

# Private banking в России 2025

---

Внутренняя трансформация для движения вперед



## Приветственное слово руководителя проекта



**Любовь Прокопова**  
Проектный директор  
Wealth management  
[prokopova@frankrg.com](mailto:prokopova@frankrg.com)



**Екатерина Сафронова**  
Старший проектный лидер  
Руководитель проекта  
[safronova@frankrg.com](mailto:safronova@frankrg.com)

Уважаемые коллеги!

Команда Frank RG рада представить вам девятое ежегодное исследование российского рынка Private banking.

В 2024 году рынок Private banking в России продолжил активный рост: количество высокостоятельных клиентов сегмента HNWI выросло на 29%, а финансовый капитал, размещенный внутри РФ, увеличился на 41%. Основным драйвером роста среди прочих стал приток новых денег в сегмент (34%) за счет сокращения оттока капитала и частичного возврата из-за рубежа.

Рост сегмента одновременно становится вызовом для российских private банков. За год индекс лояльности (NPS) снизился на 18 п.п., а перестройка банков на управленческое объединение двух сервисных моделей Private banking и Premium banking может снижать бдительность банков и скорость реагирования на подсегментные отличия клиентов VHNWI (с финансовым капиталом 500+ млн руб.), которые менее лояльны к private банкам.

От лица всей команды Wealth Management Frank RG благодарим вас за оказанное нам доверие и участие в проекте. Надеемся, что результаты исследования помогут вам принимать обоснованные решения для развития модели Private banking.

Желаем Вам успехов в 2025 году!

Источник: Frank RG, 2025 г.



**Мария Суховерова**  
Проектный лидер  
[sukhoverova@frankrg.com](mailto:sukhoverova@frankrg.com)



**Даниил Тимошин**  
Старший аналитик  
[timoshin@frankrg.com](mailto:timoshin@frankrg.com)



**Александра Корецкая**  
Старший аналитик  
[koretskaya@frankrg.com](mailto:koretskaya@frankrg.com)



**Илья Сальников**  
Аналитик  
[salnikov@frankrg.com](mailto:salnikov@frankrg.com)



**Настасья Мамонова**  
Младший аналитик  
[n.mamonova@frankrg.com](mailto:n.mamonova@frankrg.com)



**Ксения Коротаева**  
Ассистент аналитика  
[korotaeva@frankrg.com](mailto:korotaeva@frankrg.com)



**Валерия Ойнец**  
Старший аналитик  
[oinets@frankrg.com](mailto:oinets@frankrg.com)



**Алена Межуева**  
Старший аналитик  
[mezhueva@frankrg.com](mailto:mezhueva@frankrg.com)



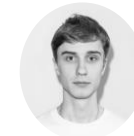
**Алина Сергета**  
Ведущий аналитик  
[sergeta@frankrg.com](mailto:sergeta@frankrg.com)



**Дарья Степанян**  
Аналитик  
[stepanyan@frankrg.com](mailto:stepanyan@frankrg.com)



**Мария Радзиковская**  
Младший аналитик  
[radzikovskaya@frankrg.com](mailto:radzikovskaya@frankrg.com)



**Даниил Емельянов**  
Младший аналитик  
[emelyanov@frankrg.com](mailto:emelyanov@frankrg.com)



## **Содержание**

1. Об исследовании [\[4\]](#)
2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2024 г. [\[13\]](#)
3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды [\[16\]](#)
4. Участники рынка Private banking в России: конкуренция [\[43\]](#)
5. Управление сервисом Private banking в России [\[91\]](#)
6. Управление капиталом клиентов Private banking в России [\[115\]](#)
7. Управление впечатлениями клиентов Private banking в России [\[147\]](#)
8. Приложение. Послайдовое содержание отчета [\[193\]](#)

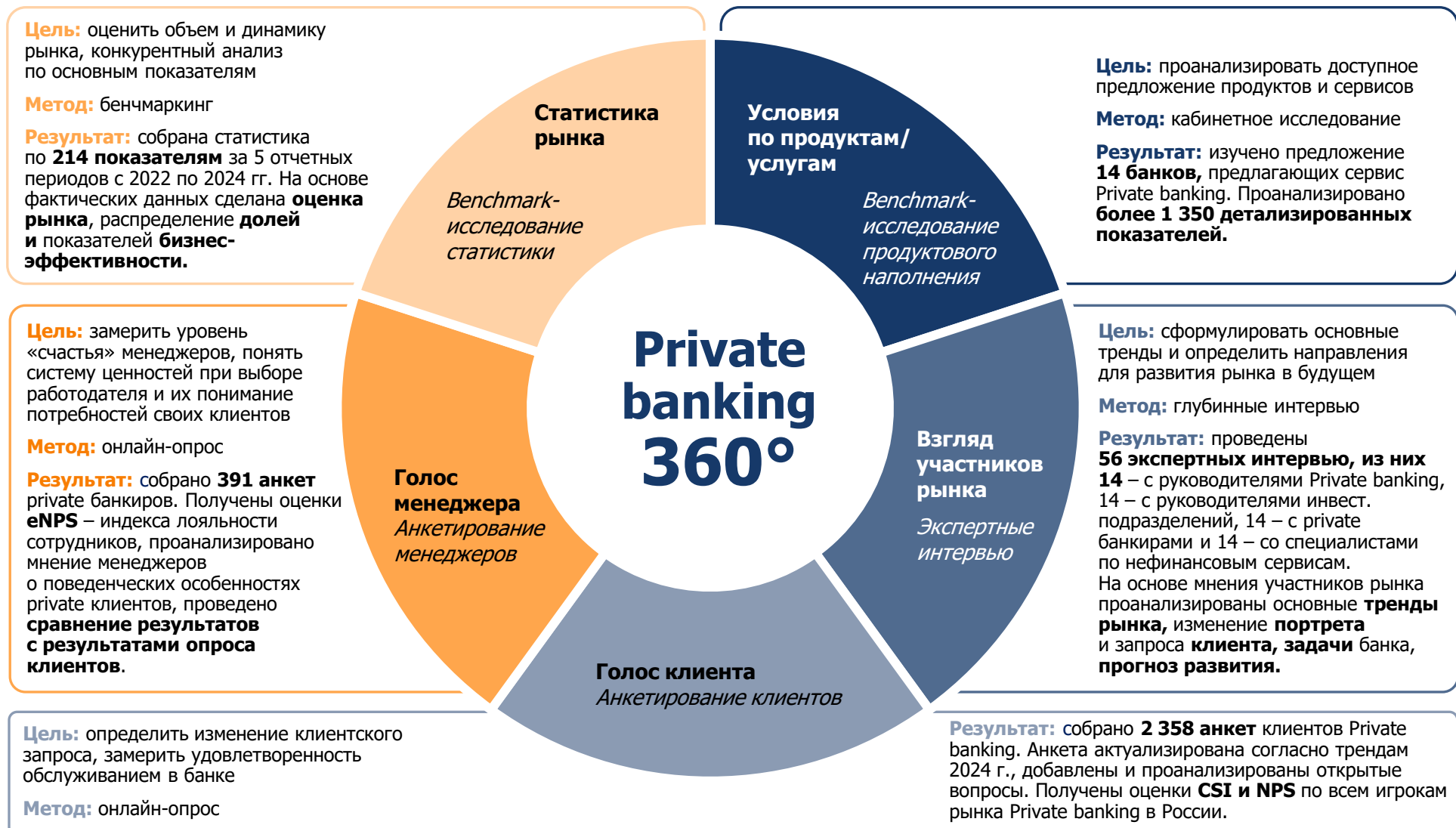


# **1 Об исследовании**

**Всего: 9 слайдов**

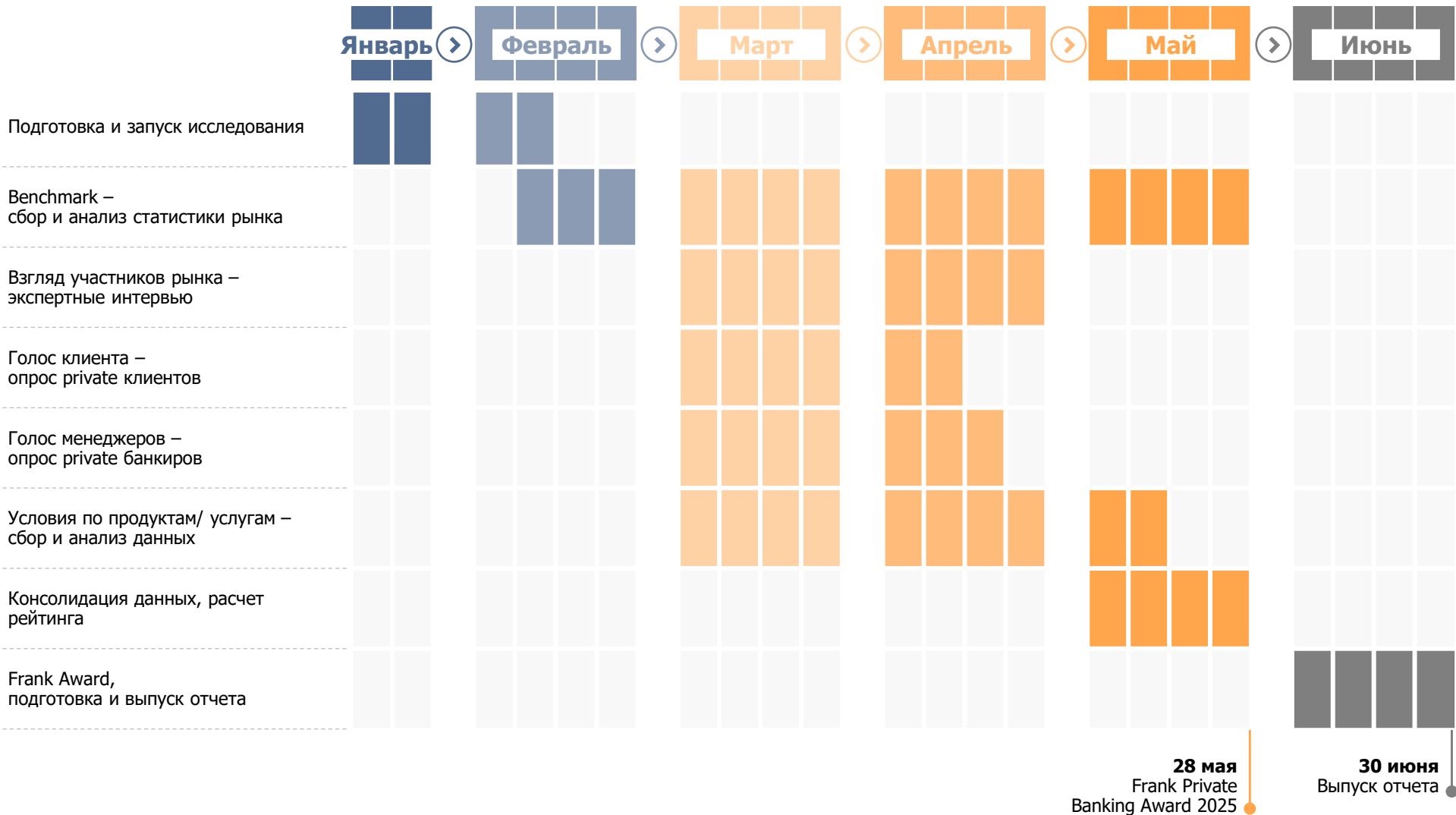


## Private banking 360° – методика исследования





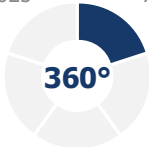
Этапы проведения исследования Private banking в 2025 г.



Источник: Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер





Условия и наполнение банковских программ Private banking

Раздел		Количество параметров	Описание
	Инвестиционное обслуживание	>300	<ul style="list-style-type: none"><li>Взаимодействие с внутренними и внешними партнерами, принципы обслуживания</li><li>Аналитика, отчетность и риск-профилирование</li><li>Результативность стратегий и уникальные инвестиционные продукты</li><li>Альтернативные инвестиции – наличие продукта и стоимость</li><li>Наполнение программ ИСЖ, НСЖ, ДСЖ</li></ul>
	Банковские продукты и услуги	>250	<ul style="list-style-type: none"><li>Условия переводов внутри банка и в другие банки, в рублях и валюте через разные каналы</li><li>Условия по снятию наличных, инкассации и аренде банковских ячеек</li><li>Условия по вкладам и накопительным счетам</li></ul>
	Работа с впечатлениями и нефинансовые сервисы	>200	<ul style="list-style-type: none"><li>Наличие квалифицированных специалистов в области искусства и оказываемые ими услуги</li><li>Проведенные мероприятия для клиентов</li><li>Реализации клиентских запросов в области налогового и юридического консультирования, образования, медицины, недвижимости, туризма, отдыха, досуга, помощи в релокации/ ВНЖ, благотворительности/ филантропии, искусстве, коллекционировании, премиальных покупок и услуг, реализации сделок M&amp;A</li><li>Дополнительные бесплатные сервисы Lifestyle: консьерж-сервис, проходы в бизнес-зал, компенсация ресторанов в аэропортах, такси/ трансферы, страхование ВЗР</li></ul>
	Удаленное обслуживание	>200	<ul style="list-style-type: none"><li>Телефонный банкинг</li></ul>
	Карты	>150	<ul style="list-style-type: none"><li>Предложение дебетовых и кредитных карт, условия программ лояльности</li><li>Специализированные карты для детей и партнерские программы по картам</li></ul>
	Взаимодействие с клиентом	>120	<ul style="list-style-type: none"><li>Сбор обратной связи по инициативе банка</li><li>Сбор обратной связи/ претензий по инициативе клиента</li><li>Учет данных о клиенте и истории взаимодействия с ним (CRM)</li><li>Управление мотивацией менеджеров (KPI)</li><li>Развитие и обучение клиентских менеджеров</li></ul>
	Цифровое обслуживание	>100	<ul style="list-style-type: none"><li>Цифровой сервис для клиентов private banking</li></ul>
	Общая структура Private banking	>80	<ul style="list-style-type: none"><li>Организационная структура и руководство подразделения</li><li>Условия обслуживания (Москва и регионы)</li><li>Каналы привлечения клиентов</li></ul>
	Отделения	>30	<ul style="list-style-type: none"><li>Регионы и адреса отделений (отдельных зданий/ зон/ этажей), годы открытия и ремонта</li><li>Наличие охраняемой территории, парковок и отдельного входа</li><li>Наличие отдельных касс, банковских ячеек и переговорных комнат</li></ul>





## Взгляд участников на рынок Private banking в 2025 г.

### Темы для обсуждения:

#### Руководители Private banking

14 экспертных интервью

- результаты 2024 г. и планы 2025 г. подразделения Private banking
- организационная структура подразделения Private banking
- стратегия регионального развития
- синергия с корпоративным блоком
- тенденции развития каналов привлечения и удержания клиентов
- тренды на рынке/ идеи у конкурентов

#### Руководители инвест. подразделений

14 экспертных интервью

- структура инвестиционного предложения
- тренды на рынке/ идеи у конкурентов
- клиентские запросы и предпочтения
- структура инвестиционной команды Private banking
- система KPI и взаимодействие с банками (менеджерами)
- внутренние процессы и отчетность

#### Private банкиры

14 экспертных интервью

- портрет клиента Private banking, его предпочтения и запросы
- продуктово-сервисное предложение private клиентам
- клиентский «лифт» и взаимодействие с розничным подразделением
- контроль продаж и работа с обратной связью от private клиентов
- семейный капитал и вопросы наследования
- цифровые сервисы и удаленное обслуживание клиентов Private banking

#### Специалисты по нефинансовым сервисам

14 экспертных интервью

- организация предоставления нефинансовых услуг private клиентам
- взаимодействие с внешними партнерами и сервис-провайдерами
- консьерж-сервис
- доход от нефинансовых сервисов в private banking
- клиентские запросы и предпочтения
- конкуренция

56  
глубинных интервью  
с экспертами

На основе экспертных интервью, проведенных с участниками рынка, были **определены основные тренды и направления развития Private banking в будущем**. Для руководителей, менеджеров и инвестиционных специалистов был сформулирован список тем и вопросов для обсуждения с целью получения экспертного мнения и информации о работе банка.





## Этап анкетирования клиентов. Сегментация и взвешивание выборки

Согласование  
и программирование анкеты

Запуск и проведение  
анкетирования

Обработка результатов

### Структура анкеты

#### Знание бренда, выбор финансовых компаний и опыт обслуживания

Пользование банками и инвестиционными компаниями, срок обслуживания

#### Удовлетворенность обслуживанием NPS, CSI

#### Основной банк и причины выбора

Выбор банка как основного и причины выбора

#### Зарубежные юрисдикции

Выбор используемых и потенциально интересных юрисдикций

#### Способы инвестирования

#### Параметры выбора модели Private banking

#### Оценка репутации банков/ инвестиционных компаний

#### Обращение к независимым консультантам

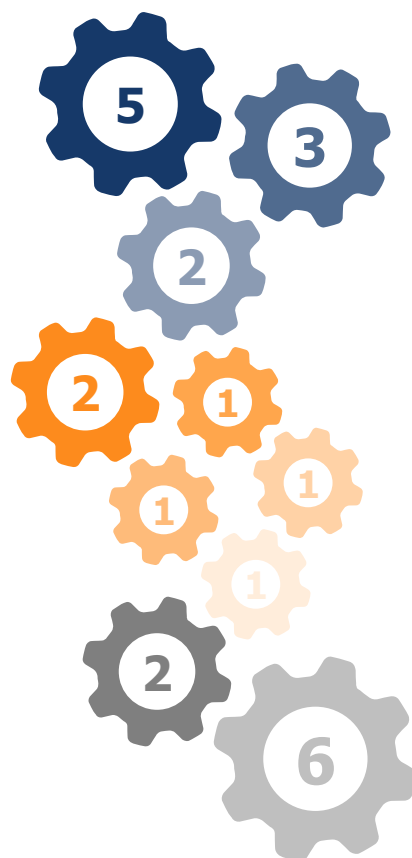
#### Обслуживание как юридическое лицо

Наличие юр. лица, выбор банка для обслуживания в качестве юр. лица

#### Социально-демографические показатели

Пол, возраст, семейное положение, наличие детей, объем финансового капитала, наследование капитала

### Количество вопросов в анкете



**Выборка:** 2 358 респондентов (2 078 – HNWI, 280 – VHNWI).

**Критерии выборки:** не менее 100 клиентов, размещающих в банке от 30 млн руб. Количество респондентов в 13/14 банков-участников соответствовало данному критерию.

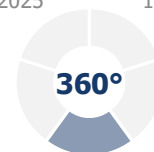
**Методика исследования:** для приведения выборки в соответствие с генеральной совокупностью было проведено апостериорное взвешивание наблюдений. Веса были определены в соответствии с распределением долей рынка банков-участников, рассчитанных по общему количеству клиентов Private banking с капиталом от 60 млн руб. (источник данных – benchmark-исследование). Взвешивание производилось как по выборке 2025 г., так и по выборке 2024 г. (в связи с чем результаты анкетирования могут отличаться от предыдущей версии отчета). Данный подход позволяет исключить смещение результатов исследования в пользу банков, набравших большее количество респондентов.

