанк

Услуги инкассации юридическим лицам:

- инкассация выручки, в том числе из платежных терминалов;
- доставка денежной наличности по чеку в офис клиента;
- формирование и доставка разменной монеты и банкнот;
- пересчет и зачисление на рублевые счета;
- пересчет и перевод денежных средств на счета в других банках.

Услуги перевозки и обслуживания автоматических устройств (АУ) кредитных организаций:

- перевозка наличных денег и ценностей в/из учреждений Банка России;
- перевозка наличных денег и ценностей между подразделениями кредитной организации;

- обслуживание банкоматов с получением/сдачей кассет в кассе кредитной организации;
- кассово-инкассационное обслуживание банкоматов кредитных организаций.

Преимущества:

- индивидуальные схемы обслуживания;
- быстрое поступление средств на счет;
- зачисление денежных средств на счет любого банка;
- возможность заключения централизованного договора;
- страхование Банком денежных средств при перевозке;
- прозрачные тарифы без дополнительных комиссий и сборов.

Услуги инкассации в 20 субъектах Российской Федерации:

- г. Москва
- г. Барнаул и Алтайский край
- г. Брянск и Брянская область
- г. Воронеж и Воронежская область
- г. Липецк и Липецкая область
- г. Киров и Кировская область
- г. Краснодар и Краснодарский край
- Республика Адыгея
- г. Красноярск, г. Канск, г. Назарово, центральная часть и юг Красноярского края
- г. Абакан (Республика Хакасия) и пригородная зона
- г. Курск и Курская область
- г. Кызыл (Республика Тыва) и пригородная зона
- г. Рязань и Рязанская область
- г. Ростов-на-Дону и Ростовская область
- г. Казань, г. Набережные Челны, г. Нижнекамск и пригородные зоны
- г. Тверь и Тверская область, г. Дубна Московской области
- г. Челябинск, г. Копейск и пригородные зоны
- г. Грозный, Чеченская Республика
- г. Якутск и пригородная зона, Республика Саха (Якутия) — по согласованию
- г. Ярославль и Ярославская область

Партнеры: РОСИНКАС, ИНКАХРАН, ФГУП ГЦСС.

## Банк «Открытие»

Банк «Открытие» — универсальный банк с диверсифицированной структурой бизнеса, осуществляющий обслуживание юридических и физических лиц различных сегментов. Банк представлен в 73 регионах, сеть банка состоит более чем из 400 отделений (ТП), 3 670 устройств самообслуживания (УС) и 330 автоматических депозитных машин (АДМ).

Физическим лицам Банк предоставляет полный спектр кассовых услуг с 15 видами наличной валюты (внесение /снятие на счета и карты, размен, обмен), а также осуществляет продажу драгоценных металлов и памятных монет.

Юридическим лицам Банк «Открытие» предоставляет услуги по:

- внесению/снятию наличных на счета через кассу банка, УС;
- внесению выручки с онлайн-зачислением на счета через АДМ, устанавливаемые в офисе или торговой точке клиента, в т. ч. в рамках услуги «под ключ», включающей в себя для клиента весь комплекс услуг от закупки АДМ до его инкассационного и технического обслуживания;
- инкассации наличной денежной выручки с привлечением перевозчиков по двухсторонним и трехсторонним договорам;
- пересчету инкассированных денежных средств в рублях и иностранной валюте и их зачислению на совпадающие с валютой расчетные счета клиента;
- пересчету инкассированных денежных средств в рублях и их перечислению на счета клиентов, открытые в других банках;
- доставке наличных денежных средств по чеку и разменной монеты/банкнот с привлечением перевозчиков по трехсторонним договорам.

Для повышения конкурентоспособности предоставляемых клиентам услуг, снижения их стоимости без потери качества для клиентов Банк «Открытие» на постоянной основе оптимизирует и совершенствует свои процессы в области налично-денежного обращения, в т. ч. за счет внедрения передовых технологий.

При кассовом обслуживании своих клиентов и объектов Банк «Открытие» использует АБС российского производства. Для быстрого и качественного совершенствования кассовых операций за счет поэтапной доработки АБС в 2021–2022 гг. было реализовано:

- автоматизированное управление потоками денежной наличности по всем объектам банка и клиентской инкассации, включая отражение по счетам бухгалтерского учета;
- полный электронный документооборот между клиентом и банком с автоматическим контролем по приходным и расходным кассовым операциям по счетам ЮЛ (проведение операций в кассе в «одну руку»);
- автоматический системный контроль данных клиентов, в т. ч. в части соблюдения требований Федерального закона № 115-ФЗ (снижение операционных и репутационных рисков);
- электронный документооборот по всем кассовым операциям с применением электронной подписи сотрудников Банка (исключение необходимости последующего контроля в части ошибок и мошенничества, сокращение на 40% времени на оформление внутренних операций);
- автоматизированная выверка счетов УС, АДМ и взаиморасчеты с аутсорсерами (сокращение на 80% времени на формирование платежных документов с аутсорсерами, достижение benchmark, превышающего лучший показатель по рынку, характеризующий производительность функции «Бухгалтерское сопровождение сети устройств самообслуживания и АДМ»);
- независимый централизованный свод касс всех ТП.

Для повышения производительности обработки наличных денег в кассах пересчёта с большими объемами внедрена высокоэффективная потоковая технология обработки денег. Узкая специализация каждого из участников процесса, производительная техника, автоматическая передача результатов пересчета в АБС Банка и минимизация человеческого фактора позволили на 30% увеличить производительность касс пересчета, оптимизировать документооборот и снизить ошибки. Кроме того, данная технология позволила без увеличения численности оперативно обеспечить обработку наличных в пиковые периоды 2021–2022, связанные с ковидом и условиями нестабильности.

Для достижения баланса в потребности и излишках монеты Банка России Банк «Открытие» заключил договоры и организовал процесс получения/выдачи монеты Банка России в рамках сделок, согласованных на Монетных площадках Банка России.

Для повышения управляемости и эффективности сопровождения налично-денежного обращения вывели из сети и централизовали на двух региональных площадках функцию бухгалтерского сопровождения кассовых операций с оптимизацией численности на 53%.

Для повышения управляемости договорная база Банка «Открытие» по услугам инкассации сокращена на 95% — до 16 федеральных централизованных договоров. Это позволило улучшить качество и сервис обслуживания для объектов и клиентов банка, организовать оперативное взаимодействие по всем возникающим вопросам через единый канал связи.

Для повышения эффективности сопровождения инкассации перешли на ЭДО с поставщиками услуг инкассации, что позволило оптимизировать бумажный документооборот, сократить время подписания документов и оплаты счетов за оказанные услуги на 10–15 рабочих дней. Внедрили SLA с поставщиками услуг инкассации об уровне качества обслуживания.

Для повышения эффективности сопровождения процессов налично-денежного обращения Банк «Открытие» успешно применяет процессную модель расчёта численности персонала и его квалификации, шеринг команд, лин-технологии, внедряет роботизацию процессов. За последние два года силами работников Департамента инкассации и денежного обращения создан 31 цифровой сотрудник (робот), который на ежедневной основе выполняет рутинные операции, обеспечивая оперативное, качественное сопровождение кассовых и инкассационных услуг, а также позволяя быстро адаптироваться к изменениям в новых условиях.

Проведенная за последние два года работа позволила повысить производительность различных процессов на 17–40% и снизить в 2022 г. на 17% стоимость функции по сравнению с прошлым годом.

Кроме качества и стоимости функции, Банк «Открытие» уделяет большое внимание применению в работе принципов ESG. Проведенные за последние два года автоматизация и совершенствование процессов позволили минимизировать использование бумаги (более 10 тыс. пачек в год), отказаться от использования свинцовых пломб (2 тонны в год), снизить выбросы CO<sub>2</sub> (90 тонн в год).

## РОСИНКАС

Объединение «РОСИНКАС» — организация, созданная Банком России в целях обеспечения его деятельности по организации наличного денежного обращения на всей территории Российской Федерации.

