

Кехян Лианна Вардановна

студентка

ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

**ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА В КИТАЙСКИХ КРЕДИТНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ ДЛЯ АДАПТАЦИИ ОПЫТА
В РОССИЙСКИЕ РЕАЛИИ**

Аннотация: автор обращается к практике китайских кредитных организаций в части розничного бизнеса для внедрения опыта в российский банковский сектор. В научной статье рассмотрены преимущества в части цифровой трансформации, а также сотрудничества с финтех-компаниями и проблемы, такие как нарастание конкурентного давления, доработки нормативной базы и улучшения кибербезопасности. Отдельное внимание уделено исследованию компании *Bain & Company*, на основе которого были разработаны рекомендации для российских банков.

Ключевые слова: розничный банковский бизнес, Китай, российские банки, кредитные организации, цифровая трансформация, кибербезопасность, *Bain & Company*.

Последние годы розничный бизнес в банках Китая демонстрирует значительные успехи, обусловленные ростом доходов населения, урбанизацией, инициативами правительства по содействию расширению доступов к финансовым продуктам и услугам, а также технологическим прогрессом. Китай – наиболее густонаселенная страна с одной из самых процветающих экономик мира. Так, можно сделать вывод о двух важных составляющих розничного бизнеса Китая – обширная потребительская база и увеличивающаяся тяга к цифровым банковским услугам. Однако цифровизация влечет за собой ряд рисков и проблем, таких как необходимость усиления кибербезопасности, сложности регулирования,

острая конкуренция. В настоящем пункте мы более подробно разберем преимущества и недостатки розничного бизнеса в китайских кредитных организациях [1].

Для понимания рынка прежде всего важно разобраться, что является его движущей силой. На наш взгляд, прежде всего следует отметить экономический рост Китая, который впоследствии привел к росту заработной платы населения. В свою очередь это сказалось на значительном подъеме размера инвестиций и сбережений, благодаря чему розничные банковские услуги стали более востребованы. Следующей важной составляющей является приоритетное внимание Правительства Китая к расширению доступа к финансовым услугам. Стремление предоставлять базовые финансовые услуги всем частным лицам и малым предприятиям, способствовало росту розничных банковских услуг и создало возможности для банков расширять свою клиентскую базу.

Как уже было сказано выше, население Китая положительно реагирует на инновации и технологические предложения от банков, вследствие чего можно сделать вывод: потребители в данной стране стремятся к удобству, скорости и персонализации банковского опыта, что в свою очередь подталкивает банки к постоянному совершенствованию. Кроме того, та скорость, с которой были внедрены технологии, еще больше подстегнула спрос на цифровые банковские услуги. Теперь клиенты ожидают бесперебойного обслуживания в режиме онлайн и мобильного банкинга. Такой своего рода бум в сфере электронной коммерции стал двигателем платежных услуг, онлайн кредитования и других продуктов. Так, цифровая трансформация открывает перед розничными банками возможности для оптимизации операций, повышения качества обслуживания клиентов и разработки инновационных продуктов и услуг.

Преимуществами реализации розничного бизнеса в китайских банках можно выделить.

1. Рынок розничных банковских услуг в Китае предлагает значительный потенциал роста выручки для участников отрасли. Большая потребительская база страны, растущие располагаемые доходы и растущий спрос на финансовые

услуги предоставляют банкам широкие возможности для расширения своей клиентской базы и источников доходов.

2. Розничные банки могут расширить свое присутствие на рынке, открывая филиалы в регионах с недостаточным уровнем обслуживания и используя цифровые каналы для охвата клиентов за пределами традиционных банковских сетей. Расширяя свое присутствие, банки могут задействовать новые клиентские сегменты и усилить проникновение на рынок [2].

3. Предоставление отличного клиентского опыта и индивидуальных финансовых решений может способствовать повышению лояльности и удержанию клиентов. Довольные клиенты с большей вероятностью укрепят свои финансовые отношения с банком, расширяя возможности перекрестных продаж.

