

Трансформируйся ИЛИ...

Текст
ЕЛЕНА БРОДСКАЯ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Весной 2026 года СМИ сообщили о небывалых темпах сокращения количества офисов банков. Мы спросили у кредитных организаций, какие задачи они ставят перед собой при управлении розничными сетями. Общий ответ таков: банковские офисы изменяются, чтобы стать максимально комфортными для клиентов. Что же именно делают банки в этом направлении?

Офис банка — пространство доверия

В пресс-службе маркетмейкера, Сбербанка, обладателя масштабной банковской сети в России, рассказали «Б.О.», что отделения и мобильные офисы банка работают в 9,9 тыс. населенных пунктов по всей стране, и этот показатель сохраняется. «Мы меняем пространство офисов, делая его максимально комфортным и понятным для каждого человека, который к нам приходит», — сообщили в Сбербанке.

Банк ДОМ.РФ развивает и расширяет сеть своих офисов. Зампред правления кредитной организации **Алексей Косяков** описал идеологию взаимодействия с розничными клиентами: «Сейчас, когда большинство финансовых операций можно совершить онлайн, офис становится пространством для получения консультаций, обучения условиям продуктов, решения личных финансовых ситуаций, где человеку нужен живой разговор и профессиональное сопровождение. Сотрудники — это консультанты, которые могут направить клиента и подсказать лучшее индивидуальное решение для каждого конкретного человека при принятии важных финансовых решений, например оформлении ипотеки. Офис банка — это не отдельный элемент, существующий вне цифровой среды, а скорее, объединение личного и цифрового общения. Важно, чтобы современное отделение органично встраивалось в повседневную жизнь человека, было комфортным и доступным пространством. На решение этих задач направлена трансформация отделений Банка ДОМ.РФ».

У ОТП Банка похожая концепция. **Александр Бугаева**, директор дирекции прямых продаж

банка, рассказала, что «цель трансформации — превратить офисы из простых точек продаж в пространство доверия и сервиса. Клиенты могут быстро провести стандартную операцию или получить сложную консультацию в комфортной среде, что повышает удовлетворенность и лояльность». Офисы ориентированы в большей степени на МСБ. Предприниматели могут получить ответы на сложные вопросы, и в этом аспекте очный формат особенно востребован. «Разобрать нюансы оформления документов по внешнеэкономической деятельности и валютному контролю за 20–30 минут личной консультации эффективнее, чем выяснять те же вопросы в чате. При этом персонал адаптируется к потребностям конкретного посетителя: от массового клиента до премиального», — пояснила Александра Бугаева.

«МТС Банк постепенно обновляет дизайн офисов розничной сети в соответствии с новым форматом. Банк постоянно отслеживает операционную эффективность офисов, динамику клиентского потока. Тщательный анализ помогает принять решение о переезде в лучшую локацию и расширении площади. Также банк расширяет присутствие в формате легкой сети и предлагает клиентам наиболее востребованные продукты через партнерские сети», — рассказал **Петр Борзов**, вице-президент, директор региональной и агентской сети банка.

Трансформация сети Ак Барс Банка производится для приведения внешнего вида, функциональности офисов, а также качества обслуживания в них к единому высокому стандарту.

«Легкая розничная сеть»

Андрей Хафизов, заместитель председателя правления Банка Синара, рассказал, что в связи с переходом розницы на онлайн-формат и отсутствием у клиентов необходимости посещать офисы «в 2024–2025 годах банк переводил офисы в “легкий” формат — полнофункциональные банковские отделения без кассового узла, где все расчетные операции можно выполнять в банкоматах с полным циклом самообслуживания. Этот формат подразумевает также более низкие расходы, что особенно актуально, и уже подтвердил свою эффективность».

