



ИНКАСС
ЭКСПЕРТ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

ЗАО «НКФО «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ»
на 2022-2024 годы

1. Общая информация

Закрытое акционерное общество «Небанковская кредитно-финансовая организация «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ» (далее ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, Компания) зарегистрировано 27 ноября 2015 года постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь № 707 в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 807000255.

Полное наименование организации:

На белорусском языке	Закрытае акцыянернае таварыства «Нябанкаўская крэдытна-фінансавая арганізацыя «ІНКАС.ЭКСПЕРТ»
На русском языке	Закрытое акционерное общество «Небанковская кредитно-финансовая организация «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ»
На английском языке	Joint-Stock Company "Non-banking Credit and Financial Institution "INCASS.EXPERT"

Сокращенное наименование организации:

На белорусском языке	ЗАТ «НКФА «ИНКАС.ЭКСПЕРТ»
На русском языке	ЗАО «НКФО «ИНКАСС.ЭКСПЕРТ»
На английском языке	JSC "NCFI "INCASS.EXPERT"

ИНКАСС.ЭКСПЕРТ – коммерческая организация, специализирующаяся на оказании кассово-инкассаторских услуг. Для реализации деятельности ИНКАСС.ЭКСПЕРТ получено специальное разрешение (лицензия) на осуществление банковской деятельности №34 от 27.08.2020, где указаны следующие банковские операции:

- осуществление расчетного и кассового обслуживания юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов;
- валютно-обменные операции;
- купля-продажа драгоценных металлов и драгоценных камней в случаях, предусмотренных Национальным банком;
- инкассация наличных денежных средств, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей;
- предоставление физическим и юридическим лицам специальных помещений или находящихся в них сейфов для банковского хранения документов и ценностей (денежных средств, ценных бумаг, драгоценных металлов и драгоценных камней и др.);
- перевозка наличных денежных средств, драгоценных металлов и драгоценных камней и иных ценностей между банками и небанковскими кредитно-финансовыми организациями, их обособленными и структурными подразделениями, а также доставка таких ценностей клиентам банков и небанковских кредитно-финансовых организаций.

Местонахождение: 220073, г. Минск, ул. Ольшевского, 20/11, 13 этаж

Телефон: + 375 17 359 74 88

Факс: + 375 17 316 23 03

Веб-сайт: www.incass-expert.by

E-mail: inbox.nkfo@incass-expert.by

2. Миссия и ценности

Клиенты и их потребности стоят в основе деятельности ИНКАСС.ЭКСПЕРТ. Миссия ИНКАСС.ЭКСПЕРТ:

Мы помогаем нашим клиентам развивать их бизнес, обеспечивая быстрое и эффективное движение наличных денег

Осознавая всю ответственность современного бизнеса перед окружающей средой и обществом, ИНКАСС.ЭКСПЕРТ выстраивает свою деятельность на

принципах концепции экологического, социального и корпоративного управления (ESG).

3. Цели и задачи ИНКАСС.ЭКСПЕРТ до 2024 года

В рамках стратегии повышения устойчивости бизнеса ИНКАСС.ЭКСПЕРТ выделяет для себя следующие приоритеты:

1. Прибыльная, финансово устойчивая Компания

Особое внимание ИНКАСС.ЭКСПЕРТ продолжит уделять поддержанию уровня операционной эффективности, в том числе в части контроля уровня операционных расходов и их соответствие уровню получаемых доходов.

Контрольные показатели деятельности:

Показатель	План на 31.12.2022	План на 31.12.2023	План на 31.12.2024
1. Чистая прибыль, тыс. руб.	2 168	3 744	5 769
2. Операционные доходы до резервов, тыс. руб.	43 131	46 799	51 371
3. Рентабельность собственного капитала, %	14,1 %	20,7 %	28,2 %
4. Операционные расходы, тыс. руб.	39 454	41 035	42 973
5. CIR*, %	91,5 %	87,7 %	83,7 %

*Расчет производится по алгоритмам отчетных форм

2. Рост бизнеса в приоритетных направлениях

ИНКАСС.ЭКСПЕРТ ставит перед собой задачу органичного роста бизнеса в сложившихся рыночных условиях.

3. Внедрение новых технологий в производственные процессы

Проектная деятельность ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет направлена на повышение эффективности бизнес-процессов, обеспечение высокого уровня качества сервиса, снижение рисков.