Сбалансированные данные использовались при расчете обобщенных показателей по всей выборке в целом. При этом показатели, рассчитанные в разрезе банков (включая оценки NPS и CSI), были вычислены на основе исходной выборки банка.

**Сегментация:** на основе данных по вопросу об общем объеме капитала в российских банках был выделен сегмент клиентов с объемом совокупного капитала от 500 млн руб. – VHNWI. В случае, если респондент затруднился ответить на вопрос об общем объеме финансового капитала, сегмент определялся на основе наличия у респондента собственного семейного офиса, а также 4 и более программ Private banking.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер





## Этап анкетирования клиентов. Методика расчета NPS и CSI

В рамках проведенного анкетирования private клиенты оценивали общий уровень **лояльности банку (NPS)** и **степень удовлетворенности (CSI по шкале от 1 до 5)** по следующим критериям:



Обслуживание персональным менеджером



Карточные продукты



Качество инвестиционного консультирования



Консультирование по налоговым, юридическим вопросам



Сервис по банковским операциям



Решение lifestyle-запросов



Финансовый результат по портфелю

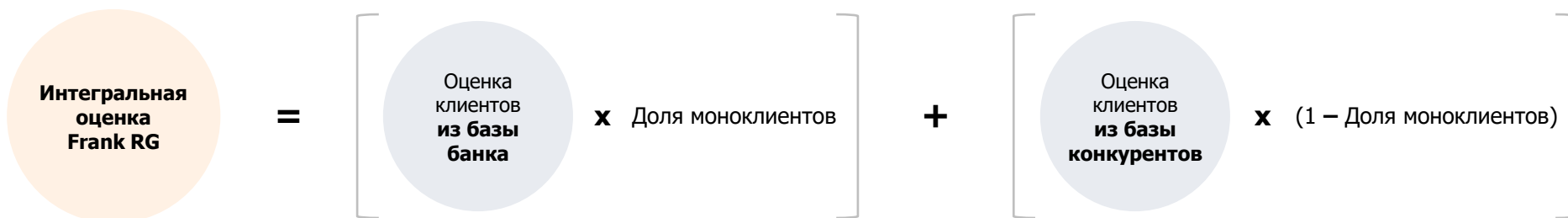


Мобильное приложение, интернет-банк

Вне зависимости от банка, инициировавшего онлайн-опрос, каждый **клиент мог выбрать из списка все банки, в которых он обслуживается и оценить другие программы Private banking**. Поскольку многие клиенты обслуживаются в нескольких программах Private banking одновременно (42% по данным настоящего исследования), удовлетворенность обслуживанием оценивалась как респондентами из собственной базы банка, так и респондентами из баз других банков-участников исследования.

**Оценки NPS и CSI значительно варьируются в зависимости от того, какой банк оценивает клиент:** банк, инициировавший онлайн-опрос или прочие банки, чьими программами Private banking клиент также пользуется. Готовность рекомендовать банк выше при оценке клиентом банка, инициировавшего онлайн-опрос, что связано как с более высокой лояльностью клиентов, согласившихся пройти опрос данного банка, так и с непреднамеренным искажением информации клиентами при прохождении опроса: клиенты не всегда готовы сказать правду «в лицо», но охотно критикуют «за глаза».


Frank RG учитывал ответы всех клиентов (клиентов из баз банка и клиентов из баз банков-конкурентов) сформировав интегральную оценку, которая учитывает коэффициенты для данных клиентских групп. Для расчета NPS и CSI в случае, если выборка по базе банков-конкурентов была недостаточной (менее 40 респондентов), оценка формировалась с учетом средней оценки по выборке банков с нерепрезентативной выборкой. Средневзвешенные оценки NPS и CSI использовались в анализе и при подсчете рейтинга.





Этап анкетирования менеджеров. Структура анкеты


В рамках проведенного онлайн-опроса были получены оценки **индекса лояльности (eNPS)** и **степень удовлетворенности (CSI по шкале от 1 до 5)** по следующим параметрам:




Уровень заработной платы




Бренд компании




Продуктовая линейка




Справедливая система KPI




Технологичность компании




Удобство удаленного обслуживания



Совпадение ценностей



Программы обучения, тренинги



Комфортная атмосфера в коллективе

Структура анкеты

**Опыт работы и оценка работодателя (9 вопросов)**

- Срок и опыт работы в текущем банке/ индустрии Private banking, предыдущие места работы, eNPS, CSI, параметры выбора работодателя, привлекательные бренды-работодатели

**Потребности и поведенческие особенности клиентов (7 вопросов)**

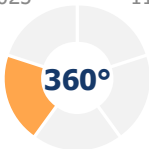
- Отличия клиента Private и Premium banking, необходимый объем капитала для Private banking, параметры выбора клиентами модели Private banking, количество закрепленных клиентов, доля клиентов в активной коммуникацией, работа с клиентами с капиталом от 500 млн руб., поведенческие отличия клиентов с ка капиталом от 500 млн руб.

**Конкурентоспособность банка на рынке (4 вопроса)**

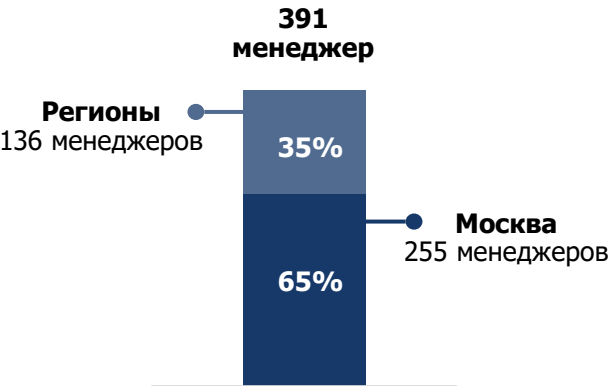
- Уникальные продукты банка, разделяемые и транслируемые ценности банка, основные конкуренты банка

**Обучение и социально-демографические параметры (6 вопросов)**

- Прохождение обучения по программам и тренингам, степень их полезности, пол, возраст, город проживания, профильное образование



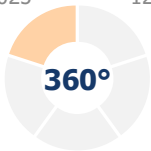
Объем выборки, 2025 г., чел.



**В 2025 г. Frank RG провел новый этап исследования – анкетирование персональных менеджеров Private banking.** В рамках опроса московские и региональные персональные менеджеры оценивали собственный банк с точки зрения работодателя, конкурентные преимущества банка на рынке Private banking, а также потребности и поведенческие особенности клиентов разных сегментов. Результаты анкетирования представлены в отчете в обобщенном виде, в том числе расчетные показатели eNPS и CSI.

В связи с небольшим объемом выборки, чтобы избежать искажения полученных результатов, апостериорное взвешивание наблюдений не проводилось.





Статистика рынка – Private banking Benchmark 2024

Банкам-участникам исследования направляется анкета с ключевыми показателями Private banking:

Показатели в анкете

Клиенты

- Клиенты Private banking
- Семьи
- Клиенты с инвест. продуктами

- Валютная структура
- Инвест. продукты
- Пассивные продукты\*
- Драгметаллы и бриллианты
- Карты (дебетовые + кредитные)
- Кредитование

- Возраст

Бизнес

- Валовый доход (без вычета затрат)
- Чистый комиссионный доход
- Чистый процентный доход
- Операционные расходы

Клиенты

Денежные средства

Сегменты

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

Сегменты (по объему средств на счетах):

- До 10 млн руб.
- 10 — 30 млн руб.
- 30 — 60 млн руб.
- 60 — 100 млн руб.
- 100 — 500 млн руб.
- Более 500 млн руб.

Новое в отчете:

- Клиенты и их капитал в сегментной разбивке **по всему розничному бизнесу**, включая массовый канал обслуживания, Premium Banking и Private banking
- Клиенты и их капитал в разбивке **по федеральным округам** РФ
- Статистика **по бриллиантам**
- Обновленная детализация статистики по **кредитным продуктам и комиссионному доходу**

Результаты

Р

Отчет PPT в обезличенной форме

FRANK RG

Private banking 2024. Benchmark

Подготовлено для

Март 2024

Данные присылают банки-участники исследования. Данные строго конфиденциальны, **доступны только участникам исследования**. Представление результатов **без раскрытия названий банков**.

Источник: Frank RG, 2025 г. \* Пассивные продукты банка – депозиты, накопительные и текущие счета в банке.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

FRGPB2025

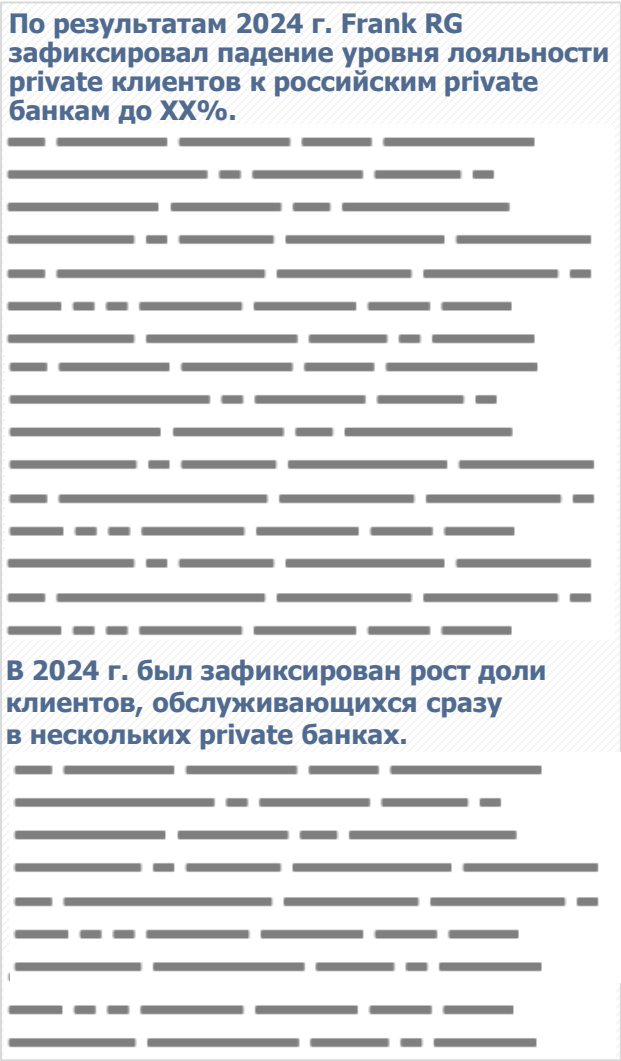


## **2 Executive summary: ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ О СОСТОЯНИИ РЫНКА Private banking в 2024 г.**

**Всего: 3 слайда**



Крупный капитал консолидируется внутри страны, в конкурентной борьбе за клиента российским private банкам важно учитывать сегментные отличия



Источник: Frank RG, 2025 г.

пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# **3**

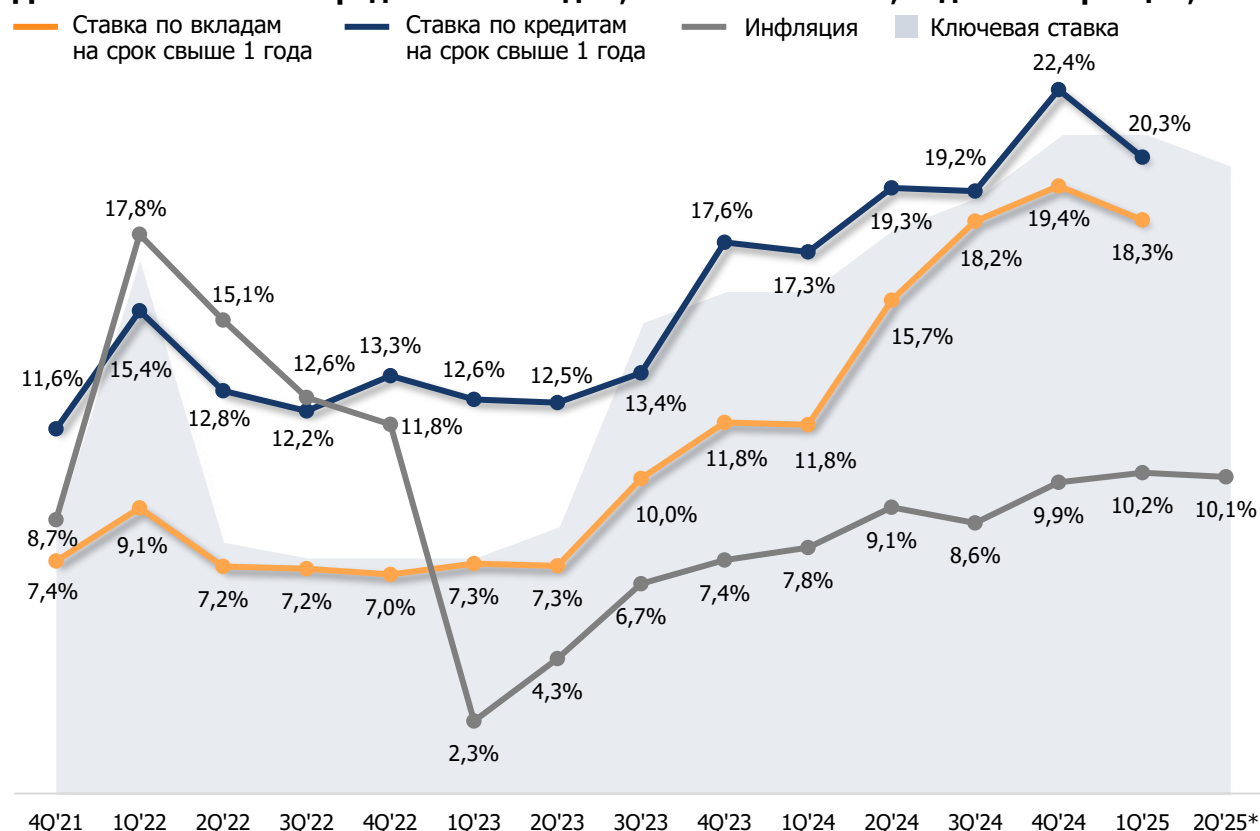
## **Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды**

**Всего: 27 слайдов**



## Основные макроэкономические показатели продемонстрировали положительную динамику в первой половине 2025 года

### Динамика ставок по кредитам и вкладам, ключевой ставки, годовой инфляции, %



**Снижение ключевой ставки в России.** Впервые с осени 2022 г. ЦБ РФ принял решение о пересмотре ключевой ставки в сторону уменьшения: 6 июня 2025 г. ключевая ставка была снижена с 21,0% до 20,0%. Несмотря на стабилизацию инфляции и экономической активности в стране, ЦБ РФ предупреждает о сохранении жесткой денежно-кредитной политики для возврата к целевому уровню инфляции – 4,0% в 2026 г.

Источник: Данные ЦБ РФ, Frank RG, 2025 г. \* Прогноз годовой инфляции во втором квартале 2025 г. ЦБ РФ

### Жесткая денежно-кредитная политика в 2024 г. «принесла плоды» в 2025 г.

С октября 2024 г. Банк России повысил ключевую ставку до беспрецедентно высокого уровня – 21%. Согласно комментариям Банка России, высокая процентная ставка должна была способствовать снижению уровня инфляции и внутреннего спроса, значительно опережающего предложение товаров и услуг. В апреле 2025 г. в Банке России отметили замедление темпов роста уровня цен на непродовольственные товары, и по оценкам на начало июня регулятор констатирует замедление годовой инфляции до 9,8%. На рынке труда ситуация прежняя: уровень безработицы на историческом минимуме, рост зарплат высокий и опережает рост производительности труда, но в некоторых отраслях наблюдается снижение спроса на рабочую силу.

### Ставки по кредитам и вкладам снизились в первом квартале 2025 г. впервые с конца 2022 г.: по кредитам на 2,1 п.п., по депозитам на 1,1 п.п.

Тенденция к снижению ставок по вкладам продолжилась во 2 квартале, что следует из статистики портала Финуслуг и индекса FRG100. По данным Финуслуг, банки заранее начали готовиться к снижению ключевой ставки, и с момента предыдущего заседания Банка России (25 апреля) 13 из 20 крупнейших банков в России снизили ставки по вкладам, тренд продолжился и после заседания 6 июня. После снижения ключевой ставки ожидается коррекция стоимости кредитов, но, по словам экспертов, банки будут с осторожностью подходить к этому вопросу, и массового удешевления не будет.

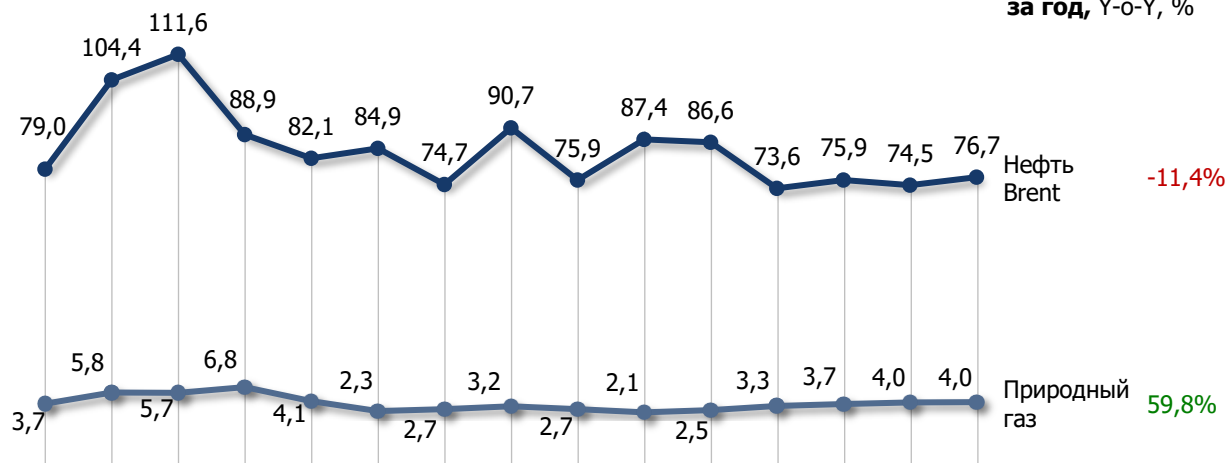
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



## Рост цен на энергоносители напрямую влияет на экспортные доходы России, а укрепление рубля снижает инфляционное давление, связанное с импортом

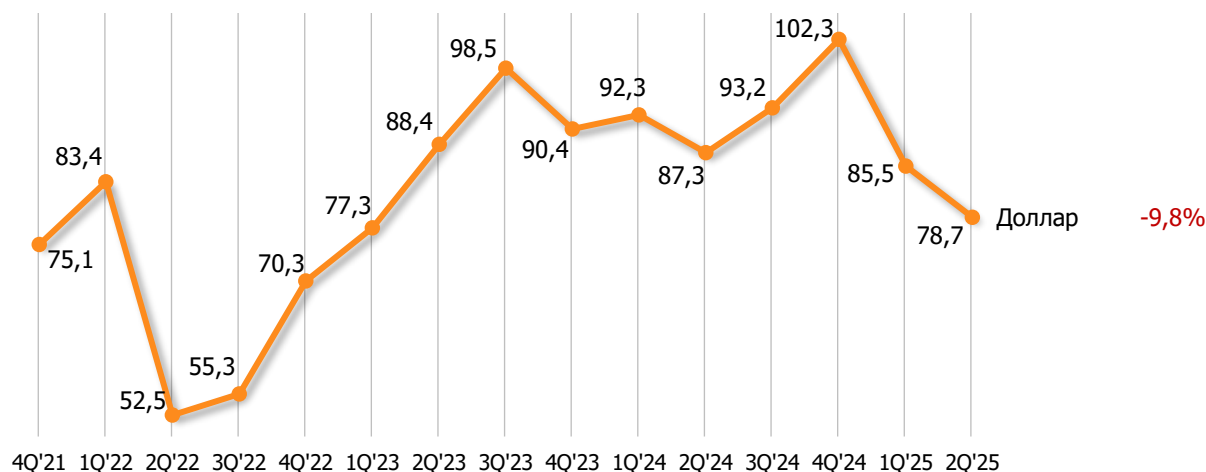
Цена фьючерсов на нефть и газ, долл. за барр., долл. за 1 MMBtu

Темп прироста за год, Y-o-Y, %



Динамика курса USD, руб.