У ОТП Банка сейчас вместо 134 отделений 60 центров — это осознанная стратегия с фокусом на цифровизацию. По статистике банка, более 80% продуктов оформляются без визита в отделение, и это объективно изменяет значение офиса. В то же время для многих клиентов по-прежнему важно знать, что у них есть место, куда можно прийти, если потребуется. «Поэтому сегодня речь идет не о механическом росте сети, а о более точной модели присутствия: меньше офисов, но в правильных местах и с гораздо более высоким уровнем сервиса. Причем мы в каких-то городах делаем релокацию офиса в место попроще и поудобнее. Результаты подтверждают ее эффективность: в регионах, где открываются обновлен-



ные офисы, индекс лояльности клиентов (CSI) достигает 9,5 из 10. Для нас это особенно важно, потому что люди приходят в отделение в разном эмоциональном состоянии, нередко испытывая стресс», — отметила Александра Бугаева.

Требования к локации

По концепции Банка ДОМ.РФ, отделение должно находиться там, куда клиенту легко добраться. Необходимы транспортная доступность, высокий пешеходный и автомобильный трафик, близость к ключевым административным и деловым точкам города, качественные современные помещения.

Для открытия офисов Private Banking Банк ДОМ.РФ выбирает города и районы, опираясь на три ключевых фактора: высокую концентрацию состоятельных клиентов, активную экономику региона, развитие инфраструктуры. «Особенное значение имеет присутствие объектов премиум-жилья и коммерческих проектов, поскольку банк специализируется на продуктах, связанных с инвестициями в дорогую недвижимость и ипотечным



кредитованием высшего уровня. Такой подход позволяет эффективно взаимодействовать с целевой аудиторией и усиливать позиции банка в сегменте премиальных финансовых услуг», — рассказала вице-президент по управлению частным капиталом Банка ДОМ.РФ **Татьяна Шаккум**.

Ак Барс Банк перемещает офисы из неудобных для клиентов локаций на первые линии транспортных артерий. Другие отделения реконструируются для улучшения условий обслуживания клиентов.

Для ОТП Банка критически важно, чтобы офис располагался на ключевых улицах с высокой проходимостью, где клиент сможет соприкоснуться с брендом. При этом помещение должно позволять реализовать концепцию CareTech с открытым пространством, зоной консультаций и местом для комфортного взаимодействия с клиентом.

В МТС Банке существуют утвержденные форматы офисов для качественного обслуживания клиентов по всей линейке продуктов и услуг. Это помещения площадью 100–120 м² на улицах с активным автомобильным и пешеходным трафиком.

Безбарьерное пространство для взрослых и детей

«Обновленные отделения стали более открытыми. Сюда всегда можно прийти с детьми — для них оборудована зона с любимыми персонажами. А еще в наших офисах можно выпить вкусный кофе», — рассказали «Б.О» в Сбербанке.

При обновлении отделений Сбербанк разрабатывает индивидуальные решения с учетом культуры и традиций конкретной территории. Например, в Алушке, в доме художника-мариниста XIX века **Леонида Блинова**, работает офис Сбера с арт-пространством. В Таганроге оформителей вдохновило творчество самого известного уроженца города — **Антон Чехова**. А в селе Вятском Ярославской области в бывшем купеческом особняке открыт офис в ретро-стиле: здесь можно ощутить атмосферу прошлых эпох и увидеть, каким был Сбербанк в XIX — начале XX века.

Формат отделений смарт-офисов ДОМ.РФ также предполагает открытое и мобильное пространство свободной планировки, где нет традиционных стоек, а сотрудники обслуживают клиентов в удобном для них месте. Для ускорения процесса все документы хранятся и подписываются в электронном виде. Для рутинных операций установлены современные банкоматы с понятным интерфейсом. В отделения можно зайти с домашним животным, выпить кофе.

ОТП Банк развивает универсальные офисы в формате CareTech для всех клиентских сегментов. В них цифровые и физические сервисы интегрированы в единую среду: быстрые операции, обучение работе с digital-инструментами, комфортные зоны для консультаций и персонального общения. Банк также придерживается концепции безбарьерного пространства. Такой открытый формат на подсознательном уровне воспринимается как признак честности и прозрачности бизнеса, а отсутствие дистанции между клиентом и банком повышает доверие к предлагаемым решениям на 20–30%. Зонирование продумано так, чтобы предприниматель мог не только решить банковские вопросы, но и поработать в комфортной лаунж-зоне с кофе и быстрым Wi-Fi.