4. Бизнес-направления

4.1. Бизнес с финансовыми институтами

ИНКАСС.ЭКСПЕРТ имеет сильные позиции в бизнесе с финансовыми институтами, которые обусловлены важными конкурентными преимуществами: устойчивой клиентской базой финансовых институтов и большим опытом команды в сфере наличного денежного обращения, в том числе по реализации аутсорсинговых проектов.

Комплекс услуг ИНКАСС.ЭКСПЕРТ для финансовых институтов включает в себя:

- перевозку ценностей;
- кассовое обслуживание;
- банковское хранение;
- иную предусмотренную законодательством Республики Беларусь деятельность, осуществляемую для собственных нужд и (или) необходимую для обеспечения осуществления банковских операций.

Перспективы развития рынка кассово-инкассаторских услуг для финансовых институтов, рост конкуренции требуют формирования сдержанной стратегии в части динамики объемных показателей.

Разработка и вывод на рынок новых услуг будет формировать дополнительные конкурентные преимущества для ИНКАСС.ЭКСПЕРТ. Для успешной конкуренции ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет предлагать своим клиентам не просто хорошие продукты по привлекательным тарифам, а будет стремиться комплексно удовлетворять потребности клиентов.

Главным конкурентным преимуществом ИНКАСС.ЭКСПЕРТ станет гибкость и готовность создавать услуги под индивидуальные запросы со стороны финансовых институтов.

4.2. Бизнес с корпоративными клиентами

Наличие рынка инкассации обусловлено потребностью торговых организаций, организаций общественного питания, организаций, оказывающих

платные услуги населению, в зачислении наличной денежной выручки на их текущие (расчетные) счета.

Основными услугами для корпоративных клиентов являются инкассация наличных денежных средств и доставка банкнот и монет для размена.

Конкурентные преимущества ИНКАСС.ЭКСПЕРТ связаны с эффективными производственными, логистическими и управленческими процессами. ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет использовать потенциал уже имеющихся конкурентных преимуществ, при этом сместив акцент в развитии бизнеса на повышение эффективности обслуживания действующих клиентов и на расширение своего присутствия в перспективных сегментах рынка.

Стратегия развития бизнеса с корпоративными клиентами ориентирована на сбалансированный рост по данному направлению с учетом планируемого темпа роста объема инкассации.

Тариф по инкассации для корпоративных клиентов, как и в настоящее время, устанавливается индивидуально в зависимости от географического месторасположения торговых объектов и соответствия маршрута выезда к клиенту уже существующим маршрутам Компании; объема инкассируемых наличных денежных средств и равномерности их поступления (фактор сезонности); времени и частоты заездов к клиенту в течение месяца, а также тарифа на вывоз излишков белорусских рублей в удаленные хранилища Национального банка. Также ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет ориентироваться на средний уровень тарифов сложившихся на рынке.

5. Производственная деятельность

Одним из направлений развития ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет повышение эффективности основных производственных бизнес-процессов, в том числе с внедрением новых современных методов и технологий инкассации, перевозки и обработки ценностей.

Осуществление деятельности ИНКАСС.ЭКСПЕРТ непосредственно связано с эксплуатацией САТ. Для снижения расходов на ремонт и содержание САТ в перспективе развития ИНКАСС.ЭКСПЕРТ на 2022-2024 годы стоит задача продолжить поэтапную замену САТ с большим пробегом и высоким износом на

новые. Замененные САТ будут приведены в гражданское состояние, оценены и реализованы на общем рынке автотранспортных средств.

Также одним из ключевых элементов в организации эффективных производственных бизнес-процессов Компании является обеспечение кассово-инкассаторских центров высокопроизводительными ССМ. В 2022-2024 годах будет продолжена работа по обновлению парка счетной техники за счет приобретения современных ССМ с функцией подключения к ЦАБС НДО.

Одним из направлений по сокращению расходов ИНКАСС.ЭКСПЕРТ является оптимизация потребляемых ресурсов при обработке ценностей. Изменение бизнес-процессов ИНКАСС.ЭКСПЕРТ по обработке денежной наличности будет направлено на снижение потребления упаковочных материалов, накладок и иных материальных ресурсов.