Темп прироста за год, Y-o-Y, %



### Рубль значительно укрепился к доллару с начала 2025 года.

В декабре 2024 г. и январе 2025 г. курс доллара приблизился к максимумам, достигнув 101-104 руб. В феврале курс рубля начал укрепляться и к марту достиг 85 рублей за доллар. Основная причина – надежды рынка на улучшение геополитической ситуации и ослабление санкций. Положительная динамика экспорта в отдельных товарных группах способствовала увеличению предложения валюты на рынке и снижению спроса на нее, что поддержало укрепление рубля.

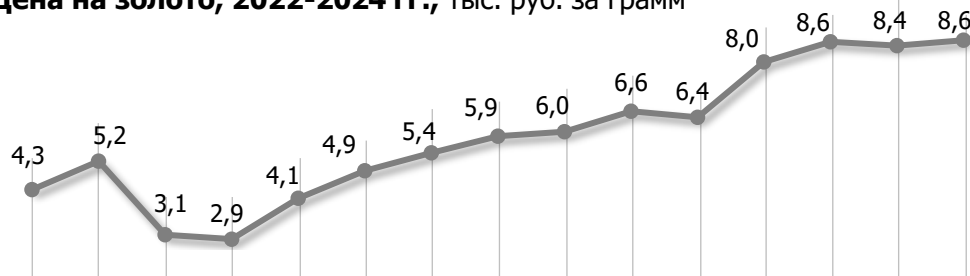
### Укрепление курса рубля ведет к сокращению экспортных доходов России.

После снижения цены нефти в 3 кв. 2024 г. и стабилизации на уровне 73,6-74,5 долларов за баррель в следующем полугодии, весной 2025 г. цена на нефть опустилась до отметки – 60-64 долларов. В этот же момент курс доллара опустился ниже 85 руб. впервые с лета 2024 г. Но уже в июне 2025 г. цена фьючерса на нефть выросла на 18,7% – с 64,63 (2 июня) до 76,7 долларов за баррель (18 июня) из-за эскалации конфликта на Ближнем Востоке. Из-за укрепления курса рубля Россия может недополучать экспортные доходы в рублевом эквиваленте, в отличие от других стран ОПЕК+. Цены на природный газ растут со 2 кв. 2024 г., что объясняется увеличением мирового спроса на газ наряду с низкими темпами роста его добычи.



## Геополитическая напряженность, жесткая денежно-кредитная политика ограничивают темпы восстановления российского фондового рынка

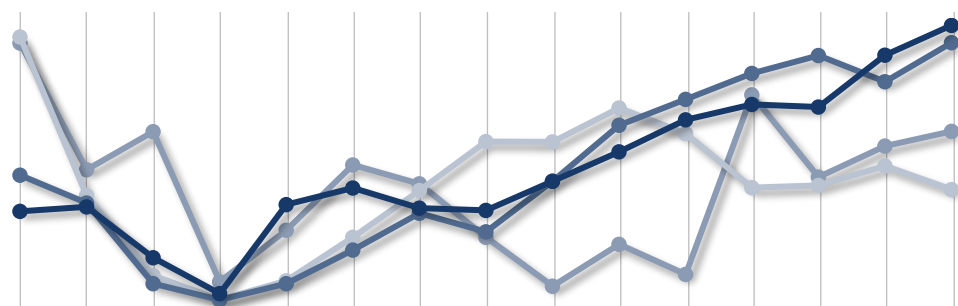
Цена на золото, 2022-2024 гг., тыс. руб. за грамм



Темп прироста за год, Y-o-Y, %

Золото 34,2%

Динамика биржевых индексов, значение индекса



Темп прироста за год, Y-o-Y, %

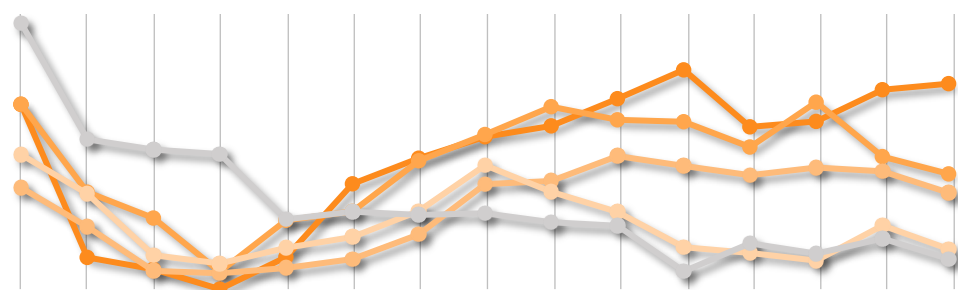
FTSE100 8,4%

S&P 500 9,3%

SSEC 13,2%

IMOEX -12,1%

Топ-5 российских компаний по рыночной капитализации, трлн руб.



Темп прироста за год, Y-o-Y, %

СберБанк -4,2%

Роснефть -18,9%

Лукойл -11,5%

Новатэк -1,3%

Газпром 9,7%

4Q'21 1Q'22 2Q'22 3Q'22 4Q'22 1Q'23 2Q'23 3Q'23 4Q'23 1Q'24 2Q'24 3Q'24 4Q'24 1Q'25 2Q'25\*

Источник: Данные ЦБ РФ, Investing.com, MOEX, Frank RG, 2025 г. \* Данные для 2Q'2025 указаны на 18 июня

### 2024 г. продолжил тренд уверенного роста цены на золото с 2022 г.

За последние 3 года (середина 2022 г. – середина 2025 г.) цена золота, по данным Банка России, выросла почти в 3 раза – с 3,1 до 8,6 тыс. руб. за грамм. В 2025 г. ожидается сохранение уровня цен с потенциалом дальнейшего увеличения на фоне сохраняющихся глобальных политических рисков, оказывающих влияние на экономику. Исторически золото считается защитным активом, обеспечивающим диверсификацию портфеля и защиту от экономических потрясений.

### Зарубежные биржевые индексы не только восстановились после турбулентности 2022 г., но и показали уверенный рост в 2025 г.

Индекс Московской биржи (IMOEX) смог частично восстановиться, но к докризисному уровню не вернулся. Положительная динамика IMOEX наблюдалась в конце 2023 г. и в первом полугодии 2024 г., когда индекс достиг максимума – 3 500 пунктов в мае. Однако, начиная с 3 кв. 2024 г., индекс начал снижаться из-за жесткой денежно-кредитной политики ЦБ РФ, введения новых санкций, ослабления курса рубля и снижения цен на нефть, что не могло не оказать негативное влияние на настроения инвесторов.

### Высокая волатильность стоимости акций российских компаний сохраняется в 2025 г.

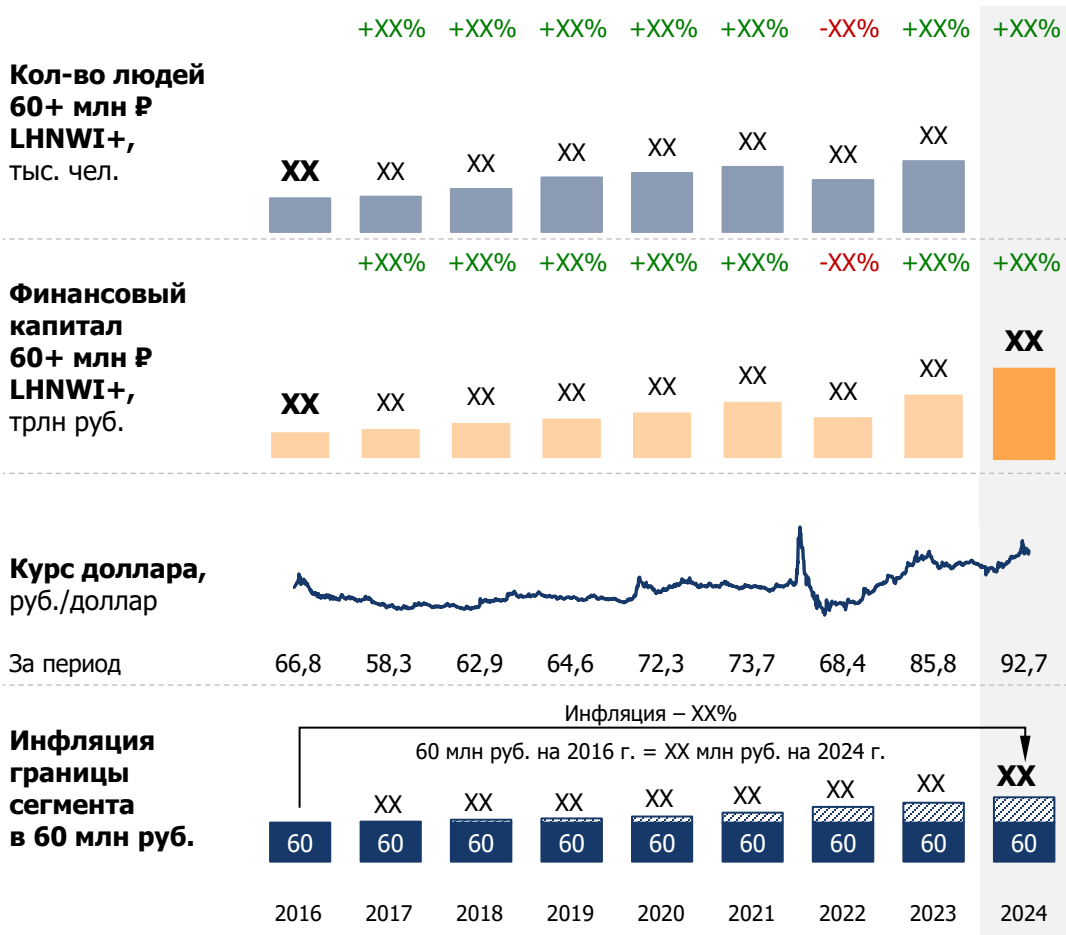
Рынок остается чувствительным к внешним факторам. Несмотря на рост капитализации у 3 из 5 компаний на фоне начавшихся российско-американских переговоров в 1 кв. 2025 г., во 2 кв. наблюдается обратная динамика: укрепление рубля и иные геополитические обстоятельства.

пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# Изменение целевой границы сегмента HNWI с 60 млн руб. до 100 млн руб. необходимо не только с учетом курса рубля, но и с учетом инфляции

Оценка Frank RG. Сегмент 60+ млн руб. (LHNWI+): количество людей и их финансовый капитал, размещенный в финансовой системе РФ



## Вывод 1.

## Вывод 2.

## Вывод 3.



Оценка сегментного распределения финансового капитала в РФ основана на данных из открытых источников и уникальных данных Frank RG

Данные для сегментации финансового капитала

Пассивы

	2022	2023	2024
Общая сумма депозитов населения, трлн руб.	36,82	45,10	57,25

Данные ЦБ: «Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц (в целом по РФ)»

Сегментация объема вкладов физ. лиц, %

	2022	2023	2024
до 1 млн руб.	32,9%	29,2%	25,6%
от 1 млн до 1,4 млн руб.	10,6%	10,3%	9,8%
от 1,4 млн до 3 млн руб.	15,5%	16,2%	16,9%
от 3 млн до 10 млн руб.	12,5%	14,1%	15,9%
свыше 10 млн руб.	28,5%	30,3%	31,8%

Данные АСВ: «Мониторинг застрахованных вкладов»

Общий финансовый капитал

	2022	2023	2024
Итого капитала, млрд руб.	53,11	65,70	84,76

Сегментация клиентов и финансового капитала



Источник: Данные ЦБ РФ, Frank RG, 2025 г.

Инвестиции

	2022	2023	2024
Итого капитала в инвестициях, трлн рублей	16,29	20,60	27,51

- Данные ЦБ:
- «Основные показатели деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг»
  - «Обзор ключевых показателей паевых и акционерных инвестиционных фондов»
  - «Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков»
  - «Сводные данные форме 0420162 «Сведения о деятельности страховщика»

Данные для сегментации клиентов

Клиентские записи в банках

	2022	2023	2024
Количество карт на конец периода, млн ед.	389,7	442,4	507,9

Данные ЦБ: «Статистика национальной платежной системы»

По результатам ежегодных синдикативных опросов, Frank RG рассчитывает посегментные коэффициенты среднего количества банков на клиента:

- Сегмент Mass (из проекта Frank RG «Дебетовые карты 360 градусов»)
- Сегменты Affluent (из проекта Frank RG «Premium banking 360 градусов»)
- Сегмент HNWI (из проекта Frank RG «Private banking 360 градусов»)

Уникальные клиенты банков

	2022	2023	2024
Итого уникальных клиентов, млн чел.	116,27	161,19	116,19*

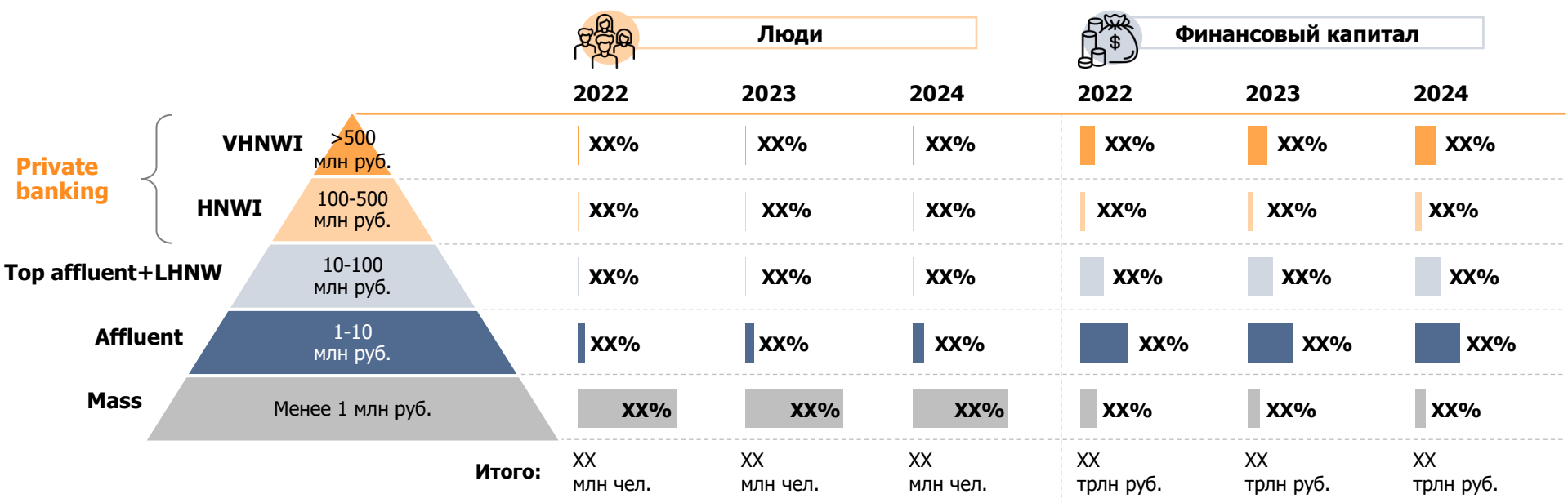
Данные Росстат: «Численность населения РФ»

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



В 2024 г. доля сегмента свыше 100 млн руб. продолжила рост как по количеству людей, так и по совокупному капиталу сегмента

Оценка Frank RG. Сегментное распределение людей и их финансового капитала в финансовой системе РФ, %



Вывод 1.

Выводы 2.

