

# Инновационные стратегии развития каналов реализации банковских услуг

Светлана ЕГОРЫЧЕВА



Ведущий научный сотрудник  
Научно-исследовательского центра  
экономических исследований  
Полтавского университета  
экономики и торговли,  
кандидат экономических наук, доцент

В современных условиях инновационная деятельность становится неотъемлемой частью работы любого коммерческого банка, задача которого не просто удерживаться на финансовом рынке, а активно развиваться, привлекать новых клиентов, инвесторов, квалифицированный персонал. Инновации в банках касаются всех сфер их функционирования и воплощаются в новых продуктах и услугах, использовании информационных и телекоммуникационных технологий, совершенствовании бизнес-процессов и бизнес-моделей, организационных преобразованиях и модификации маркетинговых методов.

Учитывая масштабность и разносторонность инновационных изменений, существенное влияние степени успешности их осуществления на финансовые результаты, конкурентную позицию, имидж банка, объективно необходимым становится стратегическое управление этими процессами, позволяющее использовать инновации как инструмент адаптации финансовых институтов к непредсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Инновационная стратегия, которую следует понимать как совокупность управленческих решений относительно форм, направлений и объемов инновационной деятельности банка в соответствии с имеющимися ресурсами, а также механизмов ее осуществления, становится частью корпоративной стратегии и одновременно — органичной составляющей функциональных стратегий, включая и маркетинговую.

Традиционно комплекс маркетинга, в том числе и в банковской сфере, включает четыре элемента: продукт, цену, продвижение и место реализации. Если в целом сбытовая политика банка направлена на доведение банковского продукта до потенциального потребителя и решает вопросы количества, расположения, функциональности банковских отделений, то ее инновационная компонента состоит в формировании принципиально новых или существенно обновленных каналов реализации банковских услуг. Эти каналы должны быть более удобными, доступными и эффективными по сравнению с существующей системой оказания услуг, обеспечивать оперативность обслуживания и одновременно —

наличие обратной связи с клиентами, которая позволяет банку более гибко реагировать на изменение их потребностей.

Известно, что на протяжении веков отделения банков являлись единственно возможным каналом предоставления банковских услуг, поэтому банки, с целью расширения объемов деятельности, постоянно увеличивали их количество. К началу 1980-х гг., когда постепенно начали развиваться дистанционные формы обслуживания, зарубежными банками была сформирована разветвленная и многочисленная сеть филиалов. Самая высокая ее плотность наблюдалась в Бельгии, где на каждую тысячу жителей приходилось одно банковское отделение.

Специалисты стали говорить о чрезмерном количестве филиалов, используя английское понятие *overbanking* (перенасыщенность банками), и обосновывали ее неоправданность с точки зрения увеличения операционных расходов. Поэтому развитие новых каналов банковского обслуживания клиентов (по телефону и через Интернет) вызвало массовое закрытие отделений банков, прежде всего в сельской местности. Так, в период с конца 1980-х гг. до начала 2000-х гг. общее количество филиалов британских банков сократилось с 20 тыс. до менее 15 тыс. Банк Barclays в апреле 2000 г. всего за один день, несмотря на протесты общественности, закрыл 171 филиал<sup>1</sup>. “Персонал, документы и помещения — это дорого”, — заявляли банкиры, которые фактически пытались “вытолкнуть” клиентов из отделений банков. Эксперты при этом считали, что

<sup>1</sup> Howells, P., Bain, K. *The Economics of Money, Banking and Finance*. — Pearson Educational Limited, 2002. P. 76.

именно электронные дистрибуционные каналы станут залогом успеха в банковском бизнесе будущего, чему способствовало стремительное развитие начиная с середины 1990-х гг. Интернет-банков, осуществлявших обслуживание клиентов только в режиме он-лайн.