Основными принципами работы являются индивидуальный подход и конфиденциальность, гарантия сохранности груза и гибкая ценовая политика.

Тарифы на услуги рассчитываются индивидуально для каждого клиента в зависимости от объема перевозимых ценностей, времени проведения операции, места расположения объекта, регулярности перевозок.

Следуя пожеланиям клиентов, мы предлагаем удобный график инкассации, от разовой инкассации (по заказу) до инкассации в круглосуточном режиме.

Для юридических лиц:

- инкассация наличных денег и иных ценностей
- перевозка наличных денег
- доставка разменной монеты и банкнот мелкого достоинства
- перевозка ценных документов
- перевозка коммерческих грузов и других ценностей
- обслуживание терминалов, автоматических сейфов

Для кредитных организаций:

- подкрепление операционной кассы, вывоз излишков, подкрепление внутренних структурных подразделений
- перевозка ценностей между кредитными организациями
- перевозка ценностей из/в кредитные организации
- перевозка кассет для загрузки/выгрузки программно-технических средств
- доставка размена
- перевозка документов, межбанковских расчетных документов, экспедирование расчетных документов и корреспонденции

Объединение «РОСИНКАС» осуществляет кассовые операции по приему и обработке (пересчет, сортировка, а также формирование и упаковка) наличных денег клиентов и подразделений кредитных организаций.

Обработка наличных денег осуществляется в автоматизированном режиме на счетно-сортировальных машинах, включенных в список счетно-сортировальных машин, прошедших испытание в Банке России и рекомендованных для применения в кредитных организациях:

- обработка проинкассированных наличных денег клиентов
- обработка наличных денег и наличной иностранной валюты для обслуживания банкоматов кредитных организаций
- обработка наличных денег, изъятых из автоматических устройств юридических лиц и постаматов
- обработка наличных денег, изъятых из автоматических устройств кредитных организаций, небанковских кредитных организаций

## ИНКАХРАН

ИНКАХРАН более 30 лет предоставляет своим клиентам полный комплекс услуг, связанных с налично-денежным обращением, включая пересчёт и зачисление инкассированных средств.

Основными приоритетами в своей деятельности компания считает обеспечение качественного сервиса и безопасности клиентских операций.

Продуктами НКО «ИНКАХРАН» (АО) пользуются представители всех сфер бизнеса — от крупнейших банков до индивидуальных предпринимателей.

За 2021 год удалось увеличить количество активных точек обслуживания на 45% и объем пересчета наличных денег на 55%. В настоящий момент автопарк в 900 единиц специализированной техники обслуживает более 3000 клиентов в 84 000 точках инкассации по всей России.

Ключевым вектором развития на 2022–2023 годы принято повышение уровня обслуживания и эффективности деятельности за счёт внедрения цифровых и высокотехнологичных продуктов и услуг для удобства партнёров.

Основными услугами, оказываемыми ИНКАХРАН, являются:

- классическая инкассация и доставка клиенту наличных денег (в том числе разменной монеты);
- оперативный пересчёт и зачисление инкассированной выручки, в частности на счета, открытые в НКО «ИНКАХРАН» (АО);
- обслуживание технических устройств клиентов (банкоматы, АДМ и другие устройства самообслуживания), в том числе технический сервис;
- полный комплекс услуг в части налично-денежного обращения для кредитных организаций и их отделений;
- организация безопасных перевозок ценностей и наличных денежных средств для клиентов — физических лиц;
- переводы денежных средств за рубеж в рублях и иностранной валюте через собственную платёжную систему «АСТРАСЕНД».

## ПОЧТА БАНК

Почта Банк — универсальный розничный банк, созданный группой ВТБ и Почтой России в 2016 году. Миссия Почта Банка — повышение доступности финансовых услуг для жителей России. Для этого банк развивает масштабную региональную сеть на базе почтовых отделений, в том числе в малых и удалённых населённых пунктах. Сеть банка насчитывает 30 тыс. точек обслуживания банка в 83 регионах РФ, а клиентская база превысила 21 млн человек.

В почтовых отделениях банк представлен в формате окон продаж с сотрудником банка или с сотрудником Почты России. Почта Банк работает без кассовых узлов, все операции клиенты совершают с помощью банкоматов с функцией замкнутого оборота наличных средств (более 4600 устройств). Во всех почтовых отделениях в стране, включая малые и удалённые населённые пункты, установлено более 54 тыс. POS-терминалов, с помощью которых можно снять наличные с карты любого банка, пополнить счет в Почта Банке (в т. ч. внести платеж по кредиту), а также оплатить почтовые услуги.

Сайт банка [www.pochtabank.ru](http://www.pochtabank.ru). Телеграмм-канал Банка [t.me/pochtabank](https://t.me/pochtabank).

## ГАЗПРОМБАНК

Для своих клиентов Банк предлагает услугу онлайн-инкассации, способствующую не только оптимизации процесса инкассации, сокращению скорости и стоимости проведения операций, но и существенному снижению негативного воздействия на окружающую среду в рамках ESG-подхода.

Сервисы по автоматизированным депозитным машинам (АДМ) — современная обработка и онлайн-инкассация наличной выручки. Банк самостоятельно устанавливает оборудование и настраивает его. Специальное автоматическое устройство производит прием, пересчет, проверку и хранение наличной выручки. Банк берет на себя полную ответственность за сохранность наличных денег, внесенных клиентами в устройство. Наличная выручка в режиме on-line зачисляется на расчетный счет клиента, деньги всегда в работе. В настоящее время установлено более 20 000 устройств.

Банком ГПБ (АО) установлено более 5800 банкоматов во всех крупных городах России, областных центрах и удаленных населенных пунктах, в которых располагаются клиенты — участники зарплатных проектов Банка.

Банк активно развивает новый инвестиционный продукт «Драгоценные металлы».

Банк участвует в проекте Банка России по передаче функции хранения наличных денег банка России кредитным организациям (НДБР).

Начиная с 2021 года запустил проект в 2-х городах Уральского федерального округа.

По состоянию на октябрь 2022, организовано хранение НДБР в 7 точках, из них:

- в Уральском федеральном округе — 5;
- в Дальневосточном федеральном округе – 2.

До конца 2022 – в начале 2023 запланировано к включению в проект НДБР еще 15 точек, из них:

- в Поволжском ФО – 2;
- в Северо-Кавказском ФО – 2;
- в Сибирском ФО – 4;
- в Северо-Западном ФО – 2;
- в Уральском ФО – 3;
- в Южном ФО – 2.

Таким образом, к 3-му кварталу 2023 хранение НДБР будет организовано в 22 точках.



# 10. К ВОПРОСУ О СТОИМОСТИ УСЛУГ НДО

---

Иногда не помешает самые простые вещи еще раз себе напомнить: заказчики и клиенты являются источником дохода, целью развития наших услуг, и именно они создают спрос, воспринимают и критикуют качество, делятся своими впечатлениями с коллегами и другими возможными пользователями прямо или косвенно. В результате именно степень их радости по поводу наших услуг и является тем, от чего зависят и экономические, и мотивационные результаты нашей деятельности.

Напомним несколько отраслевых понятий:

**Заказчик** — кредитная организация, использующая для перевозки, инкассации или обработки наличных денег услуги другой кредитной организации или исключительно в части перевозки наличных денег организации, оказывающей услуги по перевозке ценных грузов.

**Оператор** — кредитная организация, организация, входящая в систему Банка России, осуществляющая перевозку, инкассацию и операции по обработке наличных денег клиентов кредитной организации — Заказчика, а также исключительно в части перевозки наличных денег — организация, оказывающая услуги по перевозке ценных грузов.

**Клиент** — юридическое или физическое лицо, в интересах которого осуществляются операции перевозки, инкассации или обработки наличных денег.