**F** Оценка рынка Frank RG учитывает только финансовый капитал – ликвидные активы без учета имущества и долгов.



финансовые активы



нефинансовые активы

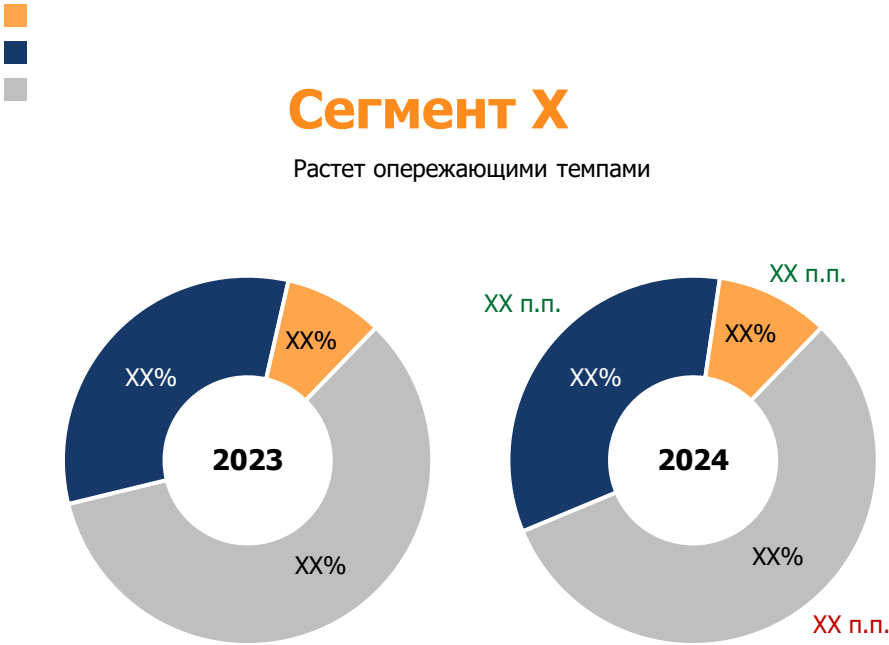


долги

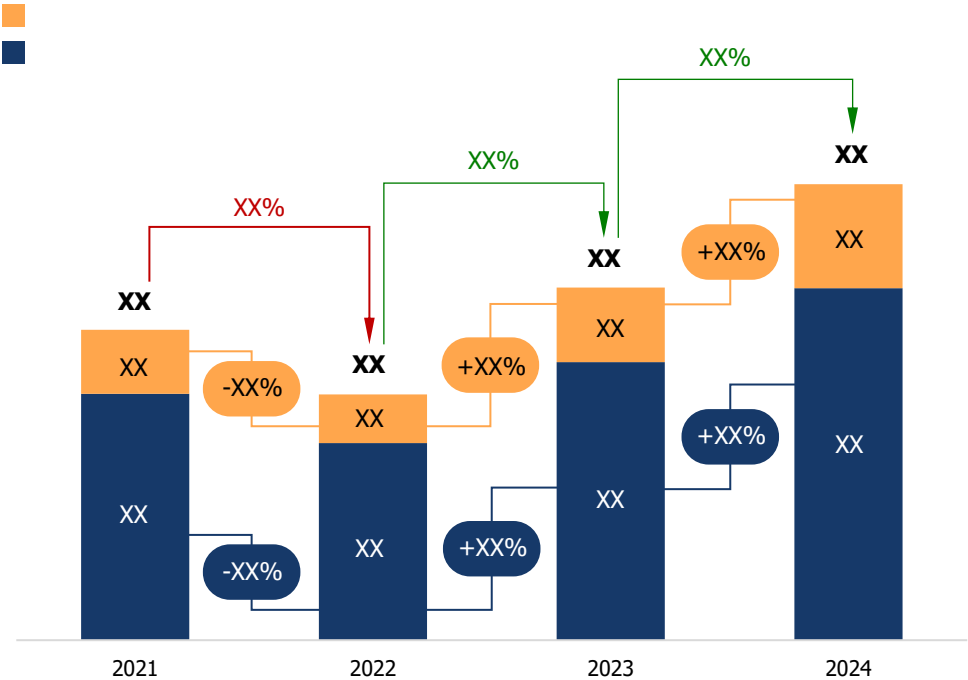


В 2024 г. сегмент X прирос значительно, чем все остальные сегменты, но по сравнению с 2023 г. темпы сокращаются

Оценка Frank RG. Долевое распределение людей трех наиболее состоятельных подсегментов, %



Оценка Frank RG. Количество людей с финансовым капиталом в финансовой системе РФ более XX и XX млн руб., тыс. чел., %



Вывод 1.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вывод 2

\_\_\_\_\_

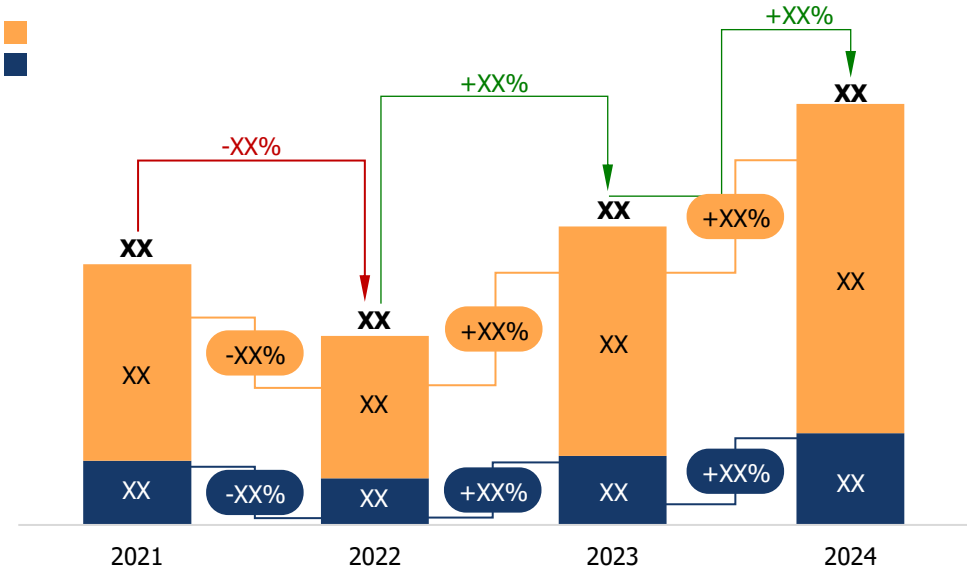
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

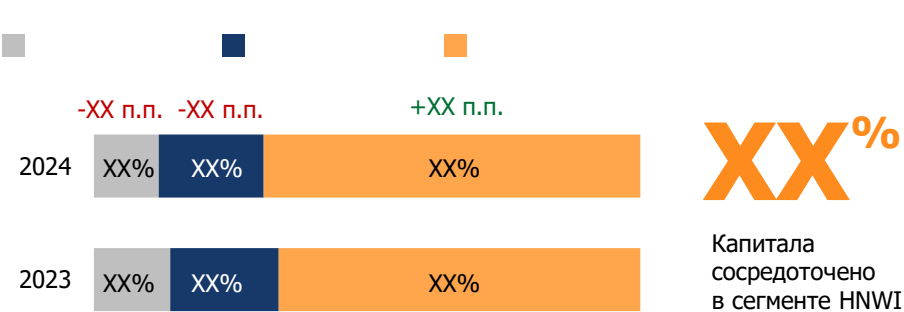


Возможностей для трансграничных переводов становится все меньше, из-за чего капитал концентрируется внутри РФ

Оценка Frank RG. Объем финансового капитала клиентов XX (сегмент от XX млн руб.), трлн руб., %

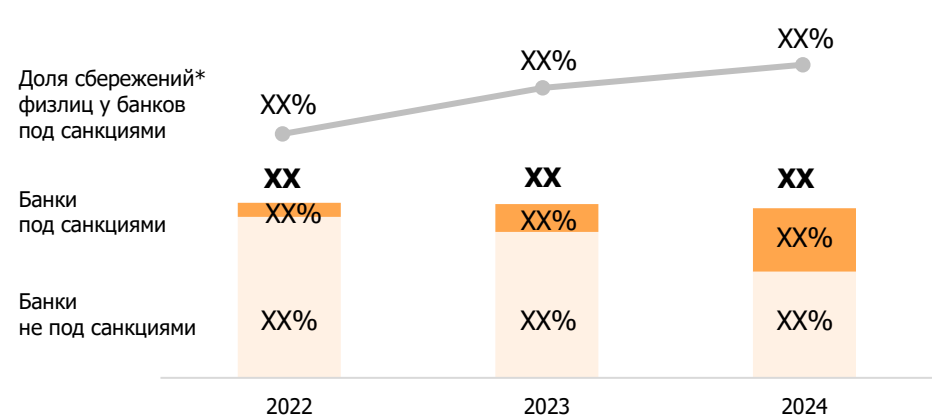


Оценка Frank RG. Распределение капитала клиентского сегмента от XX млн руб. между сегментами XX и XX, %



Источник: Данные ЦБ РФ, Frank RG, 2025 г. \* Текущие и накопительные счета, вклады

Данные ЦБ РФ. Количество банков и доля активов клиентов под санкциями, шт., %



Вывод 1.

Вывод 2.

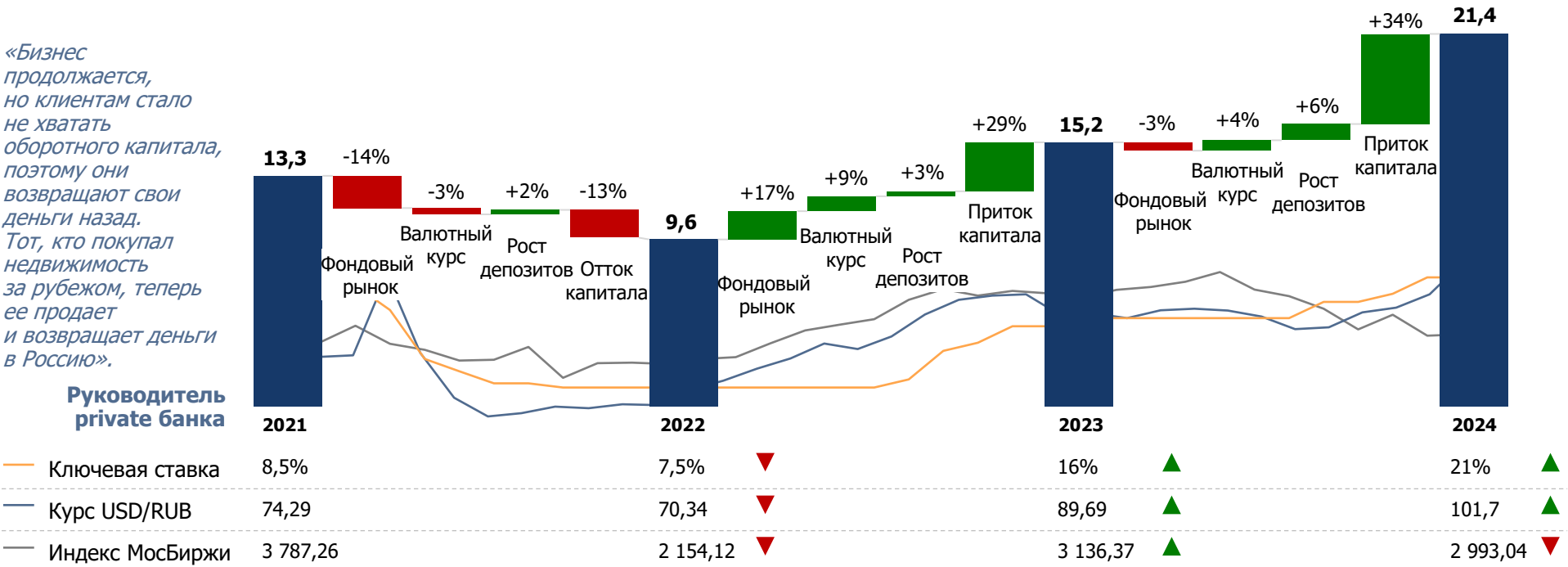
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



В 2024 г. влияние нового капитала на прирост целевого для Private banking сегмента (HNWI 100+ млн руб.) увеличилось с 29% до 34%

Оценка Frank RG. Основные составляющие изменения финансового капитала клиентов HNWI+ в России, трлн руб., %

«Бизнес продолжается, но клиентам стало не хватать оборотного капитала, поэтому они возвращают свои деньги назад. Тот, кто покупал недвижимость за рубежом, теперь ее продает и возвращает деньги в Россию».



Основными драйверами роста финансового капитала клиентов сегмента свыше 100 млн руб. в России в 2024 г. стали:

- Валютная переоценка** – ослабление рубля в 2024 г. имеет меньшее влияние на прирост рублевого эквивалента валютного капитала по сравнению с 2023 г. (4% против 9%).
- Размещение капитала на депозитах** – высокие ставки по депозитам обеспечили больший прирост капитала (6%), чем в 2023 г. (3%).
- Размещение капитала в инвестиционных продуктах** – сокращение на 3% на фоне коррекции на рынке и жестких монетарных условий.
- Приток «новых денег»** в сегмент в результате естественного прироста капитала, пересегментации клиентов и сокращения оттока – объем капитала вырос на 34%.

Источник: Данные ЦБ РФ, МОЕХ, 2021-2023 гг., Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



С 2022 г. по 2024 г. отток клиентов из России сократился в 8,5 раз

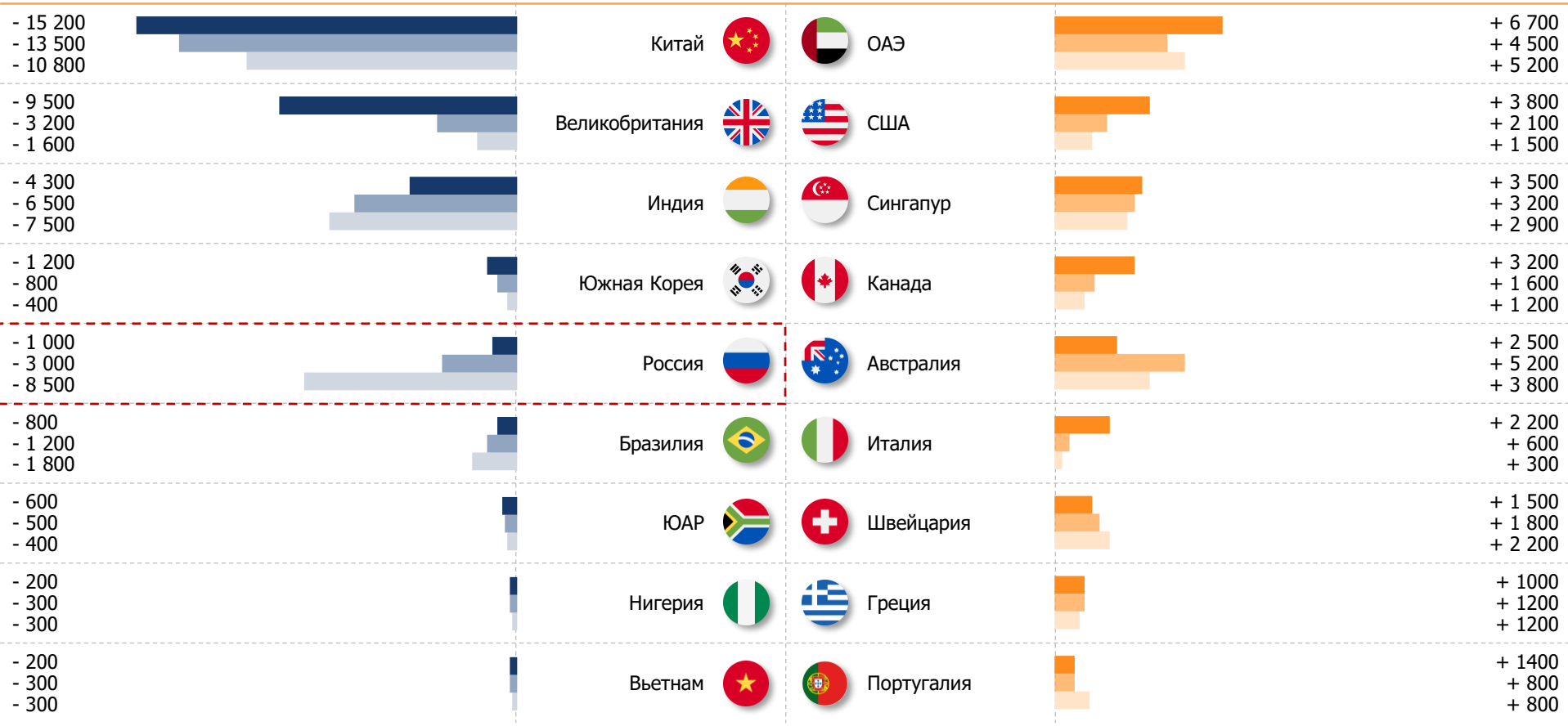
Топ-9 стран по оттоку/притоку HNWI, 2024 г., чел.

Чистый отток HNWI

Чистый приток HNWI

2022 2023 2024

2022 2023 2024



Капитал высокостоятельных клиентов HNWI остается внутри страны. По данным Henley&Partners, чистый отток высокостоятельных клиентов из России сокращается – на 2024 г. значение составило только 1 тыс. человек. Основной отток пришелся на 2022 г. – 8,5 тыс. человек.

Источник: Henley&Partners, Private Wealth Migration Report 2022-2024 гг., Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

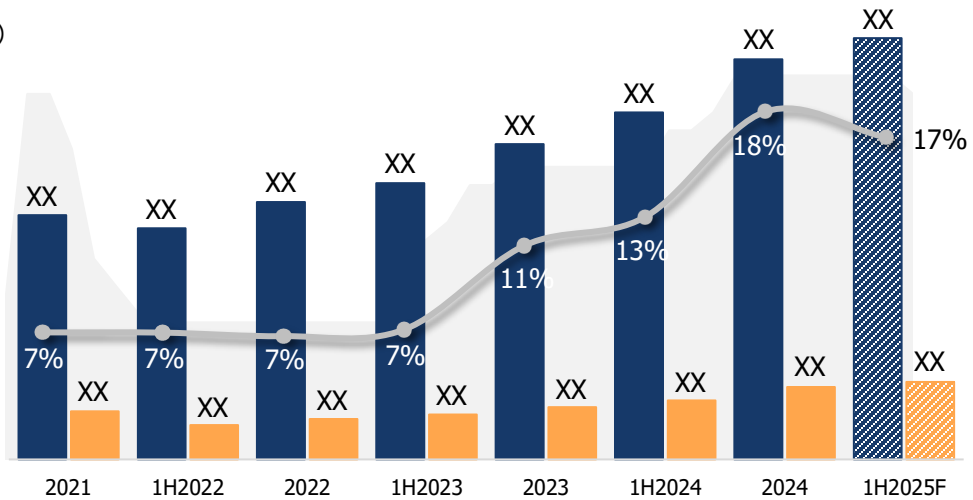


В 2025 г. прирост капитала за счет пассивных продуктов замедлится – ставки по вкладам снижаются, рынок готовится к снижению ключевой ставки

**Оценка рынка.** Объем капитала физических лиц на вкладах, накопительных и текущих счетах в банках в финансовой системе РФ и отдельно под управлением в Private banking (сегмент от XX млн руб.)\*, трлн руб.

- Рынок
- Private banking (XX млн руб.)
- Ключевая ставка
- Индекс FRG (10 млн руб.)

**Индекс FRG**  
отражает средние значения максимальных эффективных ставок по вкладам в рублях, при размещении суммы свыше 10 млн руб. на 1 год.



Динамика капитала в пассивных продуктах (весь рынок)		XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%*
Прирост капитала в пассивных продуктах (Private banking)		XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%*
Ключевая ставка	8,5%	9,5%	7,5%	7,5%	16,0%	16,0%	21,0%	20,0%

\* Оценка Frank RG, капитал СберБанка дополнен сегментом 60-100 млн руб. из «младших сегментов»  
Источник: Данные ЦБ РФ, Frank RG, 2025 г.

Вывод 1.


Вывод 2.