Следует отметить, что очень часто в экономической литературе развитие дистанционных методов реализации банковских услуг признается единственным проявлением инновационности банков в данном направлении, а это не полностью отображает процессы, происходящие в банковской сфере. Дело в том, что довольно быстро проявились негативные стороны активного развития дистанционного обслуживания: во многих финансовых институтах поняли, что теряется контакт с клиентами, желавшими по-прежнему время от времени общаться с живыми людьми в физически существующих банках. К тому же, несмотря на первоначальный успех, недостаточная проработанность бизнес-моделей виртуальных банков<sup>2</sup> привела к тому, что со временем большинство из них прекратили свое существование.

На волне роста спроса на потребительское и ипотечное кредитование, при невозможности дистанционного проведения перекрестных продаж и консультирования относительно новых продуктов, банки начали постепенно уделять все больше внимания совершенствованию такого привычного канала реализации услуг, как отделения банков. При этом концепция их функционирования стала совершенно иной. Теперь банки фокусируют свои стратегии на филиалах для того, чтобы превратить их в центры финансовых консультаций и продаж и на этой основе укрепить взаимовыгодные отношения с клиентами. Именно поэтому розничный бизнес по форме осуществления со временем будет все больше приближаться к частному банкингу.

Таким образом, в определенной мере современные инновационные стратегии банков в сфере развития каналов реализации услуг связаны

с так называемыми ретроинновациями, то есть с возвращением к чему-то давно известному, только на новом технологическом, организационном и концептуальном уровнях. Как следствие, появилось понятие “нетрадиционное банковское отделение” (американский термин *de novo branch*).

Специалисты полагают, что банковские филиалы в скором времени станут меньше по размерам и не исключено, что усилятся их специализация по продуктовому или клиентскому признаку. Последний теперь включает не только привычное разделение на корпоративных клиентов и физических лиц, а и более глубокую сегментацию, в частности, на массовых клиентов, VIP-клиентов, представителей малого бизнеса и других. Это позволит обслуживать клиентов на более высоком профессиональном уровне, сконцентрироваться на их специфических потребностях и тех видах деятельности, которые приносят банку максимальную прибыль. В настоящее время учитывается даже демографический аспект: создаются специальные отделения для обслуживания женщин, и не только в таких странах, как Индия, ОАЭ, Пакистан, но и в США, Австрии, Германии.

Фактически филиалы будут олицетворять банковский фронт-офис. В значительной мере автоматизированные бэк-офисные операции централизуются в специализированном подразделении банка, а кассовые операции переведут на самообслуживание. В целом это позволит уменьшить количество сотрудников, которые сосредоточатся только на консультировании клиентов и продаже услуг. Дифференцироваться на таком рынке банки смогут через безупречный сервис и высокую технологичность.

Эксперты считают, что современные банки должны взять все лучшее от культуры розничного обслуживания — ритейла, начиная от работы в удобное для клиентов время, соблюдения персоналом единого корпоративного стиля и заканчивая доброжелательностью и умением работников банка быть приветливым с каждым кли-

ентом, в отличие от традиционной банковской надменности. В начале 2000-х гг. для возврата клиентов в свой отделения американский банк Washington Mutual ввел даже должности консьержек, которые у входа говорили клиентам “Добро пожаловать”.

Одной из важнейших тенденций развития современных банковских отделений является их тотальное технологическое обновление и архитектурная перестройка с использованием новейших дизайнерских решений. В результате формируется абсолютно новая концепция банковского офиса, в соответствии с которой, опираясь на традиционные ценности и новые технологии, он будет способен обеспечить установление личного контакта с клиентом и предоставить ему персонализированные электронные и другие высокотехнологические банковские услуги.

Комплексные решения под общим названием “Отделение будущего” предлагают такие ведущие мировые ИТ-компании, как IBM и Cisco. Основным критерием организации работы становится комфорт для клиента при получении им банковских услуг, под которым понимаются прежде всего оперативность, комплексность, удобство и конфиденциальность.