При расчете рыночной стоимости услуг Операторов по перевозке, инкассации и обработке денежной наличности должны учитываться следующие (но не исключительно) влияющие на себестоимость услуг Операторов факторы:

- медианный рыночный уровень оплаты труда инкассаторских и кассовых работников;
- принятые Оператором нормативные временные ограничения по выполнению типовых операций кассовыми и инкассаторскими работниками;
- стоимость содержания и технического обслуживания кассовой и автомобильной техники, иных технических средств, ГСМ, амортизация и норматив инвестиционных затрат на реновацию парка;
- расходы на обеспечение охраны и безопасности работников инкассации и кассовых подразделений Оператора;
- страхование транспортных средств, кассовой техники, оборудования, объектов недвижимости, наличных денег и ценностей при их перевозке и хранении;
- административные затраты Операторов (в т. ч. оплата труда руководства и обеспечивающих подразделений, непосредственно задействованных в производстве, аренда и содержание помещений, обеспечение работников спецодеждой и т. п.);

- применяемые конкретными Операторами аллокации на прямые расходы кассовых и инкассаторских подразделений или иные начисления в рамках финансово-стоимостного анализа операционной деятельности Оператора;
- рыночный уровень рентабельности профильного бизнеса;
- финансовые резервы в соответствии с принятой Оператором картой рисков (расчет ключевых индикаторов риска и контроля, показателей CoR, EaR и пр.);
- региональные коэффициенты.

Основные тарифицируемые операции по инкассации наличных денег:

- сбор сумок клиентов с доставкой в кассовый узел Заказчика;
- сбор сумок клиентов с доставкой в кассовый узел Оператора;
- сбор сумок клиентов повторным заездом;
- бесконтактная инкассация гипермаркетов;
- временное хранение инкассированных наличных денег под ответственностью Оператора.

Отметим, что зачисление пересчитанной денежной наличности на счет Клиента, открытый в кредитной организации — Операторе, либо перечисление пересчитанной денежной наличности на счет Клиента, открытый в другой кредитной организации, как правило, включается в стоимость обработки наличных денег.

Основные тарифицируемые операции по перевозке<sup>1</sup> наличных денег:

- доставка наличных денег Клиенту по денежному чеку/электронной заявке:
  - одновременно с инкассацией,
  - отдельным рейсом;
- доставка разменной монеты/банкнот Клиенту в обмен на монеты/банкноты другого номинала:
  - одновременно с инкассацией,
  - отдельным рейсом;
- перевозка наличных денег, принятых в кассовом узле, ВСП кредитной организации, в ВСП, кассовый узел кредитной организации;
- перевозка наличных денег, принятых в кассовом узле, ВСП кредитной организации, в ВСП, кассовый узел другой кредитной организации (в т. ч. перевозки по банкнотным сделкам);
- перевозка наличных денег, принятых в кассовом узле, ВСП кредитной организации, в подразделение Банка России, осуществляющее кассовое обслуживание кредитной организации;

<sup>1</sup> Доставка принятых наличных денег в кредитной организации, ВСП (в подразделении Банка России, осуществляющем кассовое обслуживание кредитной организации, ВСП) и сдача их в кредитную организацию, ВСП или подразделение Банка России, осуществляющее кассовое обслуживание кредитной организации, ВСП, или передача клиенту (в кредитную организацию, ВСП), а также доставка принятых наличных денег в кредитной организации, ВСП для их загрузки в автоматические устройства, доставка изъятых наличных денег из автоматических устройств (за исключением автоматических сейфов) в кредитную организацию, ВСП.

- перевозка наличных денег, принятых в подразделении Банка России, осуществляющем кассовое обслуживание кредитной организации, в кассовый узел, ВСП кредитной организации;
- перевозка наличных денег, принятых в кассовом узле, ВСП кредитной организации, для их загрузки в автоматические устройства:
  - банкоматы, работающие исключительно на выдачу наличных денег,
  - банкоматы с функцией приема и выдачи наличных денег,
  - мини-офисы и банкоматы с функцией рециркуляции наличных денег,
  - платежные и информационно-платежные терминалы (в т. ч. в составе депозитных шкафов, АЗС и моек самообслуживания, вендорных автоматов и иных технических комплексов),
  - автоматические депозитные машины,
  - иные автоматические устройства;
- перевозка наличных денег, изъятых из автоматических устройств, в кредитную организацию, ВСП;
- сопровождение технического специалиста Заказчика при проведении работ на автоматическом устройстве с наличными деньгами в устройстве.

#### Основные тарифицируемые кассовые операции:

- пересчет инкассированных наличных денег Клиентов;
- повторный пересчет инкассированных наличных денег Клиентов при выявлении расхождений;
- подготовка наличных денег для доставки Клиенту по денежному чеку/электронной заявке;
- подготовка разменной монеты/банкнот Клиенту в обмен на монеты/банкноты другого номинала;
- подготовка наличных денег для перевозки в кассовый узел, ВСП кредитной организации — Заказчика;
- пересчет наличных денег, вывезенных из ВСП кредитной организации — Заказчика;
- подготовка наличных денег (в т. ч. кассет с наличными деньгами) для загрузки в автоматические устройства Заказчика или Клиента:
  - банкоматы, работающие исключительно на выдачу наличных денег,
  - банкоматы с функцией приема и выдачи наличных денег,
  - мини-офисы и банкоматы с функцией рециркуляции наличных денег,
  - платежные и информационно-платежные терминалы (в т. ч. в составе депозитных шкафов, АЗС и моек самообслуживания, вендорных автоматов и иных технических комплексов) с функцией выдачи сдачи,
  - иные автоматические устройства;
- пересчет наличных денег, изъятых из автоматических устройств (в т. ч. изъятых из кассет автоматических устройств) Заказчика или Клиента:
  - банкоматы, работающие исключительно на выдачу наличных денег,

- банкоматы с функцией приема и выдачи наличных денег,
  - мини-офисы и банкоматы с функцией рециркуляции наличных денег,
  - платежные и информационно-платежные терминалы (в т. ч. в составе депозитных шкафов, АЗС и моек самообслуживания, вендорных автоматов и иных технических комплексов),
  - автоматические депозитные машины,
  - иные автоматические устройства;
- формирование и упаковка монеты Банка России в полные мешки (в т. ч. в рамках монетной площадки);
  - формирование разменных фондов (наборов) для гипермаркетов (в т. ч. с использованием рулонной упаковки монеты).

# 11. ПРОЕКТ «ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОТРАСЛИ»

---

О важности развития управленческого потенциала довольно много говорится в разных источниках. Однако нам хотелось бы усилить этот голос, учитывая, что в сфере наличного денежного обращения это приобретает особое значение по двум факторам: это сфера национальных интересов в национальной платежной системе, и эта сфера связана с особыми рисками жизни и здоровью.

Новые вызовы, с которыми столкнулись руководители сферы наличного денежного обращения в условиях неопределенности, риска и чрезвычайных ситуаций, заставляют быстро реагировать и актуализировать планы и действия по обеспечению непрерывности работы кредитных организаций и инкассаторских компаний. Банк России, обозначая главные цели и приоритетные задачи развития наличного денежного обращения, одной из них выделяет повышение уровня согласованности действий профессиональных участников НДО. В стратегии развития финансового рынка до 2030 года говорится о важности подготовки кадров финансового рынка.

Развитие любой отрасли невозможно без людей. На заседаниях и встречах Ассоциации «НДО» постоянно выступают руководители высшего звена, принимающие ключевые решения для своих организаций, ведущие за собой команды, заинтересованные в успехе своего дела, работающие в постоянном невероятном напряжении и выполняющие сложные, в том числе государственного уровня, задачи.

В соответствии с нацеленностью ЦБ РФ и Минфина, а также логикой жизни, правлением Ассоциации «НДО» было утверждено расписание работ, которое включает вопросы в области развития управленческого потенциала. Ассоциация «НДО» провела первый семинар «Мое дело со смыслом», посвященный профессиональной управленческой мотивации.