6. Поддерживающие направления

6.1. Система управления. Организационная структура

Корпоративное управление в ИНКАСС.ЭКСПЕРТ представляет собой систему взаимодействия акционеров, органов управления, контрольных органов, должностных лиц ИНКАСС.ЭКСПЕРТ и иных заинтересованных, направленную на общее руководство деятельностью ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, реализацию целей и стратегии его развития, включая обеспечение финансовой надежности и способности к долговременному существованию в качестве прибыльной финансовой организации.

Структура корпоративного управления закреплена в Уставе ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, также в нем определены нормы, регулирующие другие вопросы корпоративного управления, обязательное наличие которых в Уставе ИНКАСС.ЭКСПЕРТ предусмотрено законодательством.

Организационная структура ИНКАСС.ЭКСПЕРТ сформирована на основе двухуровневой модели управления, включающей в себя центральный аппарат и кассово-инкассаторские центры. В структуре центрального аппарата созданы управления, отделы, службы, которые осуществляют организационную, функциональную, методологическую поддержку и контроль подразделений

региональной сети. Кассово-инкассаторские центры, являющиеся подразделениями региональной сети, включают в себя внутренние структурные подразделения по направлениям инкассации и кассовой работы. Они осуществляют свою деятельность под непосредственным организационным и методологическим руководством центрального аппарата.

Развитие системы управления ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет направлено на дальнейшее совершенствование элементов корпоративного управления с учетом установленных принципов и лучших практик, оптимизацию системы принятия решений, улучшение управляемости, минимизацию рисков, повышение эффективности бизнеса и качества обслуживания клиентов.

6.2. Управление рисками

К управлению рисками в ИНКАСС.ЭКСПЕРТ применяется системный подход на основе единых стандартов организации процессов риск-менеджмента, разработанных в соответствии с требованиями Национального банка, а также рекомендациями Базельского комитета по банковскому надзору. Система управления рисками интегрирована в систему корпоративного управления и направлена на достижение основных целей и задач стратегического развития ИНКАСС.ЭКСПЕРТ.

В силу специфики деятельности, а также с учетом перечня осуществляемых операций, деятельность ИНКАСС.ЭКСПЕРТ наиболее подвержена влиянию операционного риска. В процессы управления операционным риском вовлечены все подразделения и работники ИНКАСС.ЭКСПЕРТ. Управление операционным риском предполагает осуществление идентификации, оценки, мониторинга и контроля операционного риска на постоянной основе.

В предстоящей перспективе продолжится реализация активностей, направленных на совершенствование системы управления рисками. Запланированные активности позволят выстроить эффективную систему управления рисками, интегрированную в систему принятия решений, которая обеспечит достижение целевых риск-метрик и сбалансированности риска и доходности.

6.3. Система внутреннего контроля

Для построения эффективной СВК выполнение требований надзорных и контролирующих органов Республики Беларусь, организуется путем адаптации общепринятых международных подходов и рекомендаций в этой области, включая формирование контрольной среды в части организации внутреннего контроля, мероприятия по управлению рисками и возможностями, мероприятия по выполнению контрольных процедур, информационные системы и коммуникации, мероприятия по мониторингу и независимой проверке.

Развитие внутреннего контроля в ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет осуществляться по следующим направлениям:

- стандартизация подходов и требований, предъявляемых к СВК по направлениям деятельности;
- улучшение распределения функционала и полномочий в увязке с изменениями моделей ведения бизнеса;
- совершенствование коммуникаций и информационного сопровождения;
- дальнейшее повышение скорости принятия решений и реагирования на внешнюю информацию;
- контролирование деятельности информационных систем и информационной безопасности;
- совершенствование деятельности в соответствии с требованиями Национального банка и общепринятыми международными подходами.

6.4. Управления проектами и процессами

Проектная деятельность Компании является одним из инструментов эффективной реализации новых идей, разработки новых подходов по повышению эффективности процессов и качества оказываемых услуг и сервисов.

В 2022-2024 годах в Компании будет продолжено развитие системы управления процессами. Интеграция системы управления процессами и системы стратегического управления обеспечивается посредством ключевых показателей каждого процесса: цели согласовываются с СПР ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, для оценки достижения этих целей формируются ключевые показатели деятельности, которые декомпозируются в ключевые показатели процессов.