С архитектурной точки зрения значительное внимание уделяется решению конфигурации внутреннего пространства отделения. Радикальной инновацией стал отказ от банковских стоек, позволивший снять психологический барьер между клиентами и банковскими работниками. Банки сознательно пытаются сохранить так называемый *open space* (в переводе с англ. — открытое пространство), чтобы клиент чувствовал себя спокойно и комфортно, и выбирают светлые цвета в оформлении помещений, современные строительные материалы. Некоторые банки в этих же целях используют даже ароматизацию помещений. Например, в филиалах одного из британских банков распыляют аромат только что сваренного кофе, что позволяет клиентам чувствовать себя как дома. В других финансовых институтах можно действительно ощу-

<sup>2</sup> Мишкин, Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков: пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2008. С. 299.

тять запах денег. Ароматы способны снять напряжение, настроить человека на конструктивную волну, создать обстановку доброжелательности и ощущение благополучия и надежности.

Одним из самых больших инноваторов в сфере организации и оснащения банковских офисов считается Umpqua Bank (США, штат Орегон), который начиная с 1995 г. внедряет концепцию “неторопливого банкинга”. Согласно данной концепции, отделение банка рассматривается не только как канал реализации его продуктов, но и как возможность для общения жителей местной общины, центр общественной жизни. Поэтому по внешнему виду оно больше напоминает кафе или клуб по интересам. Эту идею банк даже запатентовал, а в 2008 г. за дизайн отделений он был удостоен золотой награды на международном конкурсе International Design Excellence Awards (IDEAs).

Стратегия инновационного обновления банковских офисов способствовала активному развитию Umpqua Bank. Изменение дизайна уже первого отделения банка вызвало приток вкладов — до 30 млн. долл. США вместо ожидаемых 13—15 млн. долл. США, а за два с половиной года работы банк занял первое место на региональном рынке депозитов частных клиентов с долей 43%<sup>3</sup>. В 2007 г. одно из своих новых отделений банк преобразовал в “инновационную лабораторию”, где продолжает апробировать новые технологии обслуживания клиентов. С самого начала деятельности оно предоставляло клиентам возможность пользоваться такими информационными технологиями:

- плазменный экран с перечнем продуктов и услуг, сенсорными возможностями и демонстрацией потокового видео;
- интерактивный экран, выполняющий роль официального информационного центра местной общины;
- собственный ресурс Umpqua Bank по налаживанию контактов внутри местного сообщества;
- Интернет-кафе;

● оборудование для проведения видеоконсультаций клиентов со специалистами банка.

Формированием отделений будущего сегодня уже занимаются многие американские и европейские банки. Например, Bank of America для отработки наиболее эффективных технологических, дизайнерских и коммуникационных решений даже создал так называемый инновационный полигон в штате Атланта. Он состоит из двадцати пяти банковских отделений (офисов).

В концепции современных филиалов SunTrust Bank внимание уделяется не только улучшению обслуживания путем создания рабочих мест гритеров (в переводе с англ. *greeter* — человек, приветствующий посетителей у входа) в целях быстрого решения вопросов и выполнения несложных операций для клиентов, но и создания комфортных условий работы для банковского персонала.

Американские банки Charter One и Capital One Bank (оба находятся в Нью-Йорке) в некоторых своих отделениях разместили кофейни Starbuck, известные, в свою очередь, инновационным подходом к обслуживанию клиентов.

Кардинальное изменение организационного построения и дизайна всех банковских офисов датского Jyske Bank под общим названием Xtreme было направлено на создание непринужденной атмосферы, в которой клиенты могут свободно общаться с персоналом, друг с другом, узнавать о продуктах банка с помощью интерактивных экранов, просматривая отдельные видеофильмы и потоковое видео.

В Украине свою инновационную концепцию — банковские отделения формата “Либра” презентовал Укрсиббанк, входящий во французскую группу BNP Paribas. По мнению специалистов, принципиально новый стиль отличает также банковские офисы итальянского UniCredit Bank, швейцарского Universal Bank и нидерландского ING Банк Украина.

Таким образом, для современных банковских отделений характерны абсолютно новая философия

обслуживания клиентов, высокая технологичность и нетрадиционные решения относительно их организации. В зарубежной банковской практике эта концепция получила название *clicks-and-bricks*, то есть “щелканье мышью”, как символ Интернета, и “кирпичи”, как обозначение традиционного банка. В настоящее время банки поддерживают контакты с клиентами по многим каналам, продолжая одновременно поиск новых инновационных возможностей для укрепления с ними взаимовыгодных отношений.