В настоящее время многие организации большое внимание уделяют темам развития управленческого потенциала, лидерства и гибких навыков. Это связано, с одной стороны, с чрезвычайными ситуациями и усложнением задач управления и с ростом важности человеческого фактора с другой. Роль руководителя уже давно рассматривается не как постановка целей и задач, оперативное или стратегическое управление и контроль, а как развитие команды, продвижение талантов, поиск коллективных решений, консолидация опыта и развитие самого руководителя. Простое продвижение вверх по карьерной лестнице как функция времени и технических знаний уже уходит в прошлое. Для выполнения функций руководителя в современных условиях отрасли НДО нужны более широкие компетенции.

В связи с этим Ассоциация «НДО» стремится создать сообщество профессионалов управления, готовых делиться знаниями и опытом, помогать друг другу не только в развитии так называемых твердых компетенций, но и в преодолении конкретных проблем в области управления людьми. Все чаще обращаемся к таким понятиям, как управленческий потенциал, наставничество и гибкие навыки.

Определимся с понятием «управленческий потенциал». Существует много формулировок. Наиболее соответствующими специфике сферы НДО нам представляются следующие:

«Управленческий потенциал — способность человека успешно решать руководящие задачи и готовность брать на себя лидерские роли и функции». (*Лаборатория «Гуманитарные технологии»*)

«Управленческий потенциал как возможность человека к успешной реализации себя в управленческой деятельности, а управленческая готовность — проекция этой возможности на управленческую реальность. Потенциал — основа готовности. Управленческий потенциал — неспецифическая характеристика (не привязанная к конкретной сфере управленческой деятельности), отражающая степень выраженности значимых для эффективной управленческой деятельности, инвариантных личностно-профессиональных ресурсов» (*так формулирует Синягин Ю. В., доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ*).

«Управленческий потенциал — это базирующаяся на знании основ психологии способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие и разрабатывать стратегию и тактику взаимодействия с сотрудниками, партнерами и соперниками в условиях рынка и постоянно возникающих проблемных ситуаций». (*Cyberpedia*)

Таким образом, эти формулировки сходятся в том, что управленческий потенциал близок к таланту, который проявляет себя наилучшим образом, если его развивать.

Приведем данные опроса менеджеров Японии «Что самое важное и главное для хорошего руководителя?»

1. Врожденный талант руководителя, лидерство — 41 %;
2. Высокий интеллект и креативность — 36 %;
3. Образование и профессиональная компетентность — 12 %;
4. Жизненный опыт, практика — 10 %;
5. Внешние данные — 1 %.

На этот же вопрос менеджеры Германии ответили следующим образом:

1. Образование и профессиональная компетентность — 51 %;
2. Высокий интеллект и креативность — 30 %;
3. Жизненный опыт, практика — 11 %;
4. Врожденный талант руководителя — 7 %;
5. Внешние данные — 1 %. (*Cyberpedia*)

В разных культурах и, вероятно, в разных отраслях критерии оценки управленческого потенциала могут сильно различаться. Но главными требованиями являются талант руководителя и компетентность. Это сложно измерить и оценить в отрыве от конкретной отрасли и ее специфики.

Важность развития управленческого потенциала в отрасли НДО определяет культуру взаимодействия управленцев, создание новых технологичных продуктов, продвижение импакт-технологий, а главное — укрепление и развитие самой индустрии наличного денежного обращения.

Представляется целесообразным для Ассоциации «НДО» начать процесс содействия развитию управленческого потенциала путем общения, можно даже сказать — взаимного наставничества, как самого действенного способа. Очень важным обстоятельством является то, что наставничество — это процесс неформальной передачи знаний, социального капитала и психосоциальной поддержки, имеющий отношение к профессиональной деятельности. Планируется постоянно проводить специальные мероприятия в этой сфере, искать свой стиль, помогать управленцам встречаться с интересными и опытными коллегами.

## 12. МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НДО. МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОНФЕРЕНЦИИ

Для российской отрасли НДО полезен релевантный опыт других стран. Мы понимаем, что принципы, применяемые в других странах, объективно там работают. Они на деле демонстрируют свою жизнеспособность и хорошие характеристики. Однако необходимо учитывать, что зарубежный опыт исторически закладывался и развивался в условиях, отличающихся от наших.

При использовании опыта других стран копирование чужого опыта мы не считаем приемлемым. Поэтому возможно и целесообразно использование в российской практике отрасли НДО только определенных сторон, подходов и моделей.

Нынешняя ситуация в сфере НДО остаётся достаточно противоречивой. К серьёзнейшим последствиям пандемии коронавируса COVID-19, затронувшей практически все страны мира и все сферы человеческой деятельности и продолжающейся в определённой степени до сих пор, добавилась резкая разбалансированность мировой экономики, связанная с санкциями.

В этих условиях представляет большой интерес нынешнее состояние и общемировые тенденции развития НДО, перспективы использования денежной наличности в России и за её рубежами.

**Объёмы производства.** Одним из показателей, характеризующих НДО в различных странах мира, являются объёмы производства денежных знаков и, в первую очередь, банкнот. Разумеется, эти объёмы не в полной мере совпадают с эмиссионными показателями. Тем не менее, наряду с созданием необходимых запасов, этим обеспечивается и возможность своевременной эмиссии.

Согласно гистограммам и графикам (рис. 4, 5) мы видим тенденцию к увеличению объёмов производства банкнот в крупных экономиках (в Евросоюзе и США).

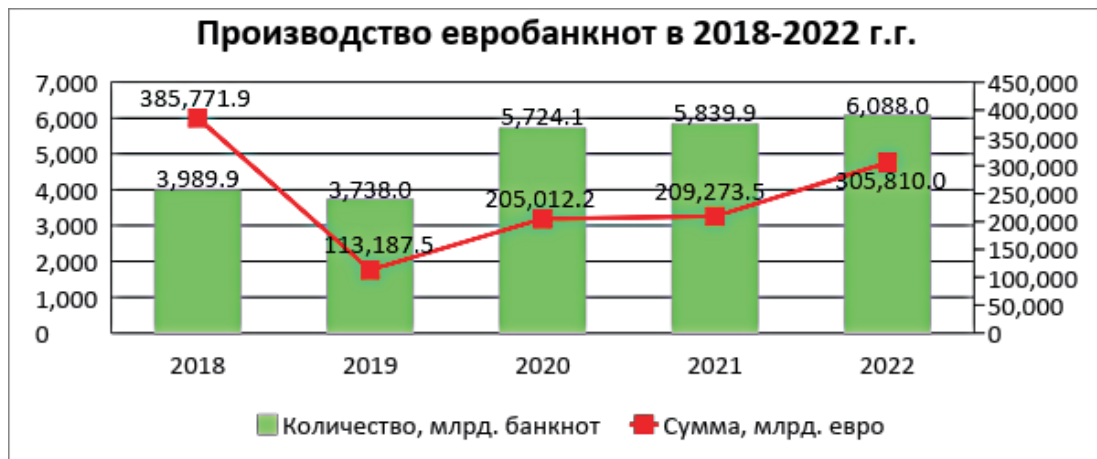


Рис. 4. Производство евробанкнот в 2018–2022 гг.



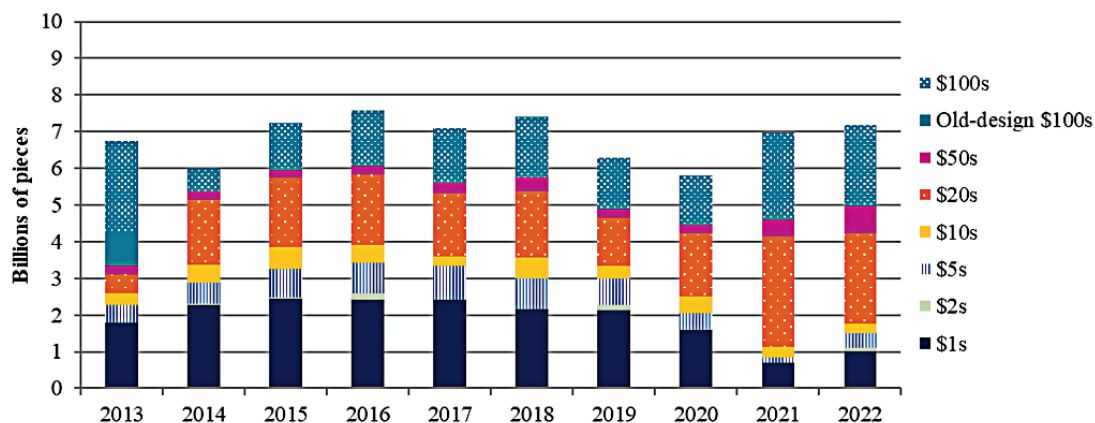


Рис. 5. Заказы на производство долларов США в 2013–2022 гг. (млрд банкнот).