Ак Барс Банк открывает офисы в формате phygital с 2021 года, также в большинстве отделений оборудованы специальные «уголки» для комфортного и нескучного ожидания юных посетителей. В будущем в рамках стратегии развития планируется делать акцент на офисах «легкого» формата. У банка также есть отделение на территории аэропорта, это дополнительный офис «Казанский № 29». В 2026 году он был реформатирован.

Продолжая тему нестандартных локаций, упомянем точку обслуживания клиентов ВТБ в московском метро, на станции «Нижегородская». Клиенты могут получить самые востребованные услуги: оформить дебетовые и кредитные карты, перевести в банк пенсию или зарплату, настроить кешбэк, программу лояльности.

Рентабельность зависит от сервиса

Основной критерий рентабельности у ОТП Банка — это способность офиса обеспечивать высокий уровень клиентского сервиса и создавать доверие. Благодаря диджитализации время проведения операций существенно сократилось и один офис может обслужить вдвое больше клиентов. «Мы гибко управляем составом команды и можем перераспределять ресурсы, усиливая присутствие сотрудников в разные часы в зависимости от потока клиентов», — поделилась опытом Александра Бугаева.

Андрей Хафизов рассказал, что Банк Синара оценивает эффективность и наиболее подходящий формат присутствия в каждом городе индивидуально. Полноценные офисы с кассой все же остаются в небольших городах домашнего региона, где высок процент возрастных клиентов, которым важно сохранить привычный формат взаимодействия с банком. В более крупных городах оптимальны «легкие» офисы. Премиальные офисы работают в основном в городах-миллионниках. Несколько офисов в этом году было закрыто, присутствие банка в таких городах осталось в онлайн-формате.

В пользу «легких» офисов также высказывается и **Владимир Теряев**, генеральный директор Мультикарты (входит в ИТ-холдинг Т1). Он говорит, что свое развитие получили новые форматы офисов. «Один из них — “легкие” отделения без традиционных касс: в них работают консультанты, установлены многофункциональные банкоматы и предусмотрены планшеты для оформления продуктов. Состояние устройств контролируется удаленно через системы мониторинга процессингового центра», — поясняет эксперт.

Еще один фактор, повышающий качество сервиса, — современные технологии. «Недавно первыми среди российских банков запустили предварительную онлайн-запись в отделение: клиент в мобильном приложении “СберБанк Онлайн” выбирает подходящее время и офис и потом обслуживается в приоритетном порядке. А чтобы посетитель получил максимально точный и полный ответ на свой вопрос или оформил желаемую услугу, сотрудники отделений используют наш ИИ-помощник ГигаЧат», — рассказали «Б.О» в пресс-службе Сбербанка.

В ОТП Банке применяют следующие технологии. Во-первых, бесшовный процесс оформления продуктов и услуг во внутренних системах банка для сотрудников. Единый удобный интерфейс ускоряет обслуживание клиента и снижает вероятность ошибок. Во-вторых, система «умного» распознавания: когда клиент входит в офис, сотрудники уже видят его профиль и могут предположить возможный запрос. В-третьих, важную роль играет электронная очередь, интегрированная с банковскими системами. Кроме того, большое значение имеет технологическое оснащение офиса в целом: использование безбумажных процессов, переносных устройств для сотрудников, зарядных станций и других современных решений.

ВТБ



Как преодолеть отключения интернета?

Новый вызов 2026 года — проблемы с интернетом. И это на этапе развития банковской системы, когда клиенты привыкли выполнять почти все розничные операции онлайн. Возникает противоречие: офисов уже стало меньше, а интернет теперь не всегда доступен.

Андрей Хафизов признал, что «отключения интернета негативно влияют на работу банка, так как клиенты сталкиваются с трудностями при получении сервиса, к которому привыкли». Банк Синара старается четко информировать клиентов о том, какие сервисы работают стабильно, какие есть варианты действий на случай сбоев, какие каналы проведения платежей остаются доступными.

Даже при ограничениях связи по независящим от банка причинам все отделения и банкоматы Сбера, расположенные в офисах, работают в штатном режиме — все операции остаются доступными. А ОТП Банк обеспечивает клиентов стабильным Wi-Fi в офисах.

Б.О