Можно констатировать, что в последнее время финансово-кредитные институты пришли к пониманию того, что в условиях жесткой конкуренции необходимо совершенствовать все формы работы с клиентами и найти между ними оптимальный баланс. Банки должны предложить потребителям так называемый *channel mix*, то есть совокупность разнообразных каналов обслуживания, которыми будет выгодно и удобно пользоваться. Причем следует отметить, что набор этих возможностей постоянно расширяется прежде всего благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий. К достаточно привычным банкоматам, телефонному, домашнему Интернет-банкингу, постоянно обновляющимся дополнительными функциями, добавились и новые каналы реализации банковских услуг. В частности:

- мобильный бандинг, в том числе в наиболее высокотехнологичной его форме непосредственного доступа к Интернет-сайтам банков, а также осуществление с помощью мобильных телефонов бесконтактных розничных платежей (NFC-технология);
- банковские call-центры;
- социальные сети Интернета (Web 2,0);
- банковские Интернет-виджеты (в переводе с англ. *widget* — штучка, устройство), то есть программы предоставления простейших банковских услуг, которые можно установить на своем сайте или профиле в со-

<sup>3</sup> McCallion, S. Design and economic development at Umpqua Bank // Design Management Institute Review. 2004. № 4. Vol. 15. P. 15—22.

циальной сети (летом 2008 г. пионером в их создании стал украинский ПриватБанк).

По мнению одного из ведущих специалистов в сфере банковского бизнеса К. Скиннера, в настоящее время “происходит зарождение банка нового типа — банка, который “всегда готов”: ... работает в режиме 24x7x365, хорошо понимает потребности своих клиентов, активно разрабатывает и внедряет технологии бесконтактного инициативного локально ориентированного сервиса и имеет безупречную организацию службы бэк-офиса, предлагая своим клиентам обслуживание через филиалы и через видеointернет”<sup>4</sup>.

Клиенты должны иметь возможность по своему усмотрению перемещаться между всеми имеющимися современными каналами в единой коммуникационной среде банковской организации. Однако для специалистов становится все более очевидной мысль, что клиент приходит в отделение банка для решения своих проблем в том случае, если он разочаровывается в эффективности других каналов обслуживания. Кроме того, именно в отделении банка происходит первоначальное установление контакта с клиентом, и от качества этого общения во многом зависит дальнейшее восприятие клиентом данного банка.

Вместе с тем банковские филиалы остаются самыми дорогими каналами реализации банковских услуг, поэтому современные инновационные стратегии банков направлены на поиск наиболее оптимальных организационных моделей функционирования отделений.

Прежде всего следует обратить внимание на создание банковских филиалов в торговых центрах (супермаркетах), что активно происходит практически во всех развитых государствах. В частности, в США лидером по количеству подобных отделений является US Bancorp (786 офисов). А такие банки, как Wells Fargo и Citizens Financial Group, лидируют по объ-

емам привлеченных в них депозитов (14,1 и 9,1 млрд. долл. США соответственно)<sup>5</sup>.

Начиная с 2007 г. и украинские банки стали осваивать сети супермаркетов. В их числе банки, отличающиеся агрессивной стратегией на рынке обслуживания физических лиц: Дельта Банк, Родовид Банк и Альфа Банк (Украина). Однако пока они предлагают ограниченный спектр услуг — прежде всего оформление кредитных карточек, в том числе в рамках кобрендинговых дисконтно-бонусных программ лояльности<sup>6</sup>.

Несколько иной стратегии придерживаются такие банки, как Укрсоцбанк и банк “Форум”, открывающие в торгово-развлекательных центрах и крупных супермаркетах стационарные банковские отделения, предлагая клиентам широкий набор финансовых продуктов и возможностей самообслуживания. Наиболее востребованными услугами в этих отделениях являются потребительское кредитование, кассовые операции и различные платежи. Как показывает практика, привлечение депозитов в них происходит в значительно меньших объемах, чем в обычных отделениях банков.