Следует отметить, что на сайте Европейского центрального банка (ЕЦБ)<sup>1</sup> приведены плановые данные не только на текущий, 2022 год, но и на 2023 год, которые, безусловно, могут серьёзно измениться. В свою очередь, на сайте Бюро гравирования и печати США отсутствуют данные не только за 2021 финансовый год (закончившийся 30 сентября 2021 года), но и ежемесячные данные текущего года за июль, август и сентябрь<sup>2</sup>. Поэтому гистограмма (рис. 5) приведена по данным ежегодных заказов ФРС США<sup>3</sup>. А объёмы этих заказов, как следует из данных табл. 4, в течение года могут существенно изменяться<sup>4</sup>, учитывая подверженность финансовой политики США текущей внутренней и международной конъюнктуре.

**Таблица 4. Объём заказов ФРС США на производство банкнот в 2022 году (в тыс. единиц)**

Denomination	Print Order (000s of pieces)	Dollar value (000s)
\$1	800 000 to 2 297 600	\$ 800 000 to \$ 2 297 600
\$2	102 400 to 204 800	\$ 204 800 to \$ 409 600
\$5	403 200 to 601 600	\$ 2 016 000 to \$ 3 008 000
\$10	256 000 to 601 600	\$ 2 560 000 to \$ 6 016 000
\$20	2 362 600 to 2 598 400	\$ 47 232 000 to \$ 51 968 000
\$50	752 000 to 851 200	\$ 37 600 000 to \$ 42 560 000
\$100	2 201 600 to 2 499 200	\$ 220 160 000 to \$ 249 920 000
<b>Total</b>	<b>6 876 800 to 9 654 400</b>	<b>\$ 310 572 800 to \$ 356 179 200</b>

1 [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

2 [www.bep.gov/currency/production-figures/monthly-production-reports](http://www.bep.gov/currency/production-figures/monthly-production-reports)

3 [www.federalreserve.gov/paymentsystems/coin\\_currency\\_orders.htm](http://www.federalreserve.gov/paymentsystems/coin_currency_orders.htm)

4 Там же.

## Объёмы денежной наличности в обращении

Более точно характеризуют НДО данные о наличном денежном обороте. Не отрываясь от предыдущих данных, посмотрим на количество долларов в денежном обороте США<sup>1</sup> (рис. 6).

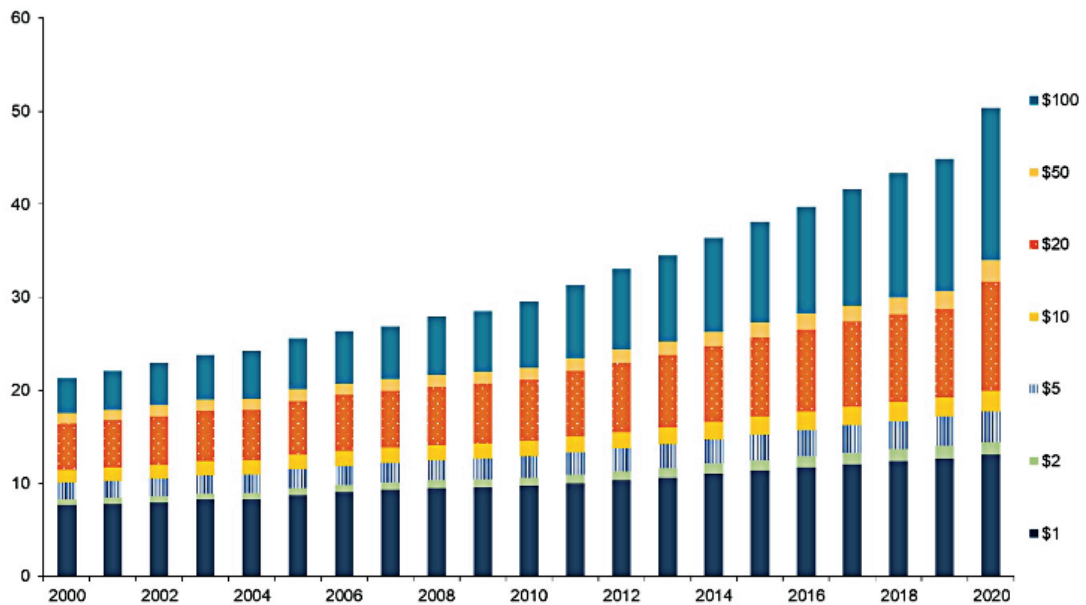


Рис. 6. Наличный денежный оборот США в 2000–2020 гг. (млрд банкнот на 31 декабря каждого года).

Тенденция к устойчивому росту, несмотря на отсутствие данных за последние 2 года, совершенно очевидна.

Не менее очевидно эта же тенденция просматривается на примере Великобритании<sup>2</sup> (рис. 7) и Европейского союза (табл. 5).

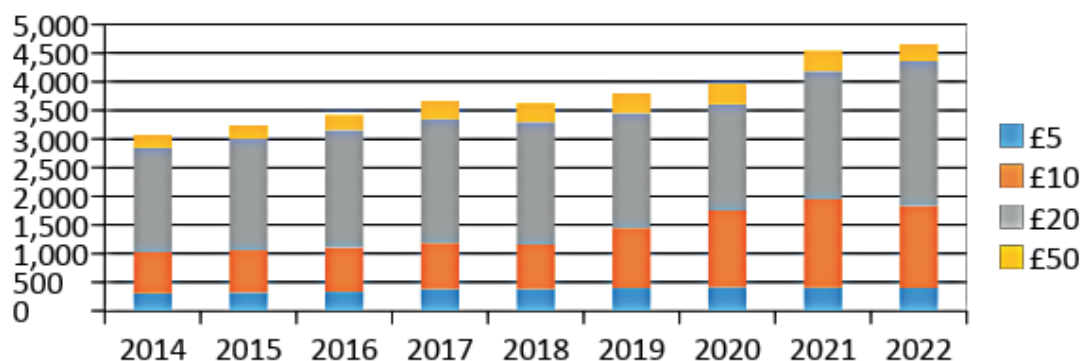


Рис. 7. Наличный денежный оборот Великобритании в 2014-2022 гг. (млн банкнот).

1 [www.federalreserve.gov/paymentsystems/coin\\_data.htm](http://www.federalreserve.gov/paymentsystems/coin_data.htm)  
2 [www.bankofengland.co.uk/statistics/banknote](http://www.bankofengland.co.uk/statistics/banknote)

**Таблица 5. Динамика НДО в ЕС и Евросистеме  
в 2019–2022 гг. (млн банкнот)**

	Total	500 EUR	200 EUR	100 EUR	50 EUR	20 EUR	10 EUR	5 EUR
% share of total banknotes (circulation of euro banknotes)								
2022 Sep.	100.0	1,1	3,0	13,5	48,9	16,3	10,1	7,2
Circulation of euro banknotes (outstanding amount? and of period)								
2019	24,057	446	413	3,051	11,216	4,190	2,752	1,989
2020	26,469	406	653	3,366	12,725	4,499	2,831	1,990
2021	28,188	373	872	3,669	13,684	4,647	2,900	2,043
2022 Q1	28,374	366	943	3,818	13,819	4,569	2,838	2,021
Q2	29,055	359	978	3,886	14,103	4,713	2,936	2,080
Q3	29,066	312	867	3,913	14,216	4,726	2,943	2,089
2022 July	29,289	341	959	3,908	14,234	4,783	2,971	2,092
Aug.	29,131	321	894	3,905	14,219	4,757	2,947	2,087
Sep.	29,066	312	867	3,913	14,216	4,726	2,943	2,089
Issued by Eurosystem (during period)								
2019	32,730	32	317	1,706	10,710	9,217	7,533	3,214
2020	27,873	0	449	1,545	9,553	7,656	6,132	2,539
2021	25,951	0	446	1,522	8,834	7,038	5,757	2,353
2022 Q1	6,139	0	131	451	2,064	1,609	1,339	544
Q2	7,050	0	102	419	2,357	1,930	1,593	649
Q3	7,235	0	98	439	2,423	1,972	1,638	665
2022 July	2,478	0	31	152	841	681	552	222
Aug.	2,445	0	32	142	812	674	557	229
Sep.	2,312	0	35	146	770	617	530	215

Так, количество банкнот в Великобритании выросло к 2022 году до 4,656 млрд шт. на сумму 70,161 млрд фунтов стерлингов, а количество евробанкнот в ЕС превысило 29 млрд шт.