6.5. Информационные технологии

В период 2022-2024 годов запланировано построение новой виртуализированной ИТ-платформы ИНКАСС.ЭКСПЕРТ. Такой подход обеспечит масштабируемость, адаптивность и надежность критических систем Компании с доступностью ИТ-сервисов 24/7, а также оптимизирует затраты на информационные технологии, позволит быстро реагировать на потребности бизнеса и внедрять новые инновационные подходы в процесс инкассации

6.6. Система обеспечения безопасности

Согласно требованиям Инструкции по организации и осуществлению инкассации и перевозки ценностей, утвержденной постановлением Правления Национального банка от 2 декабря 2020 г. № 379, помещения ИНКАСС.ЭКСПЕРТ контролируются системами видеонаблюдения высокого разрешения с архивацией. В рамках реализации требований данного постановления будет продолжена практика модернизации охранных систем и систем видеонаблюдения подразделений региональной сети.

Система информационной безопасности ИНКАСС.ЭКСПЕРТ построена и совершенствуется с учетом требований законодательства, в том числе нормативных правовых актов Национального банка, Оперативно-аналитического центра при Президенте Республики Беларусь.

В рамках обеспечения кибербезопасности организовано взаимодействие с центром мониторинга и реагирования на компьютерные угрозы в банковской сфере Республики Беларусь (FinCERT), созданном в Национальном банке.

6.7. Кадровая политика и персонал

Развитие кадрового потенциала, развитие команд и сотрудничество, удержание персонала, вовлечение его в реализацию проектов (проектную деятельность), совершенствование HR-процессов и инструментов нематериальной мотивации, повышение личной эффективности работников – это основные условия, необходимые для реализации стратегических целей и задач ИНКАСС.ЭКСПЕРТ.

Приоритетом является развитие и повышение уровня корпоративных и управленческих компетенций работников ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, определенных Моделью компетенций ИНКАСС.ЭКСПЕРТ на 2022 – 2024 годы, в целях дальнейшего формирования и развития сильной команды, способной реализовать стратегические цели и задачи.

Кадровая политика ИНКАСС.ЭКСПЕРТ будет направлена на привлечение и удержание высокопотенциальных работников, формирование сильных команд и эффективных внутренних коммуникаций, зрелой корпоративной культуры, в том числе в подразделениях инкассации и кассовой работы, вовлечение работников ИНКАСС.ЭКСПЕРТ для достижения максимального результата за счет совершенствования методов и средств адаптации, оценки, корпоративного обучения и нематериальной мотивации персонала.

6.8. Развитие региональной сети

Текущая региональная сеть обеспечивает оптимальную географию присутствия для обслуживания клиентского портфеля. В настоящее время ИНКАСС.ЭКСПЕРТ осуществляет обслуживание клиентов в более чем в 50 городах и 100 агрогородках и деревнях Республики Беларусь. Схема перемещения денежной наличности и ценностей представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Схема перемещения денежной наличности и ценностей

В течении 2022-2024 гг. ИНКАСС.ЭКСПЕРТ не планирует расширение региональной сети.

6.9. Маркетинг и PR

Приоритетными задачами маркетинговой деятельности остаются:

- повышение и поддержание конкурентоспособности ИНКАСС.ЭКСПЕРТ посредством предложения востребованных услуг, позволяющих удовлетворить потребности клиентов по объему, структуре и качеству услуг;

- эффективная реклама, своевременное фокусирование медийной активности по информированию клиентов о ключевых отличительных и привлекательных особенностях услуг ИНКАСС.ЭКСПЕРТ;

- поиск новых направлений развития бизнеса;

- повышение лояльности к ИНКАСС.ЭКСПЕРТ и расширение присутствия на рынке через BTL -акции: участие в форумах, а также с помощью PR-активностей;

- развитие и продвижение бренда за счет укрепления и расширения взаимоотношений с клиентами и партнерами ИНКАСС.ЭКСПЕРТ, представителями PR-среды и средств массовой информации;

- создание и внедрение системы показателей для оценки эффективности маркетинга, в том числе показателей узнаваемости бренда и удовлетворенности клиентов;

- внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами.

Реализация маркетинговой функции на предстоящий период будет осуществляться по следующим направлениям:

- развитие и продвижение бренда;

- маркетинг бизнеса с финансовыми институтами и корпоративными клиентами;

- продвижение услуг;

- развитие информационно-коммуникационной среды;

- развитие PR-активностей;

- интернет-маркетинг;

- построение эффективной системы исследований.