Среди положительных сторон создания банковских филиалов в торговых центрах (супермаркетах) можно отметить достаточно небольшие затраты на их открытие (до 20% от обычных затрат) и потенциально высокую посещаемость клиентов. По данным аналитиков рынка, в Украине количество посетителей в одной сети супермаркетов за месяц может составлять до 1 млн. человек. Таким образом, увеличивается количество “спонтанных” клиентов, растет узнаваемость бренда банка, укрепляется его имидж, но только в том случае, если персонал отделения строго придерживается корпоративных стандартов обслуживания, поведения и внешнего вида.

По мнению экспертов, основными типами банковских офисов в магазинах могут являться:

- полнофункциональное отделение — в крупных супермаркетах со значительным количеством посетителей;
- отделение по продаже отдельных финансовых продуктов, осуществляющее целевое потребительское кредитование, оформление кредитных карточек, прием платежей, обмен валюты и, как правило, оснащенное банкоматами;
- мини-отделение, в котором имеются киоск самообслуживания (с доступом к Интернет-банкингу), банкомат и работают один-два консультанта.

Перспективы развития банковских филиалов в торговых центрах (супермаркетах) связаны с использованием новейших технологий видеобанкинга, когда работа подразделений такого типа будет осуществляться сотрудниками банковского call-центра через видеосвязь. Это позволит обеспечить полноценное функционирование отделений в течение всего времени работы магазина (даже круглосуточно) и одновременно снизить операционные затраты банка.

Данная тенденция в развитии банковских отделений способствовала появлению принципиально новой бизнес-модели: розничные торговцы самостоятельно пытаются формировать сеть отделений по предоставлению банковских услуг путем создания холдинговых компаний или совместных предприятий с финансовыми институтами. Таким образом происходит организационно-правовая и финансовая интеграция банковского и розничного бизнеса, получившая название *in-store banking* — банковские услуги внутри магазина. Например, в конце 1990-х гг. британскими сетями супермаркетов Sainsbury и Tesco совместно с банками были созданы полнофункциональные финансовые институты Sainsbury Bank и Tesco Personal Finance. Аналогичные процессы уже активизировались и в России, где розничная сеть “Мосмарт” в 2007 г. совместно с банком GE Money Bank на территориях собст-

<sup>4</sup> Скиннер, К. Будущее банкинга. Мировые тенденции и технологии в отрасли. — Минск: Гревцов Паблшер, 2009. С. 165—175.

<sup>5</sup> Сайт в Интернете: <http://prcgroup.com/>

<sup>6</sup> Кобрендинговые дисконтно-бонусные программы лояльности — совместные программы банков и торговых предприятий по предоставлению скидок и бонусов клиентам при расчетах кредитными карточками.

венных магазинов начала открывать мини-банковские офисы под маркой “Финансовые услуги Мос-март”. Клиенты данных отделений на начальном этапе их работы могли получать кредитные карточки и кредиты на потребительские нужды, а в дальнейшем планировалось развитие услуг ипотечного кредитования и автокредитования.

Между тем, например, в США интеграции розничного и банковского бизнеса препятствуют определенные законодательные ограничения, однако известно, что одна из крупнейших торговых сетей этой страны Wal-Mart уже довольно давно ищет альтернативные возможности самостоятельного предоставления финансовых услуг.

Еще одной инновационной формой организации банковских отделений является партнерская модель, которая может быть франчайзинговой или агентской. Как известно, франчайзингом называется способ ведения бизнеса, при котором известная компания на основе лицензии предоставляет другим компаниям (фирмам), с правом контроля качества продукции, свои передовые технологии и возможность работать под своей маркой. В банковской сфере такая модель была впервые апробирована в начале 1990-х гг. австралийским банком Colonial (сейчас — Commonwealth Bank of Australia) для работы в сельской местности, а в начале 2000-х гг. — британским банком Abbey National. Интересно, что в настоящее время в Австралии модель франчайзингового отделения, которую активно применяют Bendigo and Adelaide bank и Bank of Queensland, признана одной из наиболее перспективных для улучшения банковского обслуживания территориальных общин.