## Уровни фальшиво- монетничества

Интересно отметить, что в условиях пандемии и сложных социально-политических процессов в мире во многих странах снизился уровень фальшивомонетничества.

Поскольку в США предпочитают умалчивать о подобной статистике, проиллюстрируем этот тезис на примере Евросоюза (табл. 6 и рис. 8) и Великобритании (рис. 9).

Таблица 6. Динамика выявления  
фальшивых банкнот в ЕС  
(шт., округл. до тысячи)

Период	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Количество фальшивых банкнот	684,000	694,000	563,000	559,000	460,000	347,000

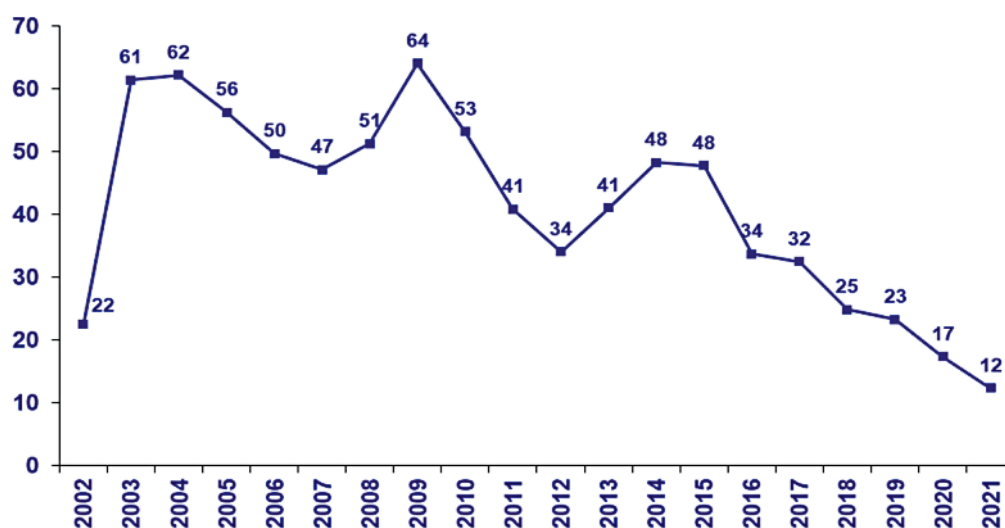


Рис. 8. ФНМ (количество фальшивых банкнот на миллион в обращении) в Евросоюзе.

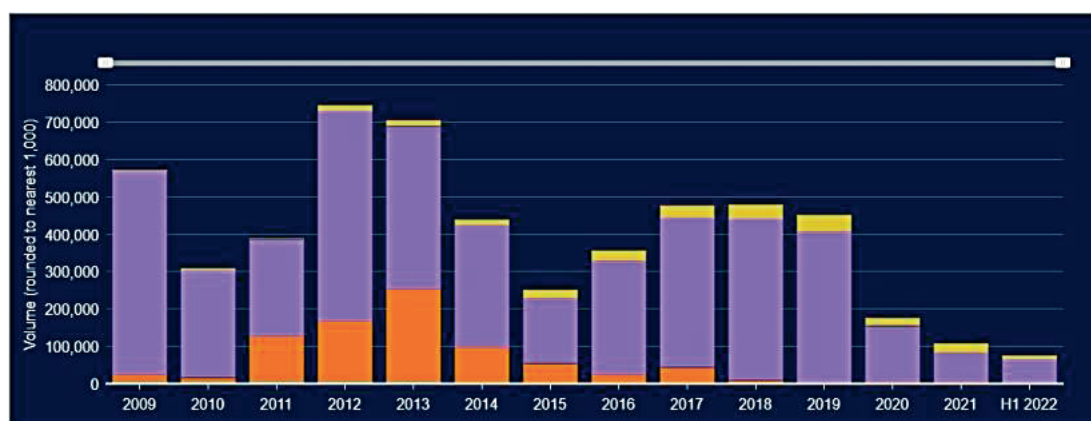


Рис. 9. Количество фальшивых банкнот в Великобритании (шт., округл. до тысячи).

Для сравнения приведём также и позитивные данные Банка России: «В 2021 году в банковской системе Российской Федерации было обнаружено 36 614 поддельных денежных знаков Банка России, в том числе 27 921 поддельная пятитысячная банкнота, 4194 поддельные банкноты номиналом 1000 рублей и 3776 поддельных банкнот номиналом 2000 рублей (рис.10). Меньше всего выявлено поддельных

банкнот номиналом 10 рублей. При этом было выявлено 168 поддельных монет номиналом 10 рублей и 55 поддельных монет номиналом 5 рублей»<sup>1</sup>.

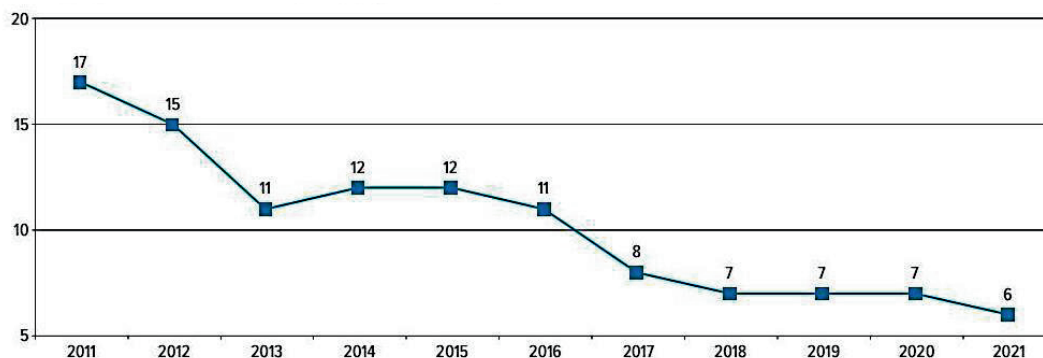


Рис. 10. Количество выявленных поддельных банкнот Банка России, приходящихся на 1 млн банкнот, находящихся в обращении.

В текущем году эта тенденция сохраняется. Таким образом, профилактика фальшивомонетничества в Российской Федерации даёт существенно лучшие результаты в сравнении с похожими мировыми экономиками.

В целом, можно предположить, что снижение уровня фальшивомонетничества в мировом НДО связано с широким внедрением безналичных мобильных расчётов, СБП, QR-кодов и других инноваций, с учётом того, что во многих странах значительный объём платежей выполняется в интересах малого и среднего бизнеса (МСБ).

## Отношение населения и бизнеса к наличным деньгам

Как отмечалось в предыдущих Обзорах Ассоциации, в разных странах мира существуют разнонаправленные тенденции в зависимости от внутриполитической и экономической обстановки.

В целом ряде Обзоров отмечено желание широкой публики активно использовать альтернативы наличным, в первую очередь — бесконтактные и мобильные платежи, исходя из их удобства в условиях социальной стабильности.