Вывод 3.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Клиентоцентричный подход и индивидуальное согласование условий – факторы успеха при работе с клиентами HNWI




Индивидуальные согласования условий

Placeholder text for Individual Terms Negotiations




Работа над продуктовой линейкой

Placeholder text for Product Line Work



Востребованные продукты – инвестиции, кредиты

Placeholder text for Popular Products – Investments, Loans



Выстраивание взаимодействия с клиентами сегмента HNWI

Placeholder text for Building Interaction with HNWI Clients



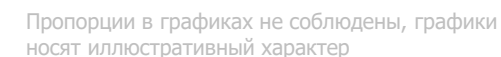
Case study. Запуск продуктов, привязанных к ключевой ставке

Placeholder text for Case Study: Launch of products tied to the key rate

Наличие на рынке, кол-во банков

4Q 2024	<div></div>	XX
1Q 2024	<div></div>	XX



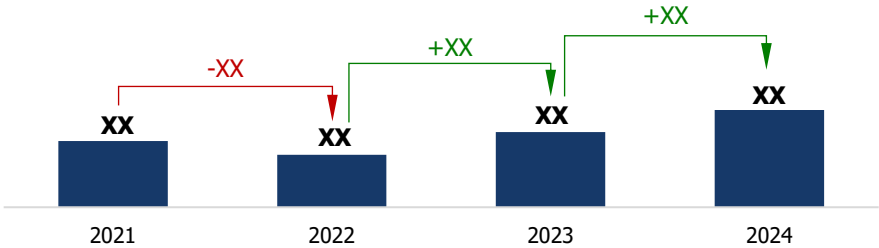
**Капитал, млн руб.**



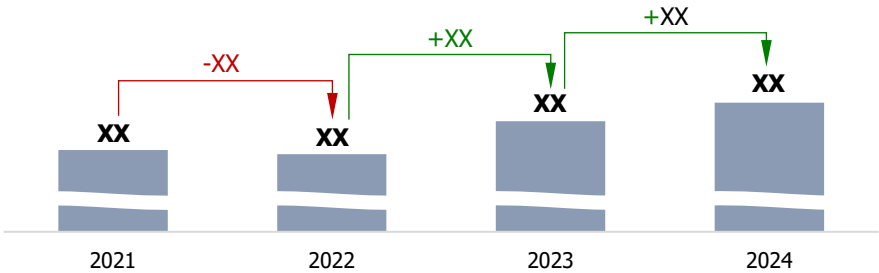
# Тренд на объединение подразделений Private и Premium banking вышел за пределы небольших банков

Количество людей, которые держат различный объем финансового капитала в России в динамике, тыс. чел.

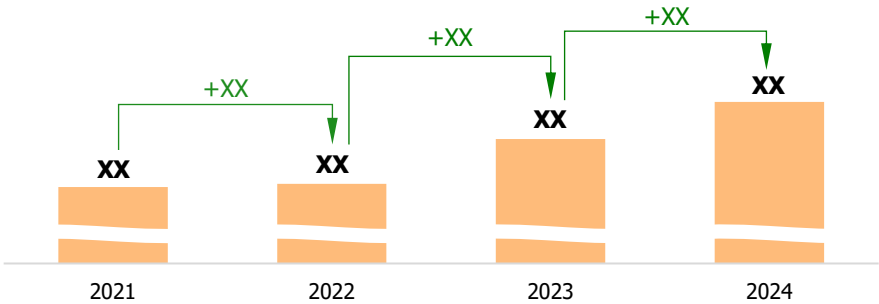
Сегмент X



Сегмент X



Сегмент X



Источник: Frank RG, 2025 г.

Вывод.

Placeholder text for the conclusion section.

Крупные банки, модели Premium и Private banking объединены

X/14

Placeholder text for large banks.

Менее крупные банки, модели Premium и Private banking объединены

X/14

Placeholder text for medium banks.

Банки, где модели Premium и Private banking не объединены

X/14

Placeholder text for banks not combining models.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Основными вызовами перед объединенным Premium + Private подразделением являются сохранение гибкости и возможность адаптации под сегмент

С точки зрения иерархии управления

Вариант 1

Основной недостаток: **xxx**

С точки зрения продуктового предложения

С точки зрения развития сети

ТОП-10 отличий клиента Private banking от клиента Premium banking по мнению менеджеров, 2024 г., %

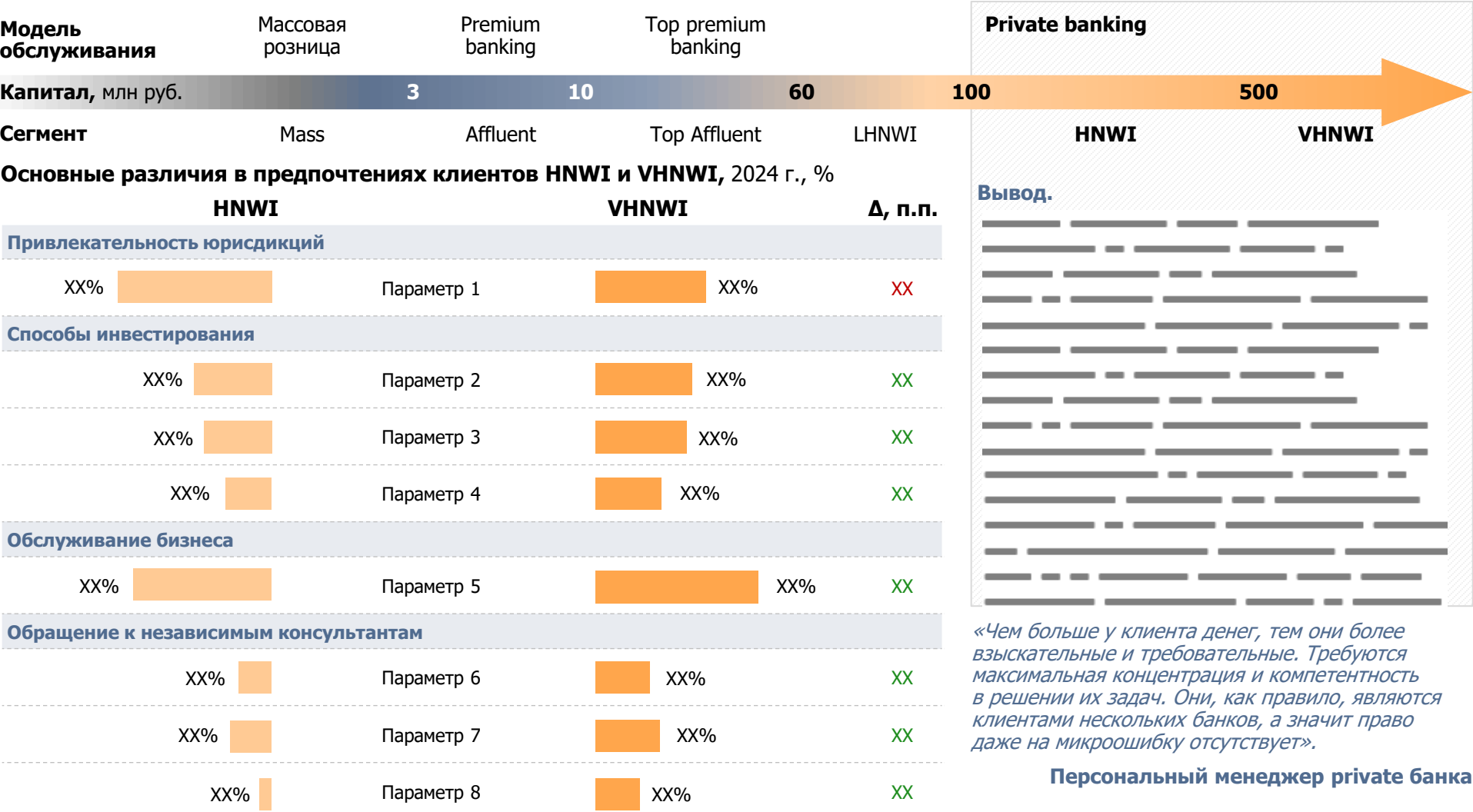
В чем принципиальные отличия клиентов Private и Premium banking?

Параметр	Все ПМ
Параметр 1	<div></div> XX%
Параметр 2	<div></div> XX%
Параметр 3	<div></div> XX%
Параметр 4	<div></div> XX%
Параметр 5	<div></div> XX%
Параметр 6	<div></div> XX%
Параметр 7	<div></div> XX%
Параметр 8	<div></div> XX%
Параметр 9	<div></div> XX%
Параметр 10	<div></div> XX%
Выборка, чел.	XX

Вывод.



Отсутствие дифференциации предложения внутри Private banking несет риски потери лояльности клиентов HNWI и VHNWI



Источник: Результаты анкетирования 2 358 клиентов, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# **4 Участники рынка Private banking в России: конкуренция**

**Всего: 48 слайдов**



**Банки ставят амбициозные цели по увеличению клиентской базы и портфеля под управлением и достигают их, о чем говорит прирост рыночных показателей**

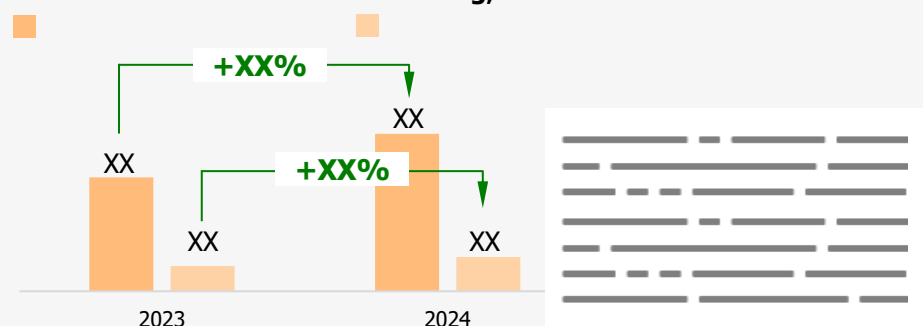
### Количественные цели подразделений Private banking на 2024 г., количество банков

☒ Планировали и реализовали
 ☐ Планировали и реализовали частично
 ☐ Планировали и не реализовали
 ☐ Не планировали

**Клиентская база.** Количество клиентов, обслуживаемых в Private banking, рост числа целевых клиентов



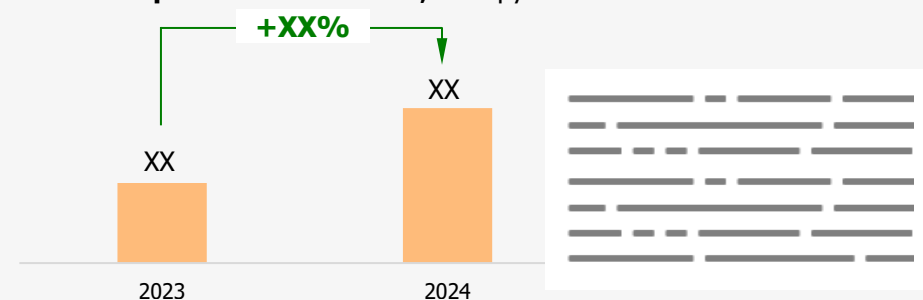
### Клиентская база в Private banking, тыс. клиентов



**Доходность.** Комиссионный и процентный доход, рост доли маржинальных продуктов в подразделениях Private banking



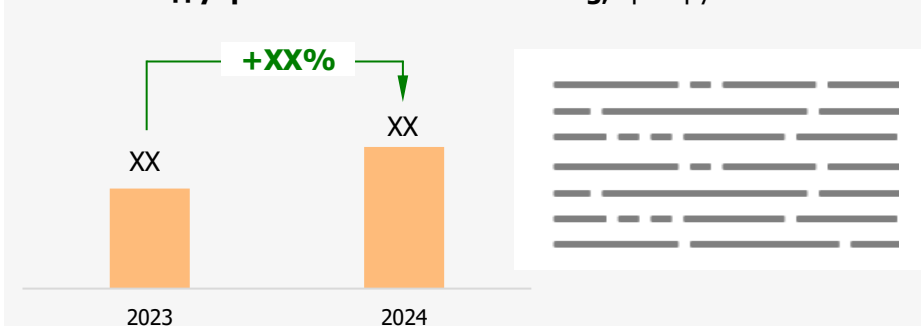
**Валовая прибыль на клиента, тыс. руб.**



**AUM.** Прирост активов под управлением подразделений Private banking: пассивного и инвестиционного портфеля



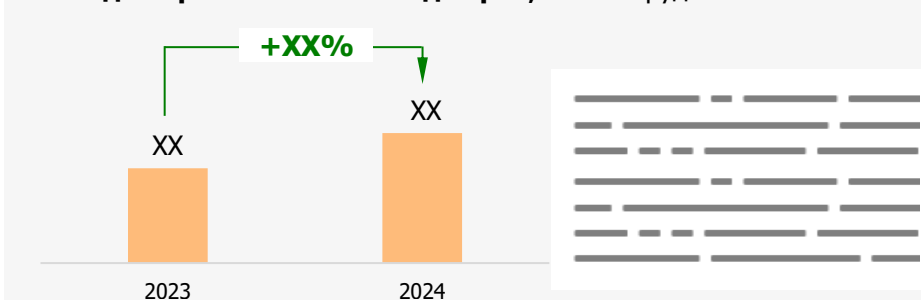
**Капитал под управлением Private banking, трлн руб.**



**Команда.** Расширение команды, найм персональных менеджеров, ассистентов



**Команда персональных менеджеров, тыс. сотрудников**



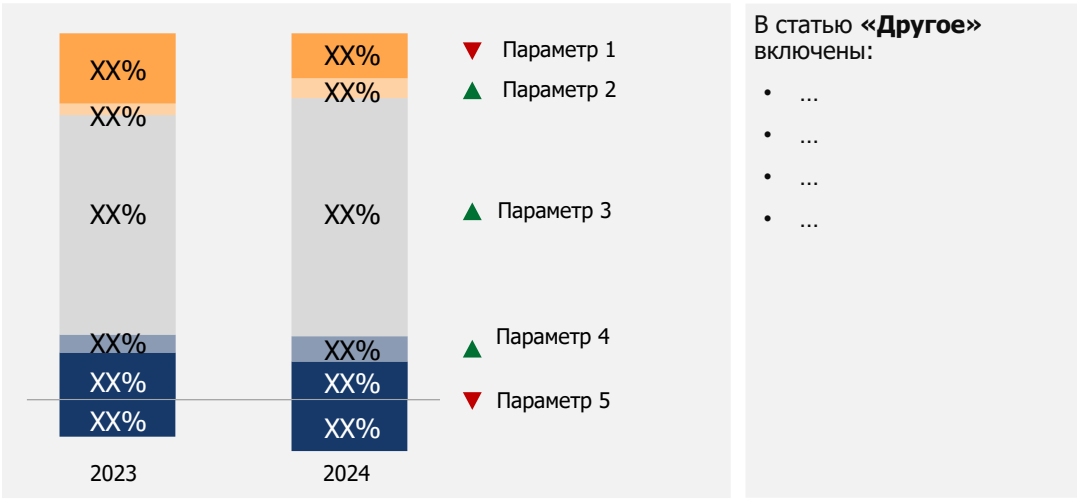
Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 14 банков, результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

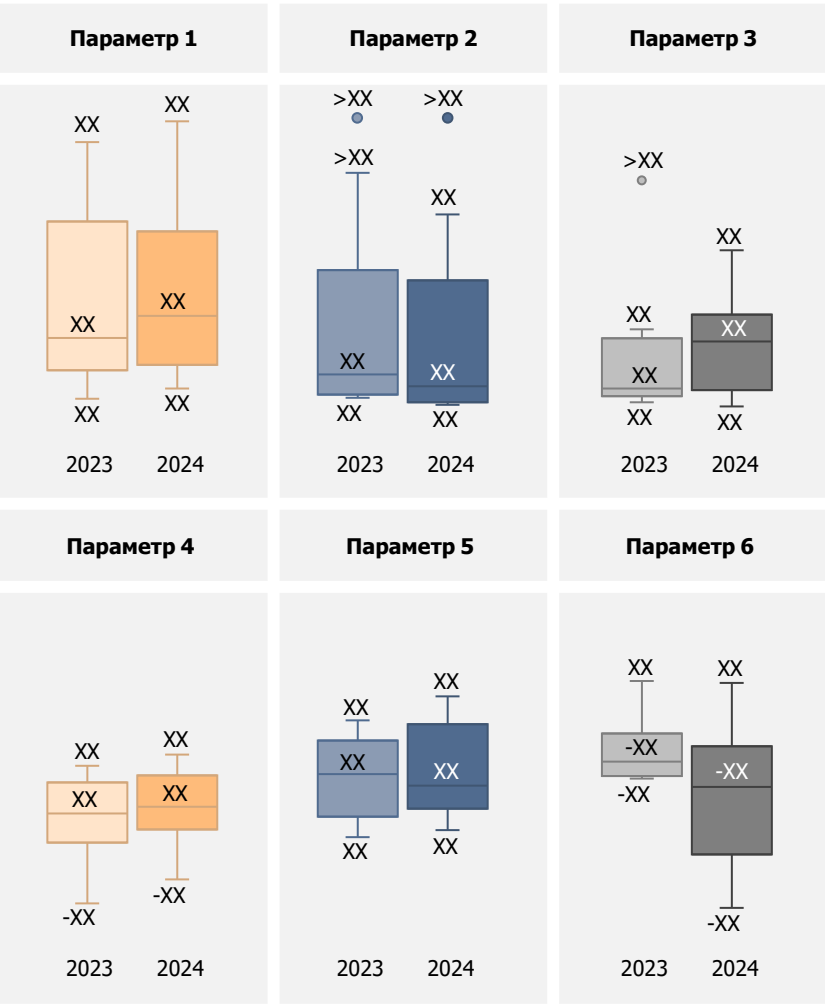


# Наибольшие комиссионные доходы приносит XX

**Benchmark.** Структура комиссионного дохода, %



**Benchmark.** Объем чистого комиссионного дохода на клиента по категориям, тыс. руб.



**Вывод 1.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 2.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 3.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