В соответствии со схемой работы франчайзингового отделения его управляющий не входит в штат банка, а является владельцем компании-франчайзи, ведущей операции от имени банка-франчайзера, и оплачивает ему стоимость лицензии. Считается, что преимущества данного меха-

низма для банка — в экономии на расходах по созданию и поддержанию работы отделения, а также в увеличении количества и активности клиентов. При этом основной недостаток — в сложности контроля операций филиала со стороны банка, поэтому для него возникают дополнительные операционные, кредитные и репутационные риски.

Агентскую модель развития розничного банковского бизнеса начиная с 2007 г. в Украине внедряет ING Банк Украина, который до этого времени работал только с корпоративными клиентами. В отделениях, которые открываются банком и принадлежат ему, финансовый институт заключает договоры с партнерами, делающими первоначальный вклад в создание отделения банка, на определенных условиях делят с банком затраты на его функционирование и работают на комиссионной основе, получая доходы от привлечения клиентов, продажи продуктов и общего объема кредитного портфеля. До середины 2008 г. банк открыл пять таких отделений, а до 2012 г. планировалось увеличить их число до 250, заняв 5% украинского розничного рынка, однако финансовый кризис скорректировал данный проект ING Банк Украина.

Партнерские модели банковских филиалов активно развиваются в Польше. За 2002—2006 гг. количество франчайзинговых отделений в этой стране выросло на 50,2%, а агентских — на 47,3%. В 2008 г. два польских банка — BZ WBK и ING решили полностью отказаться от собственных отделений в пользу франчайзинга. Данной стратегии придерживаются Getin Bank, Euro Bank и mBank. Крупнейшие сети агентских офисов имеют такие банки, как PKO Bank Polski, Pekao SA, BZ WBK<sup>7</sup>.

На американском финансовом рынке апробируется еще одна модель организации банковских отделений, направленная на повышение эффективности бизнеса. Она получила название *hub and spokes* (в переводе с англ. — втулка и спицы) и предполагает создание одного полноценного филиала, окруженного четырьмя-пятью точ-

ками предоставления услуг: банкоматами, небольшими офисами в продуктовых магазинах, торговых комплексах вдоль автострад и в других местах. Таким путем формируются своеобразные банковские кластеры в районах ежедневного массового передвижения людей от места проживания до работы в радиусе пяти — десяти километров, позволяющие обеспечить предоставление качественных услуг при относительно меньших затратах.

Для финансовых рынков постсоветских государств перспективным каналом реализации банковских услуг, хотя практически еще неосвоенным, является использование почтовой сети, которая по величине на порядок превышает количество отделений даже самых многофилиальных сберегательных банков. Во многих странах мира (например, Великобритания, Германия, Япония) интеграция банковских и почтовых услуг осуществляется в рамках созданных систем почтово-сберегательных учреждений, выполняющих почтовые операции, а также принимающих мелкие вклады от населения.

В Украине одной из первых попыток взаимодействия банков и почтовых отделений стало предоставление им в 2006 г., в рамках сотрудничества с Дельта Банком, возможности выдавать потребительские экспресс-кредиты. Согласно условиям договора, заключенного с Укрпочтой, этот банк профинансировал обучение персонала, создание новых рабочих мест в отделениях связи и рекламу услуг, а в результате получил разветвленную сеть точек продаж.

В Беларуси в 2005 г. было принято специальное постановление Национального банка “О взаимодействии банков с Республиканским унитарным предприятием почтовой связи “Белпочта”, согласно которому банкам предоставлялось право через почтовые отделения, прежде всего в сельской местности, привлекать средства населения в банковские вклады.