4. Внедрение цифровой трансформации и использование технологических решений могут повысить операционную эффективность, оптимизировать процессы и улучшить предоставление услуг. Инвестируя в передовую цифровую инфраструктуру, банки могут оставаться конкурентоспособными и соответствовать меняющимся ожиданиям клиентов.

5. Розничные банки изучают возможности сотрудничества с финтех-компаниями, поставщиками технологий и другими участниками экосистемы, чтобы использовать их опыт и расширить продуктовые предложения. Сотрудничество может помочь банкам ускорить внедрение инноваций, расширить предложения услуг и удовлетворить возникающие потребности клиентов.

6. С ростом среднего класса и благосостояния растет спрос на комплексные услуги по управлению капиталом. Розничные банки могут воспользоваться этой возможностью, предлагая инвестиционные консультации, управление активами и услуги по пенсионному планированию.

7. В то время как в городских районах наблюдается значительное проникновение банковских услуг, сельские районы представляют неиспользованные возможности. Банки расширяют свое присутствие в сельских регионах, предоставляя индивидуальные финансовые продукты и услуги населению с недостаточным уровнем обслуживания.

К недостаткам можно отнести следующие аспекты.

1. Рынок розничных банковских услуг в Китае отличается высокой конкурентоспособностью, за долю рынка борются как отечественные, так и иностранные банки. Острая конкуренция может привести к сокращению маржи и затруднить закрепление новым участникам.

2. Нормативно-правовая база Китая быстро развивается, поэтому розничным банкам необходимо постоянно быть в курсе изменений в регулировании, обеспечивать соблюдение требований и активно адаптировать свои операции к новым нормативным актам и политике правительства.

3. По мере расширения цифровых банковских услуг розничные банки должны уделять приоритетное внимание кибербезопасности и защите данных. Надежные меры кибербезопасности, регулярные аудиты и программы обучения сотрудников необходимы для защиты данных клиентов и поддержания доверия.

4. Проблемы цифровой трансформации и нарастание конкурентного давления со стороны небанковских финансово-технологических корпораций и цифровых платформ. С началом цифровой трансформации в области финансов на рынок традиционных для банков услуг вышли новые игроки – цифровые финансовые платформы. Формально не являясь финансово-кредитными институтами, они тем не менее в короткие сроки агрессивно заняли доминирующие позиции в ряде секторов банковского бизнеса, прежде всего связанных с обслуживанием физлиц и розничными операциями, они нанесли серьезный удар по традиционной банковской отрасли. Таким образом, перед традиционными банками встал вопрос трансформации бизнес-моделей и перехода по примеру цифровых платформ от ориентации на банковский продукт к ориентации на потребности клиентов [2].

Для того, чтобы оценить перспективы развития цифрового банкинга в розничной сфере в Китае, авторы обратились к исследованию компании Bain & Company [3]. В целом исследование продемонстрировало то, что клиенты в материковом Китае довольны своими банками. Более половины клиентов розничного банковского обслуживания любят и рекомендуют свой основной банк. Тем

не менее, в ходе исследования было выявлено несколько векторов развития в цифровизации розничного банкинга, которые назвали клиенты.

1. Клиенты требуют омниканальность.

Под омниканальностью в данном случае подразумевается сочетание человеческой помощи в выборе банковской услуги и способности сочетать ее с цифровым взаимодействием. Клиенты взаимодействуют со своим банком через мобильное приложение около 15 раз в квартал, что в пять раз чаще, чем они посещают физическое отделение. Тем не менее банки должны облегчить клиентам переключение между физическим и цифровым каналами. Чтобы стимулировать омниканальное взаимодействие, банки могут включать или внедрять цифровые технологии в своих отделениях.

Банкам необходимо использовать все доступные каналы для обслуживания клиентов по управлению активами. В целом, клиенты хотят получить более легкий доступ к кадровой поддержке, своевременную помощь и плавный переход от человеческой к цифровой поддержке (рис. 1) [3].