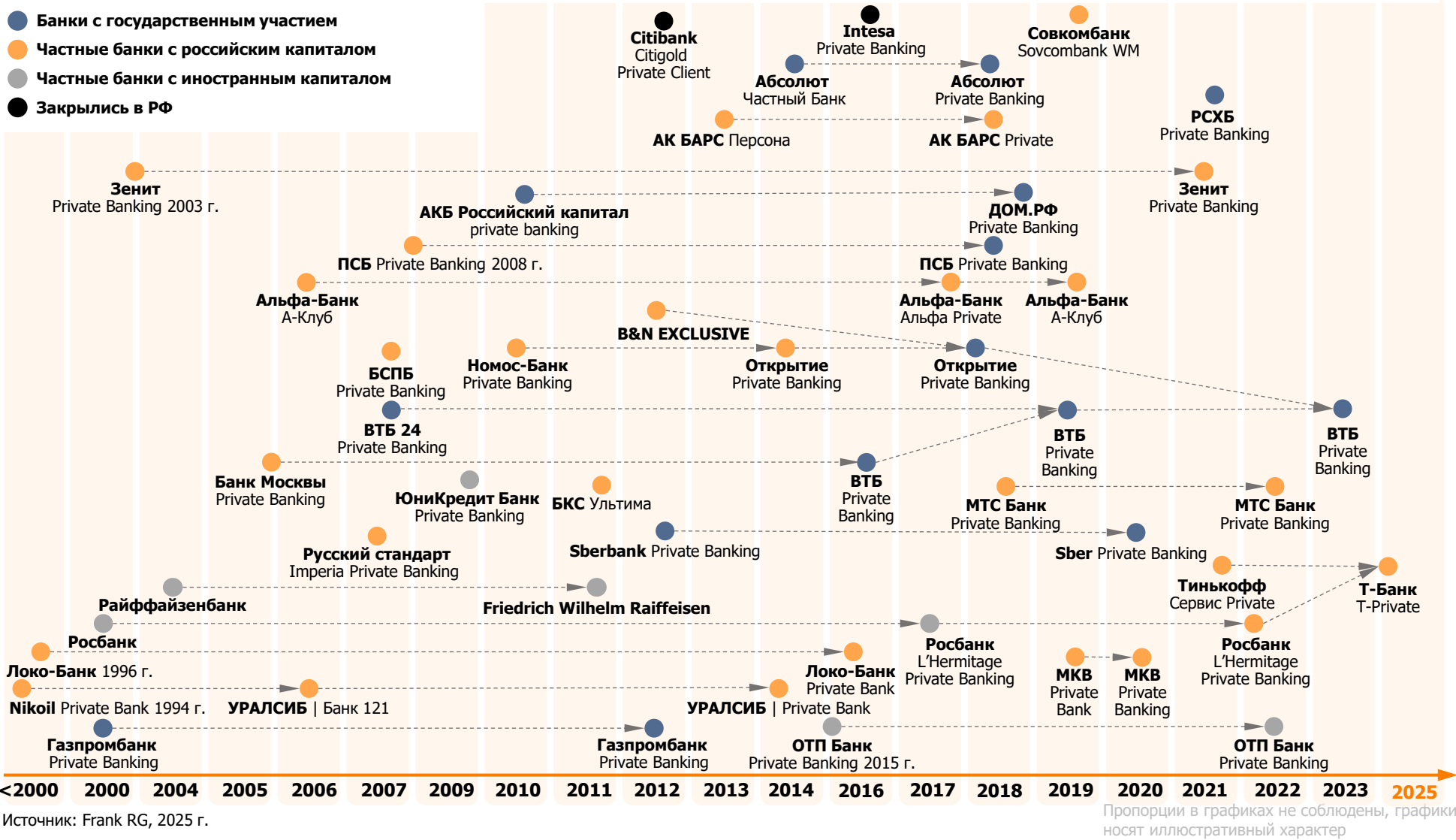
\_\_\_\_\_

Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 10 банков, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



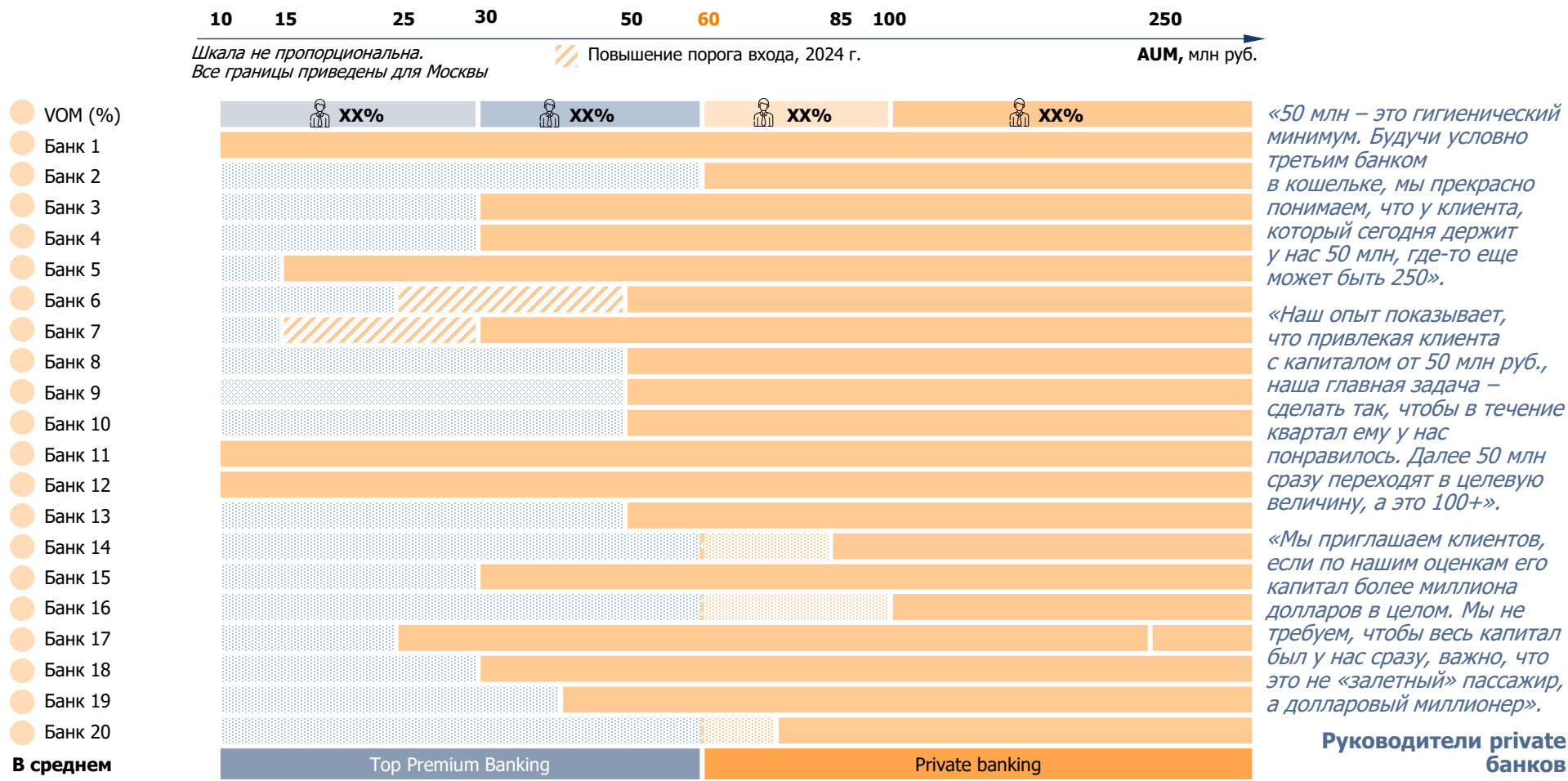
В январе 2025 г. завершилось объединение Росбанка с Т-банком





Большинство private банков в России сохраняют порог входа ниже «классического» представления в \$1 млн, рассчитывая на целевое привлечение в будущем

Пороги входа по объему капитала в Москве, 2023-2025 г.







VOM – доля ПМ, отвечавших на вопрос «Какой объем капитала, по вашему мнению, является необходимым клиенту для того, чтобы иметь объективную потребность в получении сервиса Private banking?»,%

Источник: Результаты анкетирования 211 менеджеров, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



При ограниченной практике работы с целевым сегментом менеджеры могут мыслить «мелко» и не распознавать реальной потребности

 Особенности бизнес-модели	 Порог входа, Москва, млн руб.	 Средний размер капитала, Москва, млн руб.	 Целевой капитал по мнению ПМ*, Москва, млн руб.
...	60-100	XX-XX	XX-XX
...	25-50	XX-XX	XX-XX
...	15-30	XX-XX	XX-XX
...	10-50	XX-XX	XX-XX

XX%  
персональных менеджеров считают капитал 100+ целевым для Private banking

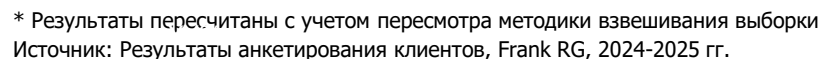
Вывод 1.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Вывод 2.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





\* Анкетирование ПМ: Какой объем капитала, по вашему мнению, является необходимым клиенту для того, чтобы иметь объективную потребность в получении сервиса Private banking?  
Источник: Результаты benchmark-исследования, результаты анкетирования 211 менеджеров, Frank RG, 2025 г.  
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



**2024 г.**



### Вывод 2.

-  Private banking + Premium banking + Mass
-  Private banking + Premium banking
-  Private banking
-  Доля клиентов с одной программой Private banking

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



**Benchmark:** Средний размер AUM на нового клиента, млн руб.



### Доля новых клиентов Private banking, %

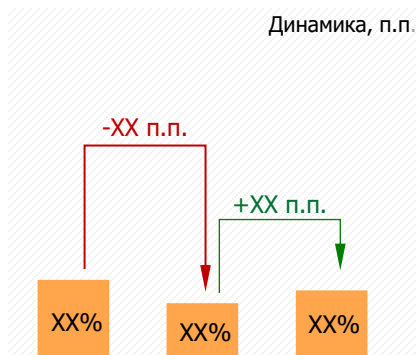


Figure 1 displays three bar charts showing the percentage of respondents who answered 'Yes' to various questions in 2021, 2023, and 2024. The legend indicates that dark blue represents 2024, medium blue represents 2023, and grey represents 2021.

**Chart 1: Yes**

Question	2021 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Yes	XX%	XX%	XX%

**Chart 2: No**

Question	2021 (%)	2023 (%)	2024 (%)
No	XX%	XX%	XX%

**Chart 3: Don't know**

Question	2021 (%)	2023 (%)	2024 (%)
Don't know	XX%	XX%	XX%

Динамика, п.п.

XX%      XX%      XX%

2022      2023      2024

Four bar charts illustrating different data distributions. Each chart has three bars: dark blue, light blue, and medium blue. The first chart shows a high dark blue bar and two medium blue bars. The second chart shows three bars of similar height. The third chart shows a high dark blue bar and two medium blue bars. The fourth chart shows a high dark blue bar and two medium blue bars.

### Вывод 1.

## Вывод 2.

### Вывод 3.

Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 14 банков, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



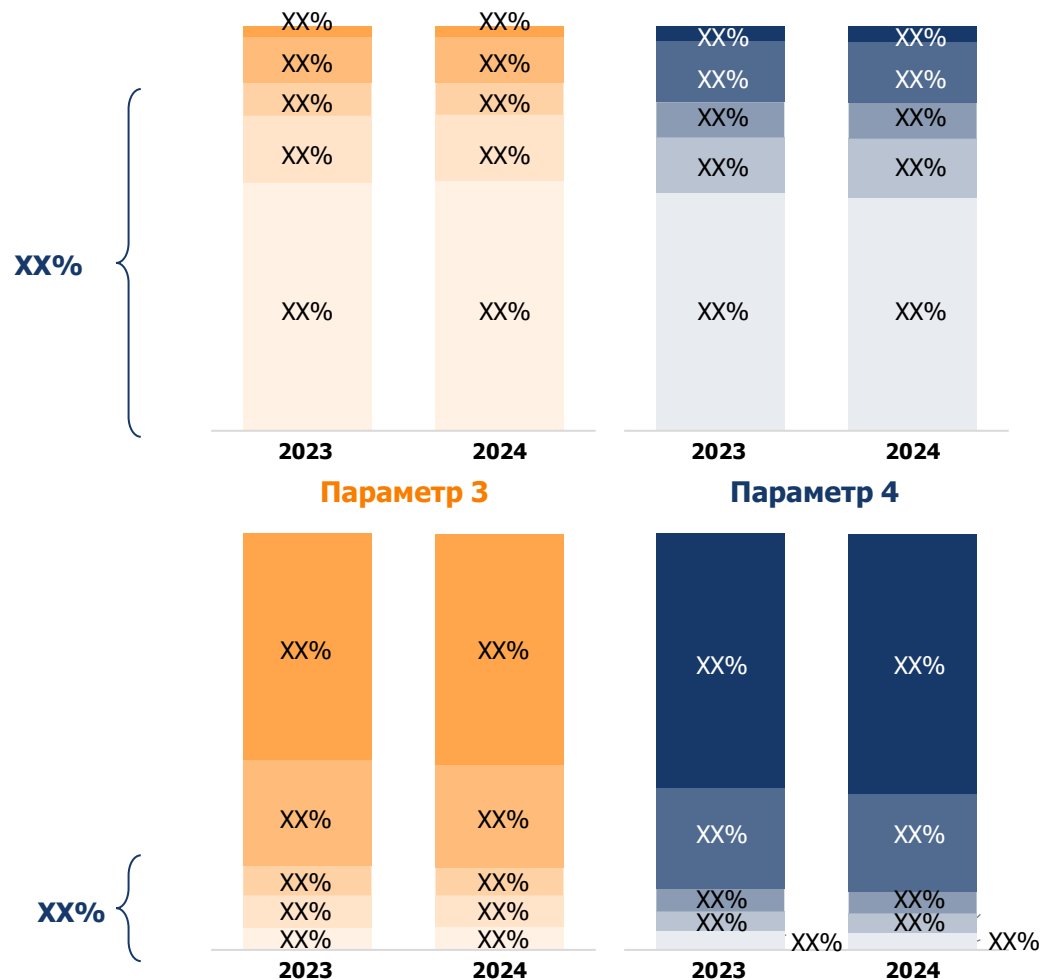
## XX% клиентов Private banking обладают XX% капитала в России

**Benchmark.** Сегментация клиентов, семей\* и их капитала в Private banking российских банков, %

**Граница, млн руб.**

### Параметр 1

## Параметр 2



### Вывод 1.



### Вывод 2.



### Вывод 3.



Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 14 банков, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

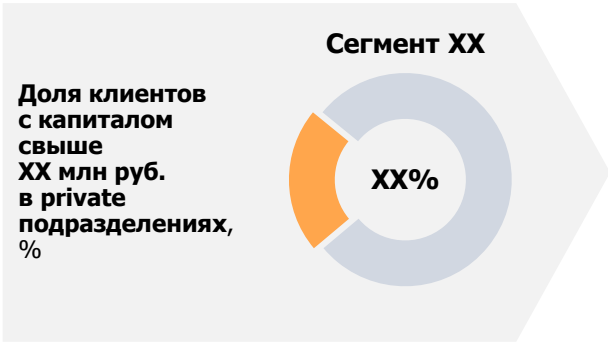


Клиентский сегмент от X до X млн руб. продолжает оставаться значимым и интересным для банков

XX+ млн руб.  
– целевая граница сегмента HNWI

Реальный капитал клиента >  
капитал, хранящийся в банке

XX+ млн руб.  
– целевая граница канала Private banking



XX%  
менеджеров считают 100 млн руб. целевым для Private banking

>XX  
млн руб.

XX млн руб.  
средний размер порогов входа

Вывод 1.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вывод 2.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вывод 3.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 14 банков, результаты анкетирования 2 358 клиентов, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# **5**

## **Управление сервисом Private banking в России**

**Всего: 31 слайд**



# Высочайший уровень сервиса определяет суть private banking

Параметры выбора банка private клиентами, %



**Вывод 1.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 2.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

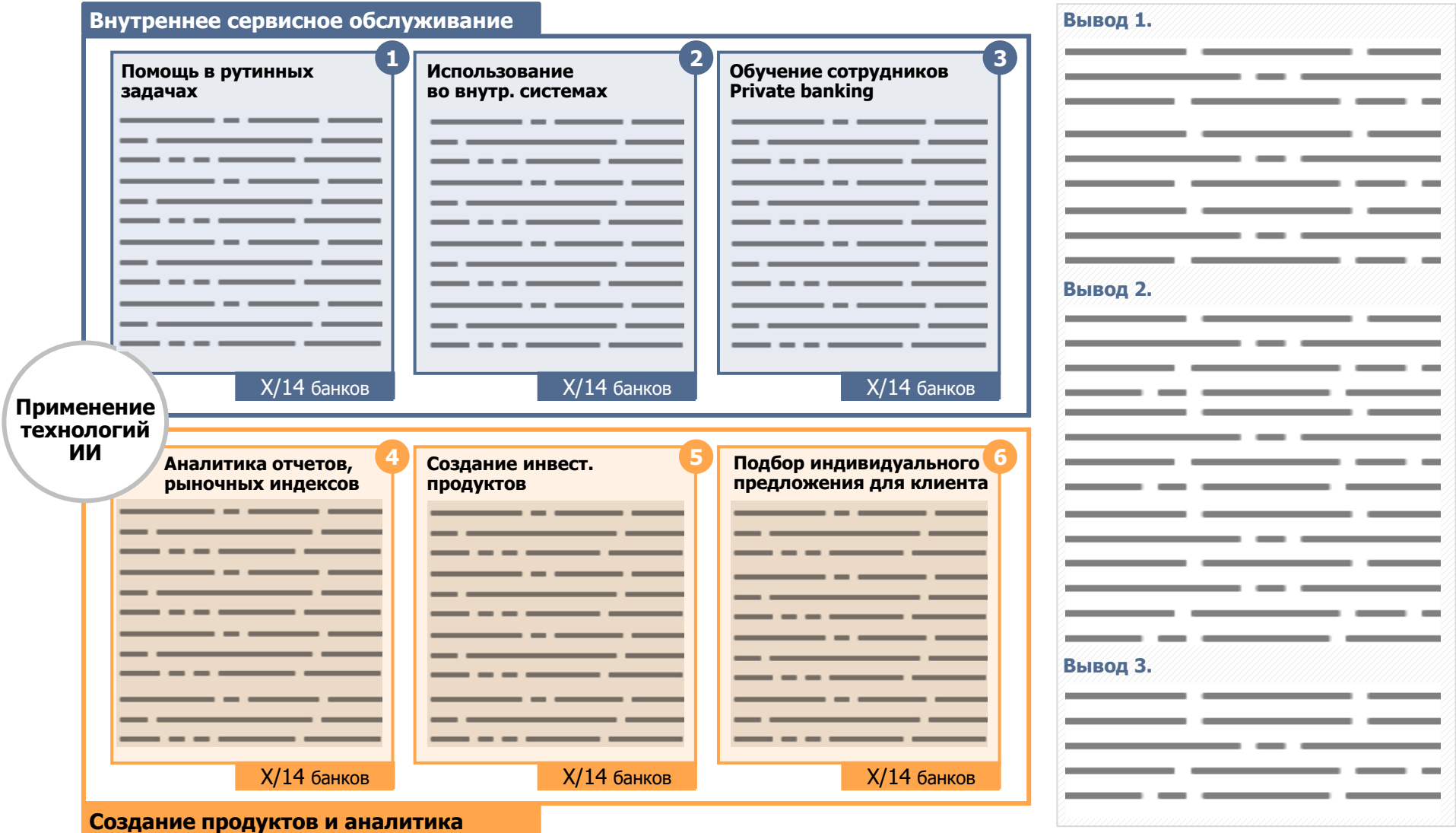
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Источник: Результаты анкетирования клиентов (2024 г.: N=1 890, 2025 г.: N=2 358), результаты анкетирования 391 менеджера, Frank RG, 2025 г. Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Внедрение ИИ более актуально для работы back-офиса, чем для работы с клиентом



Источник: Результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 гг.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