Почтовым ведомством России на начало 2007 г. были заключены договоры о сотрудничестве с более

<sup>7</sup> Сайт в Интернете: <http://banker.ua/>

чем 30 кредитными организациями, в том числе с такими крупными розничными банками, как Русский Стандарт, РайффайзенБанк, Росбанк, Уралсиб, Хоум Кредит энд Финанс Банк, Банк Москвы, и другими. Основными направлениями, по которым осуществлялось сотрудничество, являлись погашение банковских кредитов через почтовые переводы, привлечение вкладов, прием заявок на выпуск платежных карточек, а также выдача с них наличных денег.

В расширении банковских услуг на базе почтовых отделений заинтересованы все стороны: сами банки, диверсифицирующие каналы продаж, снижающие нагрузку на банковские отделения и увеличивающие количество клиентов; почта, которой поступают дополнительные комиссионные; клиенты, получающие доступ к необходимым сервисам. По мнению аналитиков, общими проблемами для всех постсоветских государств остаются: низкий уровень технического оснащения почтовых отделений, особенно в сельской местности; недостаточная квалификация персонала; отсутствие отработанной нормативной базы для осуществления такой деятельности.

Реализация еще одной инновационной стратегии, связанной с разработкой нестандартных подходов к обслуживанию клиентов, заключается в создании на базе банковских отделений финансовых супермаркетов, зарекомендовав-

ших себя наиболее жизнеспособным вариантом сотрудничества разнопрофильных финансовых учреждений. Поэтому несколько лет назад прогнозировалось, что в мире к 2010 г. через финансовые супермаркеты будет продаваться более 30% финансовых услуг<sup>8</sup>.

Под финансовым супермаркетом понимается такая модель бизнеса, в которой клиенту предлагается единый интегрированный канал доступа ко всему спектру финансовых услуг группы компаний, а также и ряд “околофинансовых” услуг, среди которых юридические, нотариальные, консалтинговые, риэлторские и другие. Философия этой деятельности заключается в знании своих клиентов, на котором основывается проведение перекрестных продаж в соответствии с их выявленными потребностями. Супермаркет предполагает максимальный выбор услуг, но они должны быть стандартизированы: в любом офисе клиенту должны предложить абсолютно идентичные продукты, причем одинаково быстро и качественно. В Украине созданием подобных финансовых супермаркетов на базе своих отделений занимаются Брокбизнесбанк, Кредобанк, Сведбанк, Укрсоцбанк, Укрсиббанк, VAB Банк и другие.

Мировой опыт создания финансовых супермаркетов свидетельствует, что критичными для успешности их работы являются два фактора: качество используемых

информационных технологий и профессиональная подготовка сотрудников, которые должны быть универсальными консультантами и продавцами.

Таким образом, проанализировав современные инновационные стратегии банков в сфере развития каналов реализации услуг, можно сделать следующие выводы. Основная их концепция — многоканальность обслуживания при доминирующей (пока еще) роли банковских филиалов. Задачами, которые решаются в процессе реализации данных стратегий, являются: увеличение доли рынка и объемов продаж, повышение эффективности инвестиционных и операционных затрат, снижение рисков банковской деятельности. Банки активно занимаются поиском новых методов дистанционных продаж, связанных с развитием информационных и телекоммуникационных технологий, однако следует учитывать и психологическую, и техническую готовность клиентов к использованию этих возможностей. В свою очередь, банковские отделения постепенно освобождаются от выполнения рутинных операций и преобразовываются в центры финансовых консультаций и укрепления взаимоотношений с клиентами, чему способствуют их тотальное технологическое переоснащение и организационное совершенствование.

#### Источники:

1. Howells, P., Bain, K. *The Economics of Money, Banking and Finance*. — Pearson Educational Limited, 2002.
2. Мишкин, Ф. *Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков*: пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Изд. дом “Вильямс”, 2008.
3. McCallion, S. *Design and economic development at Umpqua Bank // Design Management Institute Review*. 2004. Vol. 15. № 4.
4. Скиннер, К. *Будущее банкинга. Мировые тенденции и технологии в отрасли*. — Минск: Гревцов Паблшер, 2009.

<sup>8</sup> Власенкова, Ю. *Перспективы развития финансовых супермаркетов в России // Банковское дело*. 2007. № 6. С. 88—90.