Однако не всё так однозначно. В большинстве стран мира, особенно крупных, количество денежной наличности в обращении постоянно растёт. Этому способствуют не только растущий спрос и известные преимущества наличных денег, но и постоянная угроза политических и экономических кризисов, природные и техногенные катастрофы, а также многое другое.

Интересные данные приводит в своей статье «A Global Update on Cash Demand in Turbulent Times: Part I» Антти Хейнонен (Antti Heinonen), один из ведущих мировых экспертов, директор ЕЦБ по банкнотам в 1998–2008 (период ввода в оборот наличных евро), а до этого, с 1993 года, — главный кассир Банка Финляндии<sup>2</sup>.

1 [www.cbr.ru/statistics/cash\\_circulation/den\\_zn/2021](http://www.cbr.ru/statistics/cash_circulation/den_zn/2021)

2 [cashessentials.org/a-global-update-on-cash-demand-in-turbulent-times-part-i-2](http://cashessentials.org/a-global-update-on-cash-demand-in-turbulent-times-part-i-2)

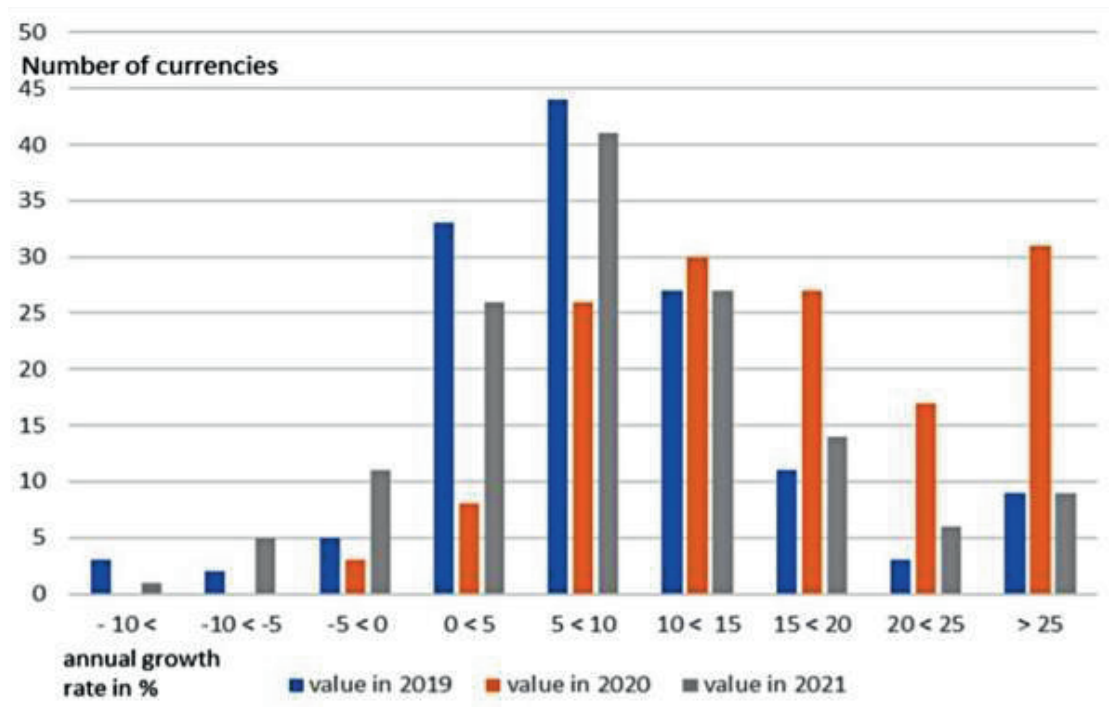


Рис. 11. Распределение валют 140 государств по величине годового прироста суммы наличных денег в национальном обращении в процентах.

На гистограмме (рис. 11) показано распределение валют 140 государств по величине годового прироста суммы наличных денег в национальном обращении в процентах в 2019–2021 годах. Не вдаваясь в подробный анализ данных, отметим, что значительная часть валют имела годовой прирост от 5 до 10% и более. Особо автором статьи выделяется 2020 год, когда 42% из 142 валют показали рекордно высокий прирост за всё прошедшее десятилетие с медианным значением прироста в 16%.

Вызывает интерес законный вопрос: а каковы будут показатели в мировом НДО за текущий, 2022 год с учётом глобальных кризисных явлений?

Таким образом, по мнению ведущих специалистов центральных банков мира и международных экспертов, в обозримом будущем наличное денежное обращение остаётся важнейшей составной частью финансовой сферы современной мировой экономики наряду с безналичными средствами платежа.

## Перспективы развития НДО в мире

Мировое наличное денежное обращение в условиях глобального кризиса продолжает активно развиваться. Более того, в этих условиях оно будет играть стабилизирующую роль. И это очень важно — как с точки зрения центральных банков, так и с точки зрения коммерческих банков и ритейла, поскольку возможны крупные экономические, социальные, политические и даже военные потрясения в различных регионах земного шара и в отдельных странах.

Ранее, в предыдущих Обзорах, мы отмечали такие тенденции развития мирового наличного денежного обращения, как:

- увеличение объемов и оборота наличности в целом и в отдельно взятых государствах;
- глобализация процессов обращения в Европе и мире;
- аутсорсинг в вопросах производства, выпуска в обращение, обработки и уничтожения наличных денег;
- автоматизация обработки наличности и централизация ее обработки;
- рециркуляция денежной наличности не только в банках, но и в ритейле;
- стандартизация процессов наличного денежного оборота;
- оптимизация управления денежными потоками в банковских отделениях, сетях банкоматов и ритейле;
- повышение качества и защитных свойств банкнот и монеты.

Анализируя перечисленные тенденции сегодня, мы можем отметить, что они оставались почти неизменными на протяжении многих лет при соответствующем развитии их содержания и расширении степени охвата сопряжённых отраслей экономики.

Однако сегодня мы вступили в период коренного, исторического перелома в развитии земной цивилизации. Мы наблюдаем жестокое противостояние государств-глобалистов с государствами — приверженцами национального суверенитета. Причём борьба ведётся с постоянным нарушением международных норм и правил, агрессивной пропагандой и попытками изолировать Россию и другие страны, чётко придерживающиеся национального суверенитета.

Таким образом, происходит деглобализация мирового НДО, снижается роль доллара США, евро, фунта стерлингов и других мировых валют на международной арене. Нарушается функционирование международных платёжных систем, возникают серьёзнейшие проблемы с выполнением международных расчётов и так далее.

Остальные тенденции развития НДО остаются актуальными, с учётом влияния на них всевозможных негативных факторов.

К сожалению, в последнее время ограничен доступ к основным международным конференциям, связанным с проблемами НДО. Хотя почти все такие конференции и семинары переходят на очный формат проведения, начиная с 2021 года.

Как обычно, наибольшее количество таких мероприятий по НДО в 2021–2022 году провела и планирует проводить далее уже с обычной периодичностью консалтинговая компания Currency Research (США). Начало процессу возобновления «очных» конференций было положено региональной европейской конференцией по НДО The EMEA Cash Cycle Seminar (CCS), проведенной 30–31 мая 2021 года в Стамбуле (Турция). За ней последовали крупные глобальные конференции Banknote и Currency Conference, проведенные в «спаренном режиме» в Вашингтоне 21–24 февраля текущего, 2022 года. А сразу же за ними, 25 февраля 2022 года, там же и Digital Currency Conference (DCC).

Региональная азиатская конференция The Asia CCS с участием свыше 150 делегатов прошла 5–7 сентября 2022 года в Маниле (Филиппины). Региональная всеамериканская конференция Americas Cash Cycle Seminar пройдёт 14–16 ноября 2022 года в Сан-Диего (США).

Весьма интересной обещает быть новая инициатива Currency Research — международная конференция «Шёлковый путь — НДО и платежи» (The Silk Road Cash & Payments Conference) для Центральной Азии и окружающих её регионов, которая запланирована на 27–29 марта 2023 года в Алма-Ате (Казахстан).