Рис. 1. Проблемы, с которыми сталкиваются клиенты при управлении собственным капиталом в мобильном приложении, %

2. Клиенты хотят вместо обычного мобильного приложения банка «супер-приложение».

В среднем, клиенты довольны мобильными приложениями своих банков, но хотят больше функций. Им нужно больше функциональности, а также доступ к

вознаграждениям и лайфстайл-сервисам. Они также хотят, чтобы мобильные приложения были интуитивно понятными (рис. 2) [3].

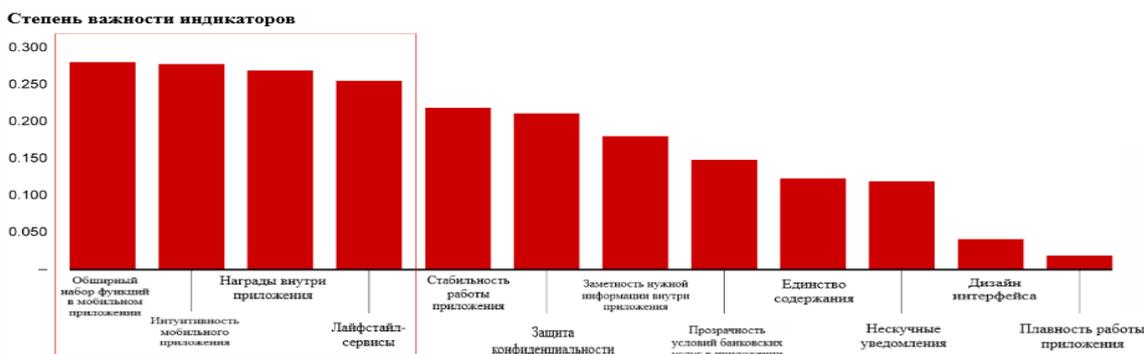


Рис. 2. Анализ ключевых факторов для клиентов китайских банков в использовании приложения

Для решения указанных проблем в исследовании предлагается решить их в несколько этапов. Существует три этапа развития, которым могут следовать традиционные банки, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов в большом масштабе (рис. 3) [3]. Отправная точка может варьироваться в зависимости от того, насколько сложным и клиентоориентированным является банк сегодня.

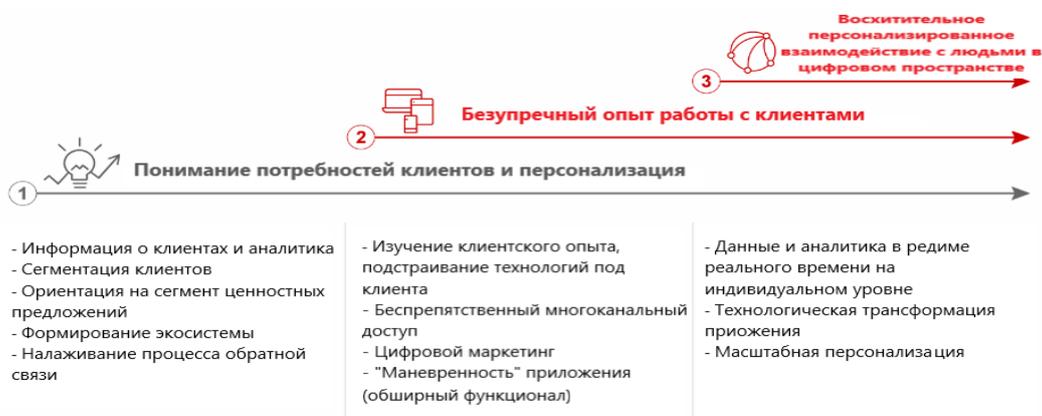


Рис. 3. Три этапа улучшение клиентоориентированности банка

Этап 1. Разработка информации о клиентах и предложений на основе сегментов.