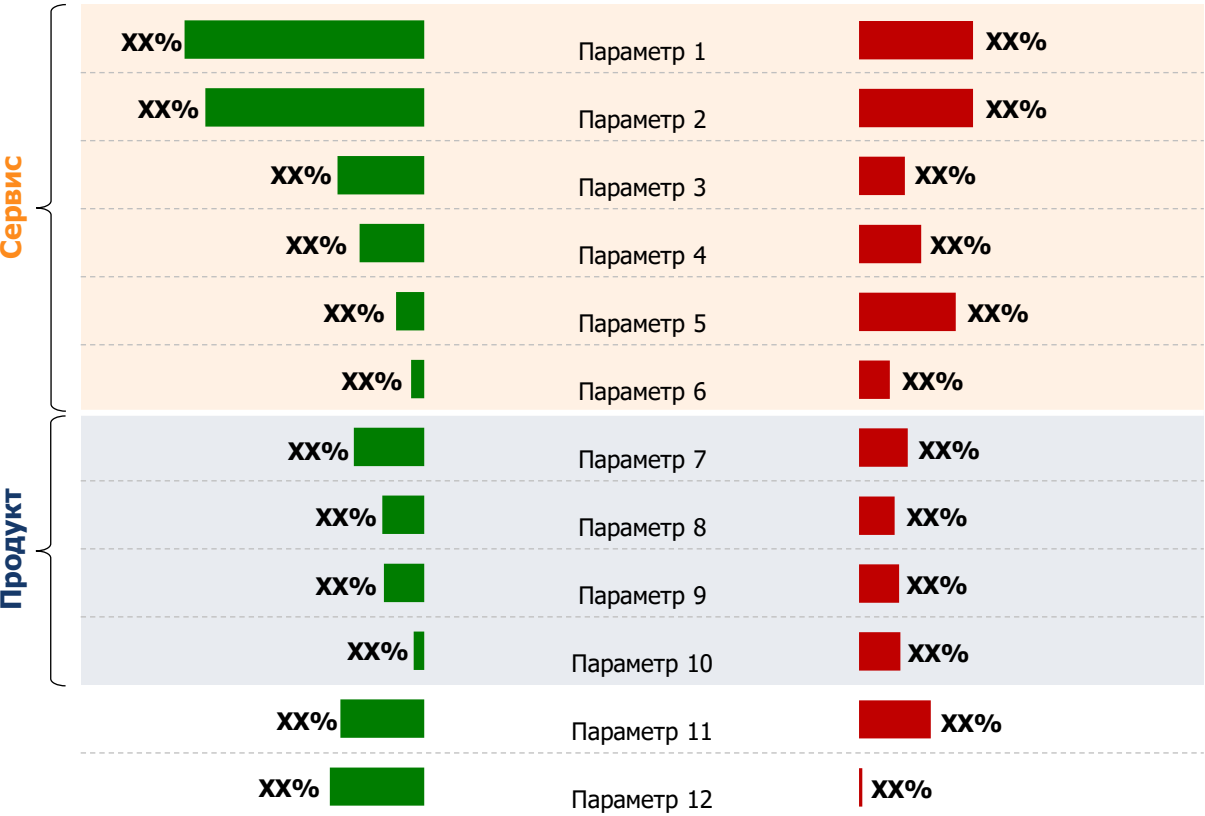


Лояльность private клиентов к банкам достигается за счет высокого уровня сервиса в целом и качественного обслуживания персональным менеджером

Факторы, которые отмечали клиенты при оценке NPS, 2024 г., %

Почему вы поставили такую оценку банку?

Положительные высказывания Негативные высказывания



Объем выборки N=x чел.

Объем выборки N=x чел.

Вывод 1.

Вывод 2.

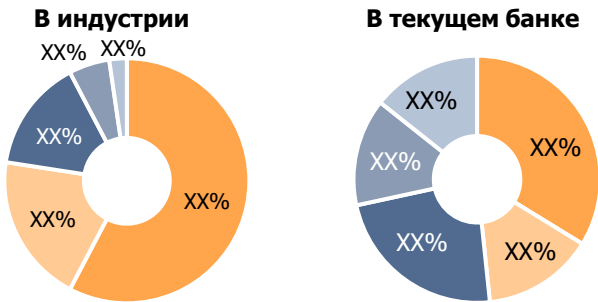
Вывод 3.



Почти XX% опрошенных менеджеров работают в индустрии Private banking более X лет, XX% – в одном банке

Опыт работы менеджеров в индустрии Private banking и текущем банке, 2024 г., %

Как давно вы работаете в банке/ совокупно с клиентами Private banking?



Объем выборки N=X чел.

**Вывод 1.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 2.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Предыдущие места работы, которые отметили опрошенные менеджеры, 2024 г., %

В каких банках/ финансовых организациях вы работали ранее?

Компания	Все ПМ	ПМ – Москва	ПМ – Регионы
Банк 1	XX%	XX%	XX%
Банк 2	XX%	XX%	XX%
Банк 3	XX%	XX%	XX%
Банк 4	XX%	XX%	XX%
Банк 5	XX%	XX%	XX%
Банк 6	XX%	XX%	XX%
Банк 7	XX%	XX%	XX%
Банк 8	XX%	XX%	XX%
Банк 9	XX%	XX5	XX%
Банк 10	XX%	XX%	XX%
Банк 11	XX%	XX%	XX%
Банк 12	XX%	XX%	XX%
Банк 13	XX%	XX%	XX%
Банк 14	XX%	XX%	XX%
Выборка, чел.	XX	XX	XX

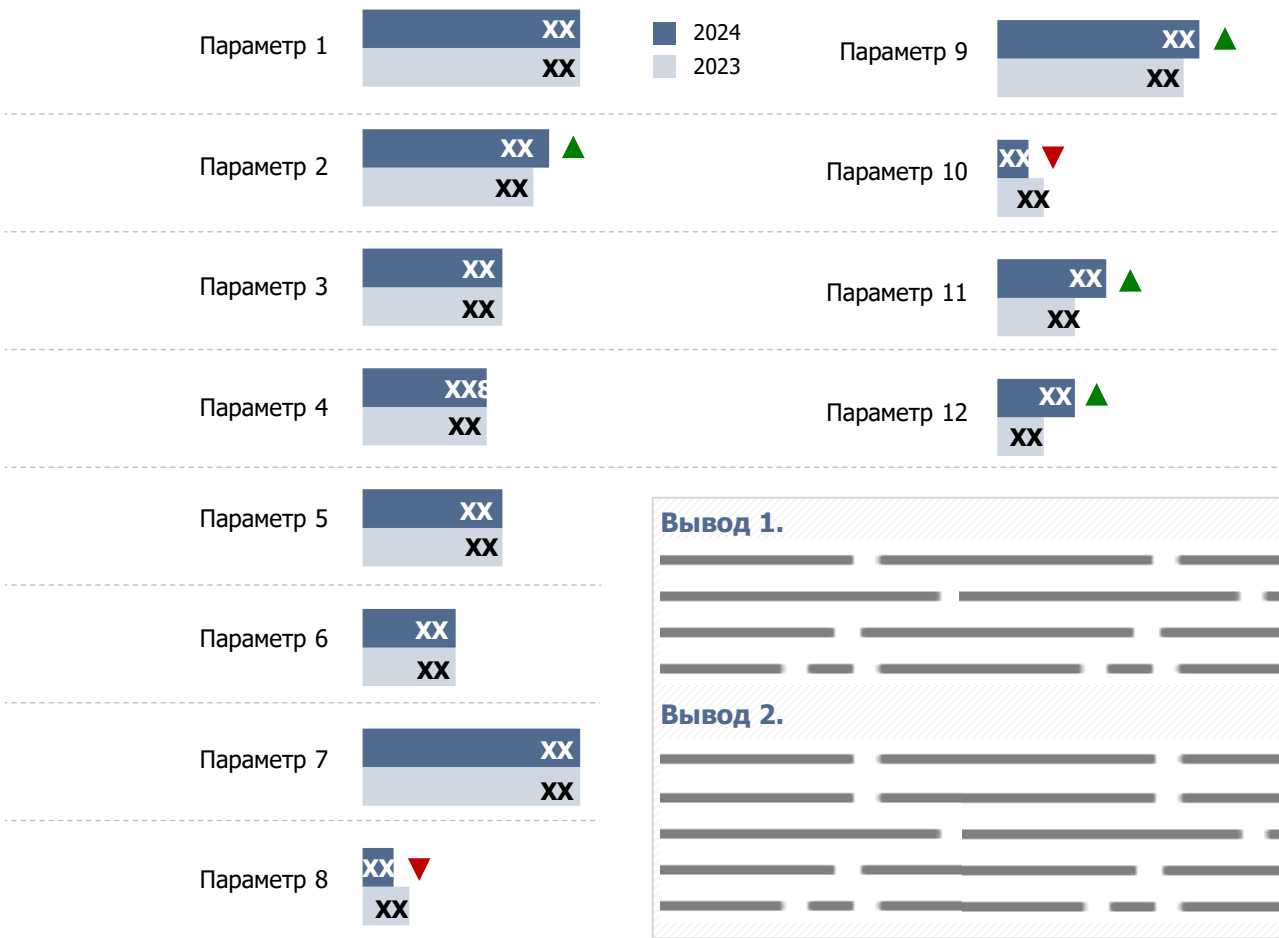
Источник: Результаты анкетирования менеджеров, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# Справедливая и понятная система KPI – важное условие для выбора работодателя персональными менеджерами

**Benchmark.** Структура KPI персональных менеджеров в банках, 2023-2024 гг., кол-во банков



Вывод 1.



Вывод 2.



XX%

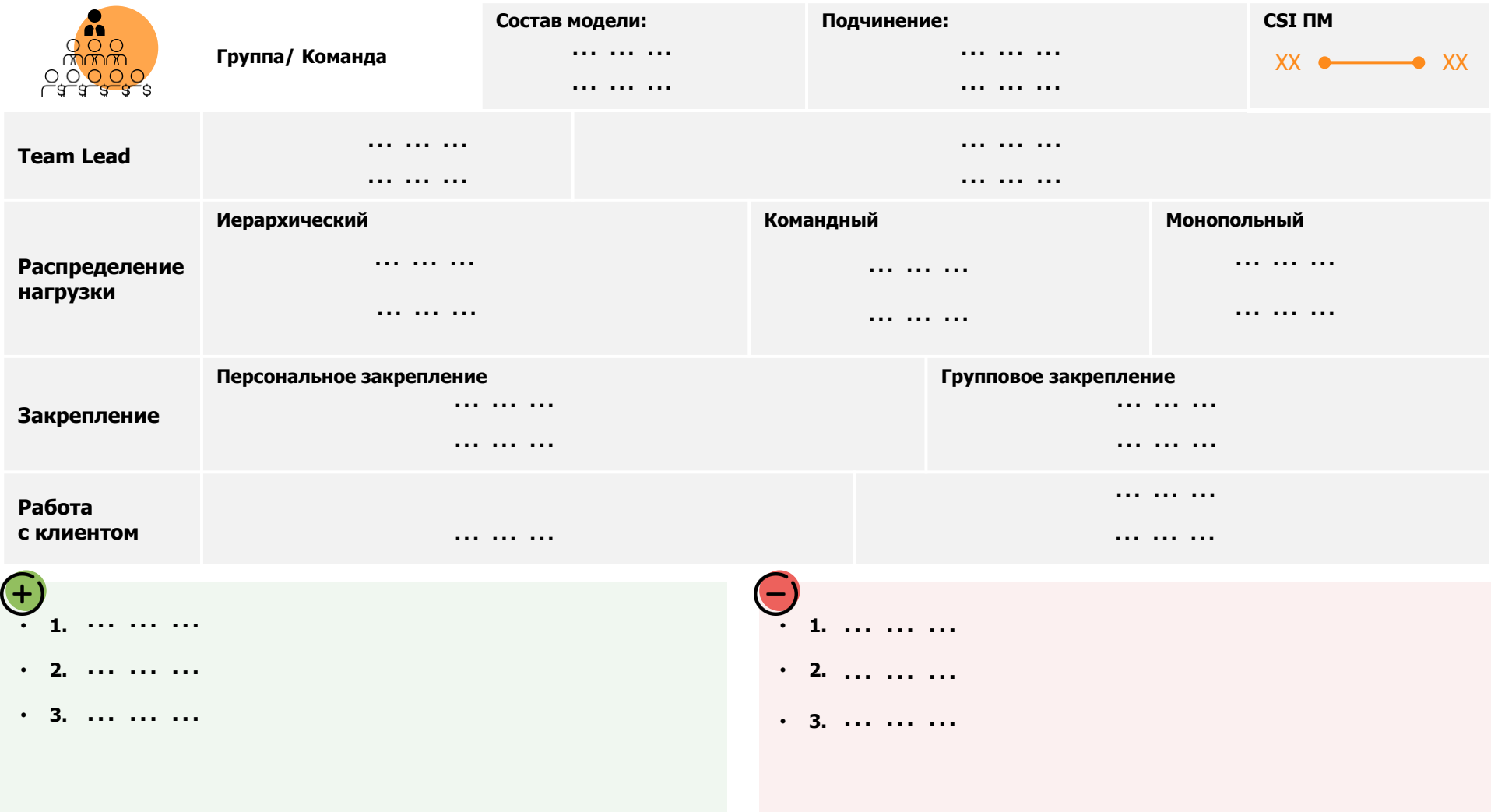
персональных менеджеров отметили важность «XX» при выборе работодателя

Источник: По данным 14 банков, Результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



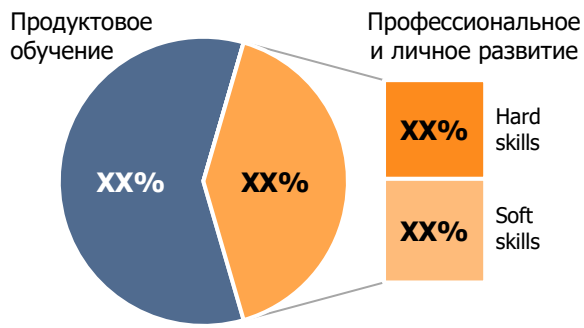
Групповая модель организации блока продаж Private banking позволяет наиболее эффективно выстроить сервисную модель





Развитие компетенций hard & soft skills занимает значимую долю, но продуктивное обучение все еще в приоритете у private банков

**Benchmark.** Распределение обучающих тренингов для ПМ, по типам, 2024 г.



**X/13**  
игроков провели тренинги для ПМ по Soft skills

**XX%**  
тренингов на Soft skills обязательны

**>XX%**  
тренингов на Hard skills обязательны

Основные компетенции Hard skills, которым обучались ПМ в рамках проведенных тренингов, 2024 г.

Компетенции Hard skills	Кол-во тренингов	Кол-во банков
Параметр 1	<div></div>	XX XX
Параметр 2	<div></div>	XX XX
Параметр 3	<div></div>	XX XX
Параметр 4	<div></div>	XX XX
Параметр 5	<div></div>	XX XX

Основные компетенции Soft skills, которым обучались ПМ в рамках проведенных тренингов, 2024 г.

Компетенции Soft skills	Кол-во тренингов*	Кол-во банков
Параметр 1	<div></div> XX	XX
Параметр 2	<div></div> XX	XX
Параметр 3	<div></div> XX	XX
Параметр 4	<div></div> XX	XX
Параметр 5	<div></div> XX	XX
Параметр 6	<div></div> XX	XX
Параметр 7	<div></div> XX	XX
Параметр 8	<div></div> XX	XX
Параметр 9	<div></div> XX	XX
Параметр 10	<div></div> XX	XX

**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

**Вывод 3.**

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

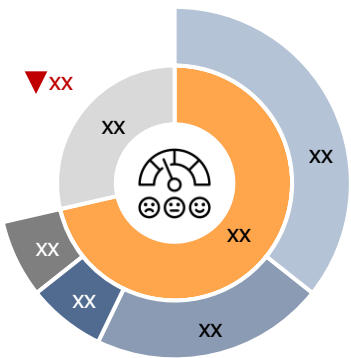


# Наибольшее внимание банки уделяют замерам лояльности клиентов к банку – NPS

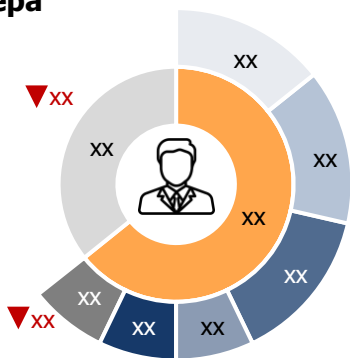
**Benchmark.** Количество банков, проводящих замер NPS и удовлетворенности клиентов различными элементами программы Private banking, 2024 г.

▲ ▼ Динамика по сравнению с 2023 годом

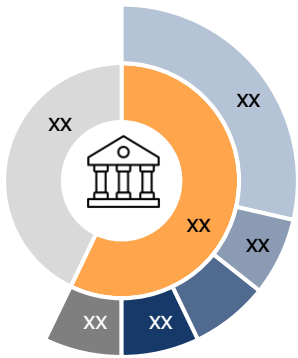
Замер NPS



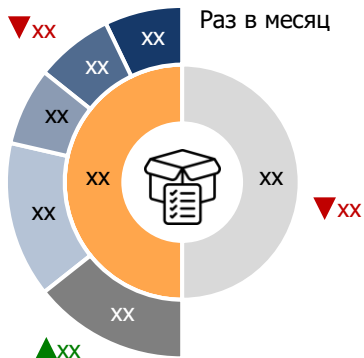
Замер удовлетворенности работой менеджера



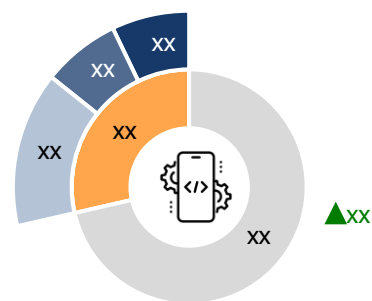
Замер удовлетворенности банком



Замер удовлетворенности продуктом



Замер удовлетворенности дистанционными каналами



**Вывод 1.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 2.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Вывод 3.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

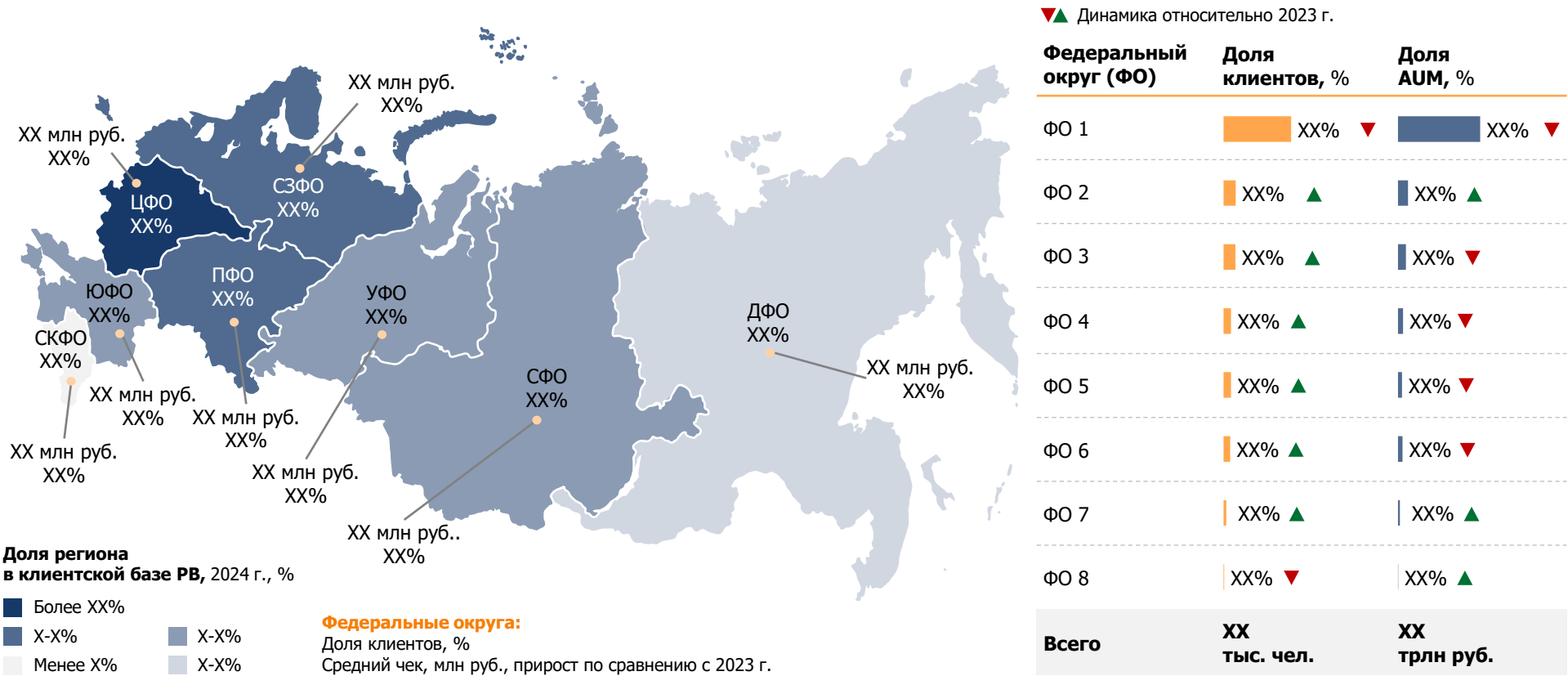


Текущее присутствие в регионах во многом определяет региональную экспансию

Вывод 1.