Свою серию очных мероприятий возобновила известная европейская ассоциация СМС-компаний ESTA (The European Security Transport Association). Ей были проведены конференции ESTA Cash is Cool (24–26 октября 2021 года, Севилья, Испания) и ESTA Cash is clean (15–17 мая 2022 года, Дублин, Ирландия). Очередная конференция ESTA Cash is competitive планируется 21–23 мая 2023 года в Валетте (Мальта).

Что касается «производственных» конференций, очередная конференция по высокозащищённой печати High Security Printing EMEA (HSP EMEA) была проведена уже в очном режиме в Таллине (Эстония) 14 июня 2022 года. Следующая конференция HSP EMEA 2023 планируется в Абу-Даби, столице ОАЭ, 7–9 марта 2023 года.

Совсем недавно, 1–3 ноября 2022 года, в Дубае (ОАЭ) прошла крупная конференция по производству денежных знаков Mint and Print (MAP) International Conference. А перед этим, 19–20 октября 2022 года, в Берлине (Германия) состоялась конференция Ассоциации АТМИА (ATM Industry Association) ATM & Payments Innovation Summit. Как известно, АТМИА является основной промышленной ассоциацией, обеспечивающей политическое и информационное представление индустрии по производству и эксплуатации банкоматов в глобальном масштабе. Отметим, что, наверное, в этих условиях российской банковской системе гораздо важнее искать собственные, нетривиальные пути развития, исходя, разумеется, из взаимодействия с самыми различными дружественными и развивающимися независимо странами.



## 13. ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ «ДЕНЬГИ: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА»

С целью исследования роли, значения и влияния наличного денежного обращения на общественные отношения в различных странах в различные исторические эпохи, извлечения уроков истории для лучшего представления о современности и будущем наличного денежного обращения, при творческом взаимодействии с к. и. н. Ширяковым Игорем Владимировичем и Пряжниковой Людмилой Михайловной (издательство «ИнтерКрим-Пресс») в конце 2021 года был создан Дискуссионный клуб «Деньги: вчера, сегодня, завтра».

Участниками Дискуссионного клуба являются ученые в области исторических, экономических, юридических наук, коллекционеры, нумизматы, бонисты, специалисты в области наличного денежного обращения. Участниками клуба являются выдающиеся люди, представители крупных музеев России: Государственного Исторического музея, Музея Банка России, Музея-заповедника «Московский Кремль», ГМИИ им. А. С. Пушкина, Музея Международного нумизматического клуба, Музея истории денег АО «Гознак», Музея Международного нумизматического клуба и др. Также уникальными участниками клуба являются представители Российского государственного архива экономики, Некоммерческого партнёрства «Союз бонистов», НИУ ВШЭ, Финансовой академии и многих других организаций.

Дискуссии проводятся один раз в сезон по заранее оговоренной повестке в очном формате до 25 человек. На заседаниях рассматриваются несколько связан-



Фото 5.

ных одной темой докладов с обязательным выступлением нескольких оппонентов, после чего идет свободное обсуждение. Клуб формирует свою тематическую библиотеку. Работа клуба освещается в журналах издательства «ИнтерКрим-Пресс», а также короткий видеоматериал доступен на сайте издательства.

Первое заседание Дискуссионного клуба состоялось 9 декабря 2021 года и было посвящено очень интересной теме: «Почему Россия выиграла Северную войну 1700–1721 гг. Финансовые аспекты». Доклад к. и. н. Ширякова И. В., оппоненты к. и. н. Зверев С. В., к. и. н. Пчелов Е. В.

Второе заседание Клуба состоялось 16.02.2022. Тема заседания — «Память в монетах и медалях». Выступили д. э. н. Алексеев Михаил Юрьевич с темой «Памятные монеты России» и к. и. н. Краснобаева Юлия Евгеньевна (ГМИИ им. А. С. Пушкина) с темой «Медаль как искусство памяти». Оппонентами выступили к. и. н. Ширяков Игорь Владимирович, Зайцев Василий Васильевич (ГИМ) (фото 5).

Третье заседание Дискуссионного клуба состоялось 25 мая 2022 г. Тема дискуссии — «Золотой стандарт в России: выбор пути. 1867–1897». С докладом выступил Александр Владимирович Бугров, дискуссия состоялась с участием оппонента Юрия Петровича Голицына. Также на заседании был представлен очень интересный материал в авторской презентации книги Владимира Ивановича Таранкова и Марии Олеговны Сахаровой «Энциклопедия редких и антикварных книг о финансах Российской империи».

Четвертое заседание Дискуссионного клуба прошло 20 октября 2022 г. Тема дискуссии — «Черный рынок и денежное обращение советской России в период Гражданской войны 1918–1921 гг.». Доклад Василия Семеновича Пушкарева (Российский государственный архив экономики), дискуссия с участием оппонента, к. и. н. Елены Рудольфовны Кураповой и к. и. н. Алямкина Андрея Викторовича («Союз бонистов»).

# 14. ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

---

В заключение настоящего Обзора считаем важным сделать несколько практических выводов:

1. Наличные деньги еще долго будут не только существовать в нашей стране, но и давать объективную основу для развития высокотехнологичных компаний — операторов наличного денежного обращения;
2. Необходимо развивать не только технологические основы наличного денежного обращения, но и организационные;
3. Важно рассматривать отрасль НДО как совокупность не только операторов по обслуживанию НДО, регулируемых Банком России, но и технико-технологических компаний, других регуляторов, государственных и общественных структур;
4. Проблемы отрасли НДО могут быть решены только во взаимодействии всех или большинства организаций отрасли, на основе проведения глубоких научных исследований и экспертиз по сложным вопросам;
5. Необходимо посмотреть на конкурентную среду по-новому и создавать более устойчивую систему на основе баланса автономии и централизации;
6. Необходимо уделить принципиально другое внимание (и на уровне непосредственных закупок организациями, и на уровне отраслевой Модели НДО, включающей государственный уровень) поддержке и развитию локальных производителей техники и технологий для обеспечения жизнедеятельности/устойчивости отрасли НДО;
7. Больше внимания уделять развитию управленческого потенциала не только всей отрасли НДО, но и каждого управленца отрасли на основе единого профессионального мировоззрения;
8. Не забывать уроки истории — наличное денежное обращение богато ими.

В заключение хотим поблагодарить всех участников отрасли за самоотверженный труд на благо спокойствия наличного денежного обращения России.

Как всегда, будем рады всем замечаниям, комментариям и предложениям для развития Ежегодных обзоров Ассоциации «НДО».



ЕЖЕГОДНЫЙ ОБЗОР состояния и перспектив развития НДО в России, 2022

В подготовке материалов третьего Обзора приняли участие представители членов Ассоциации «НДО» и редакция журнала «Банкноты стран мира».

Подписано в печать 1.12.22 г.

Формат 60x90/8. Объем печатных листов 9,5.

Заказ 2822. Тираж 70 экз.

Бумага мелованная цифровая. Гарнитурa: Open Sans, PT Serif. Печать цифровая.

ISBN 978-5-6048203-2-2

В соответствии с ФЗ-436 книга предназначена для читателей старше 12 лет.

Издательство IKSA (ООО «ИКСА»)

607 061, Нижегородская обл., г. Выкса, ул. Вавилина, зд. 10

info@iksa.agency, 8 (831)773-04-66

Отпечатано в типографии (ИП Поливко Максим Витальевич)

Юр. адрес: 125413, г. Москва, ул. Флотская, д. 29, корп. 3, кв. 378

Члены Ассоциации организаций в сфере наличного денежного обращения, инкассации и перевозки ценностей



ГАЗПРОМБАНК



ФГУП  
ГЦСС



ИНКАХРАН



открытие  
Банк



ПОЧТА  
БАНК



РоссельхозБанк



127051, Россия, Москва,  
Малый Каретный пер., д. 8

[info@a-ndo.ru](mailto:info@a-ndo.ru)

[a-ndo.ru](http://a-ndo.ru)