На этом этапе банкам необходимо создать основные возможности в области понимания клиентов и аналитики, чтобы понять свое положение на рынке. Они

должны проанализировать свою культуру, стратегию и критерии производительности, чтобы выявить пробелы и возможности. Им также необходимо использовать все доступные данные, чтобы определить свою позицию, идеальные сегменты клиентов и ценностные предложения, ориентированные на сегменты. После этого в центре внимания будут цифровые каналы и экосистема, необходимые для создания ценности.

Этап 2. Создайте бесшовный путь клиента.

Затем банкам необходимо применить информацию о клиентах для создания бесшовных омниканальных циклов взаимодействия с клиентами. Начать можно с продуктов или областей производительности с наибольшим потенциалом влияния на индекс потребительской лояльности, таких как мобильное управление капиталом. Можно создать дорожную карту взаимодействия с клиентами, чтобы определить приоритетные варианты использования, а затем определить, как и когда масштабировать технологии.

Этап 3. Оптимизация цифрового и человеческого взаимодействия.

Используя расширенную аналитику данных, банки могут сочетать цифровое и человеческое взаимодействие для создания сверхперсонализированных взаимодействий и удовлетворения потребностей клиентов.

Данные и аналитика в режиме реального времени могут применяться на индивидуальном уровне, независимо от того, находятся ли клиенты в отделении или действуют в рамках мобильного устройства. Чтобы добиться масштабной персонализации, традиционным банкам нужны операционные модели, основанные на опыте, и культура, ориентированные на клиента. Некоторым банкам также может потребоваться обновить свои данные и ИТ-инфраструктуру для поддержки более продвинутых возможностей обслуживания клиентов.

По мере того, как аспекты клиентского опыта становятся все более сложными, традиционным банкам потребуются новые способы измерения взаимоотношений с клиентами по продуктам, каналам и путям. Непрерывные, высокоско-

ростные циклы обратной связи будут необходимы для оценки производительности, принятия своевременных и эффективных решений и удовлетворения потребностей клиентов.

Таким образом, перспективы рынка розничных банковских услуг Китая на будущее многообещающие, обусловленные продолжающимся экономическим ростом, повышением доходов потребителей и усилением цифровизации. Ожидается, что внедрение цифровых банковских услуг будет расти и дальше, чему будут способствовать достижения в области технологий, изменение предпочтений потребителей и реформы регулирования, способствующие расширению доступа к финансовым услугам. Розничные банки, которые успешно ориентируются в меняющемся ландшафте, внедряют цифровую трансформацию и предоставляют персонализированные финансовые решения, имеют хорошие возможности для использования рыночных возможностей и обеспечения долгосрочного роста.

Список литературы

1. Селищев А.С. Финансовые рынки и институты Китая: монография / А.С. Селищев, Н.А. Селищев, А.А. Селищев. – М.: ИНФРА-М, 2016. EDN VXI-TUN
2. Annual Report 2022 // Bank of China [Electronic resource]. – Access mode: <https://pic.bankofchina.com/bocappd/report/202304/P020230428606798563362.pdf> (дата обращения: 01.03.2024).
3. Bain & Company. How Retail Banks in China Can Elevate Digital Banking. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: How Retail Banks in China Can Elevate Digital Banking | Bain & Company (дата обращения: 30.03.2024).
4. Credit cards classification // ICBC [Electronic resource]. – Access mode: <https://big5.icbc.com.cn/column/1438058326864052346.html> (дата обращения: 10.02.2024).
5. Комиссия по регулированию банковской деятельности и страхования Китая выпустила «Уведомление о дальнейшем регулировании деятельности коммерческих банков по структурированным депозитам» // Центральное народное правительство Китайской Народной Республики [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: https://www.gov.cn/xinwen/2019-10/18/content_5442092.htm (дата обращения: 17.03.2024).

б. Анализ размера и доли рынка розничных банковских услуг Китая – тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/china-retail-banking-market> (дата обращения: 17.03.2024).