Вывод 2.

**Benchmark.** Распределение клиентов Private banking и их капитала по федеральным округам, 2024 г., %



Источник: Результаты benchmark-исследования, данные 14 банков, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

FRGPB2025



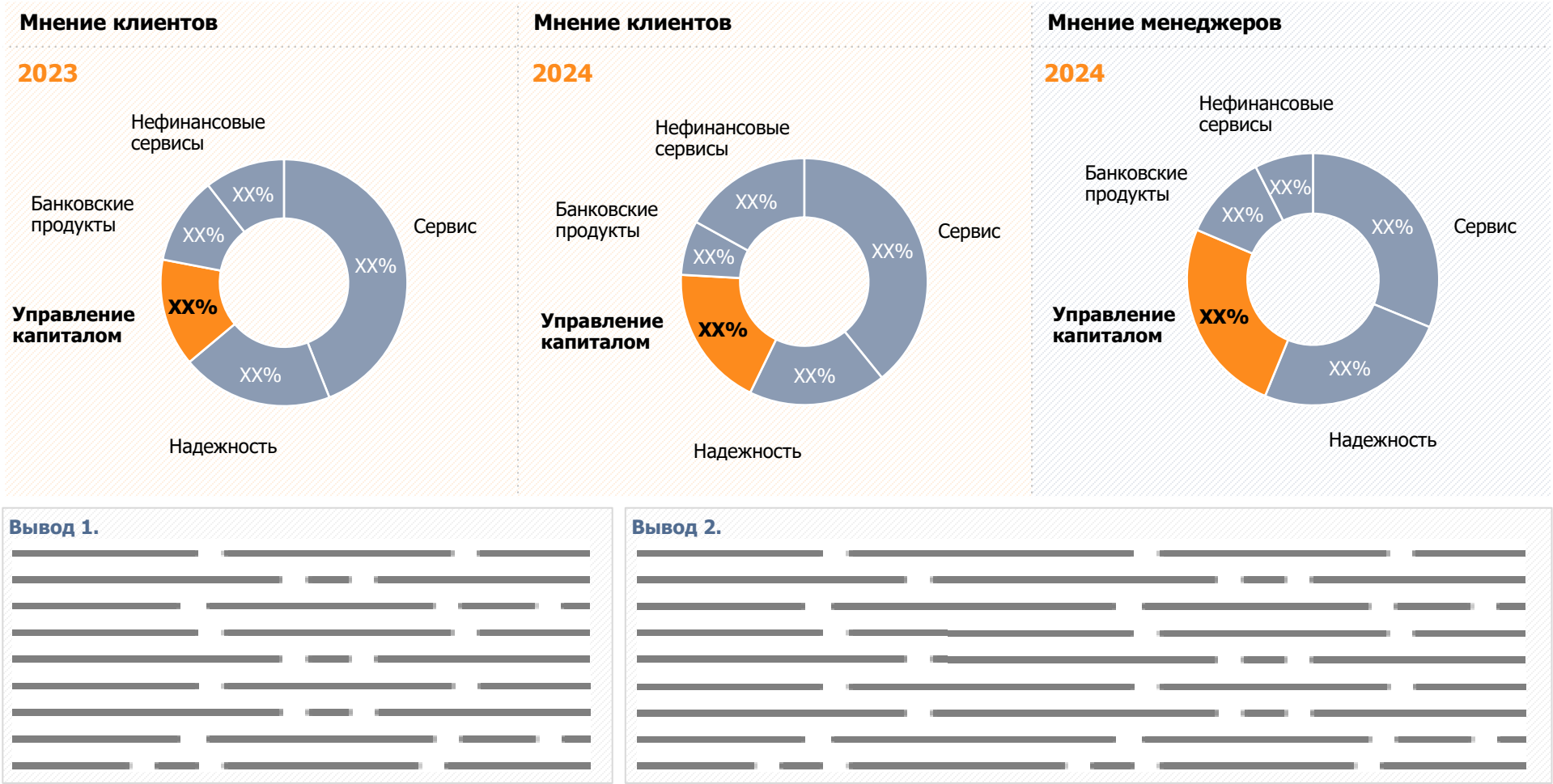
# **6 Управление капиталом клиентов Private banking в России**

**Всего: 31 слайд**



# Управление капиталом теперь второй по значимости параметр при выборе банка private клиентом

Параметры выбора банка private клиентами, %



Источник: Результаты анкетирования клиентов (2024 г.: N=1 890, 2025 г.: N=2 358), результаты анкетирования 391 менеджера, Frank RG, 2025 г. Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



**В 2024 г. объем капитала в инвестициях и комиссионный доход от продажи инвест. продуктов продолжили прирост, хотя темпы значительно замедлились**

## Выводы.

### Количественные цели инвестиционных подразделений на 2024 г.

## Активы под управлением

(Портфель, доля рынка, прирост)



## Комиссионный доход

(Объем, рост доли маржинальных продуктов)



## Инвестирующие клиенты

(Количество клиентов с инвестициями, рост фондированных клиентов)



## Доходность инвестиционных портфелей

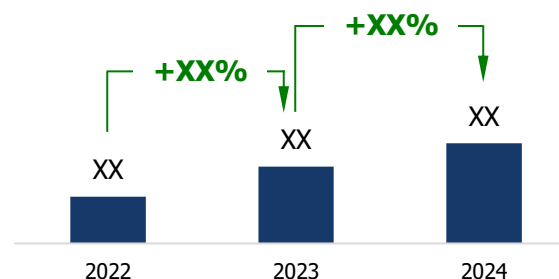
(Целевая доходность портфелей клиентов)



■ Планировали и реализовали    ■ Планировали и не реализовали

Источник: Результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г. \* Чистый комиссионный доход за продажу инвестиционных продуктов

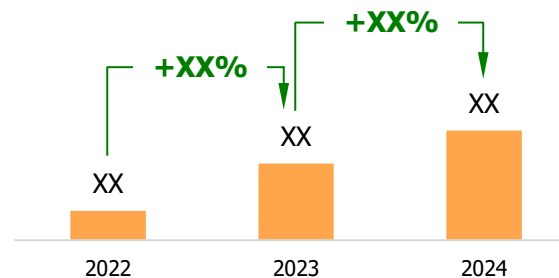
### Инвестиционный капитал в динамике, трлн руб.



Прирост показателя  
за 2024 г.

90-150%	Х банка
30-50%	Х банка
0-30%	Х банка
<0	Х банка

**ЧКД\*** от продажи инвест. продуктов в динамике, млрд руб.



Прирост показателя  
за 2024 г.

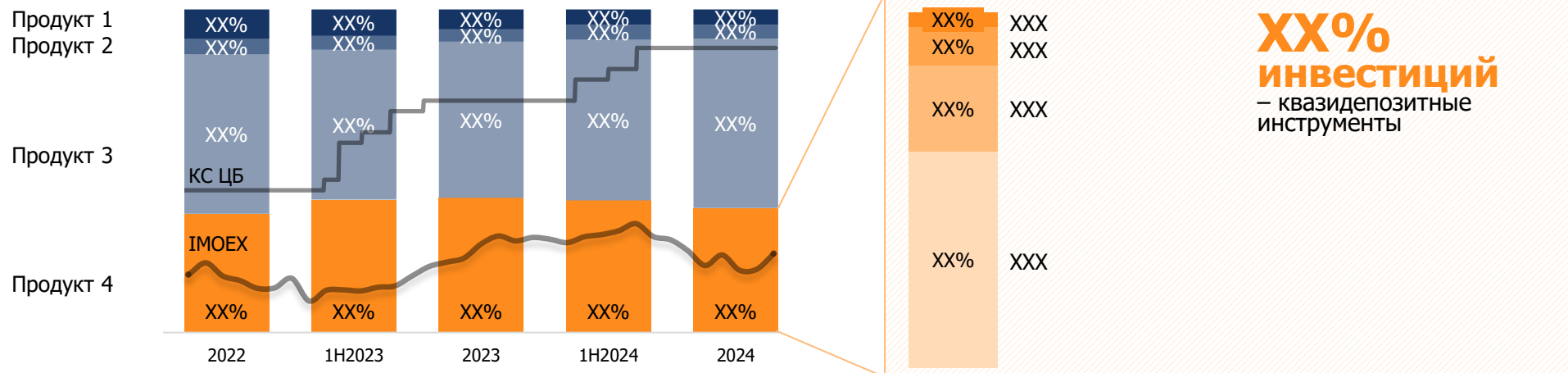
100-150%	X банк
30-100%	X банка
0-30%	X банка
<0	X банка

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



## Квазидепозитные инструменты стали барьером для перетока капитала private клиентов из инвестиций в пассивы

### Соотношение инвестиций к пассивам в портфеле клиентов Private banking, %



### Вывод 1.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Вывод 2.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**X/14**

банков предлагают краткосрочные вклады (менее 95 дней)

**X/14**

банков предлагают вклад  
с привязкой к ключевой ставке ЦБ

### Вывод 3.

[illegible]

#### Вывод 4.

[illegible]

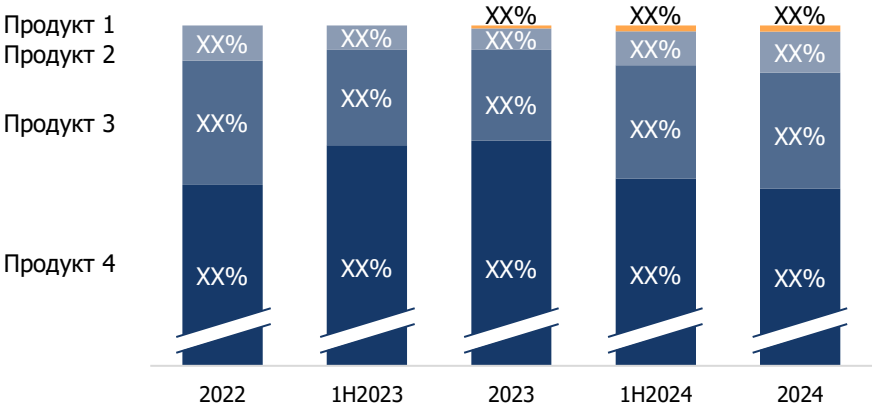
Источник: Данные Мосбиржи, Benchmark, Экспертные интервью, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Большинство private клиентов предпочитает инвестировать самостоятельно, хотя в 2024 г. доля капитала на брокерском обслуживании сократилась

Данные Benchmark. Распределение капитала Private banking по инвестиционным продуктам, %



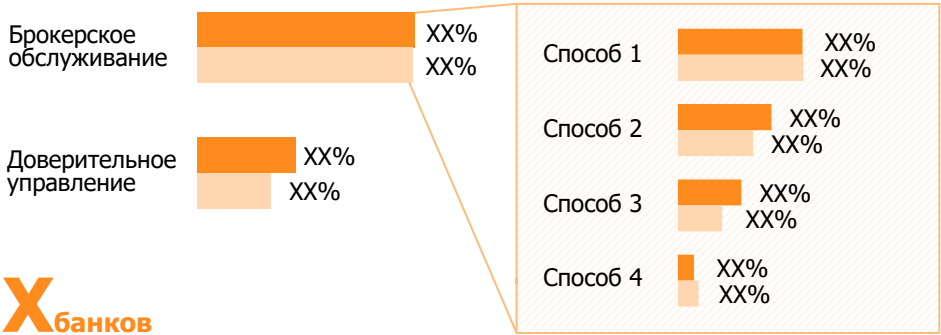
Распределение портфеля private клиентов по инструментам, %



Распределение банков в зависимости от уровня риска совокупного портфеля клиентов

	Низкорисковый	Среднерисковый	Высокорисковый
Доля акций	0-10%	10-30%	Более 30%
Кол-во банков	X	X	X

Предпочитаемые способы инвестирования, 2024 г., %



Хбанков среднее кол-во банков на клиента



Источник: Результаты benchmark-исследования, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



### Доходность инструментов финансового рынка РФ, 2024 г., %

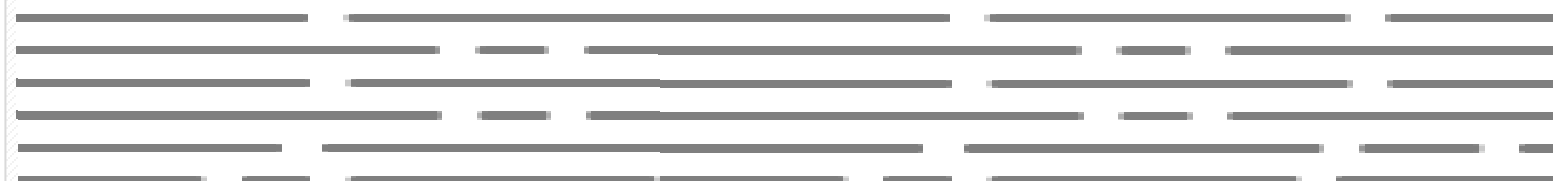


X/13

банков рекомендовали  
клиентам золото  
в 2024 г.

Источник: Данные ЦБ РФ, МОЕХ, Росстат, Frank RG, 2025 г.

## Вывод.



Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

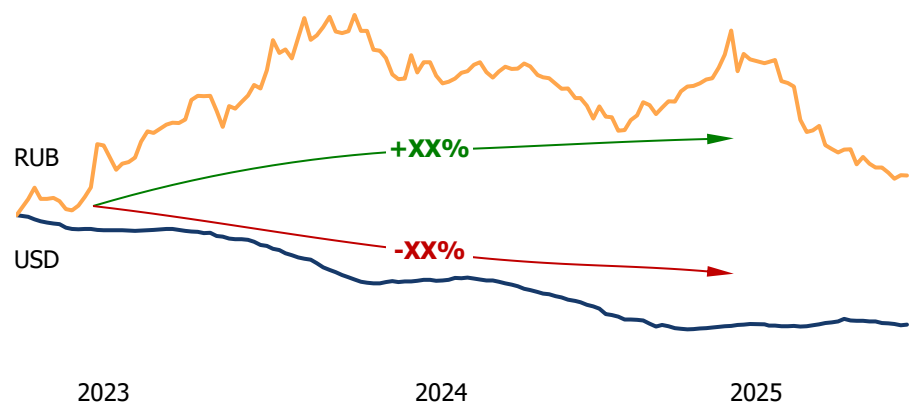


# Повышение качества искусственных камней ставит под сомнение рост цен на натуральные камни

## Предложение инвестиционных камней на российском рынке

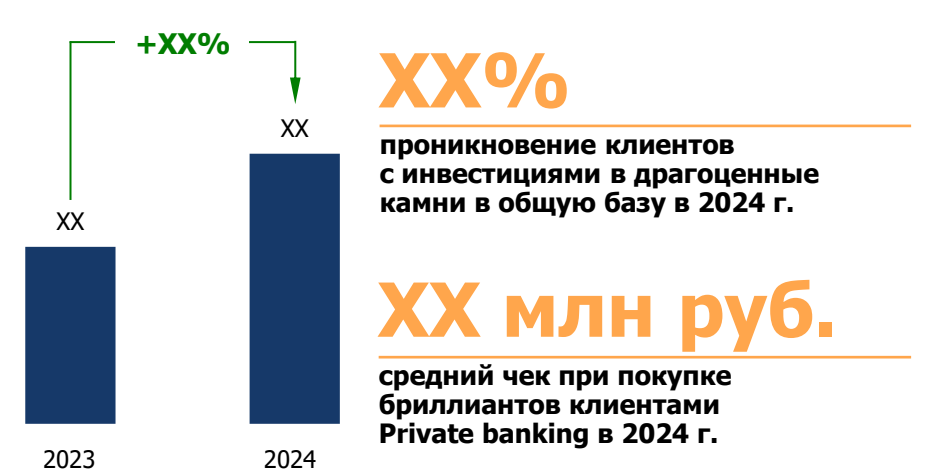
	Алроса	Дом Chamovskikh
Банки-партнеры	<div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>	X/14 анализируемых игроков
Особенности продажи	Представление камней из собственного каталога	Поиск камней на мировых биржах по параметрам
Варианты камней	<div><div>• Бриллиант инвестиционный</div><div>• Алмаз</div></div>	<div><div>• Бриллиант инвестиционный</div><div>• Сапфир</div><div>• Рубин</div><div>• Изумруд</div></div>
Порог входа	От 2 карат	От 1 карата

## Индекс инвестиционных бриллиантов (MDIAMD/MDIAMR2)



Источник: MOEX, результаты benchmark-исследования, Frank RG, 2025 г.

## Динамика количества клиентов с драгоценными камнями, чел.



Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Продукт ЦФА, ориентированный на более молодую и технологичную аудиторию, становится популярным и в Private banking

Предложение ЦФА в РФ:

Предлагают клиентам	X банков
Отсутствие предложения	X банков
Планируют запустить в 2025 г.	X банков

X игроков, имеющих свои платформы ЦФА, планируют развивать их в 2025 г.

...

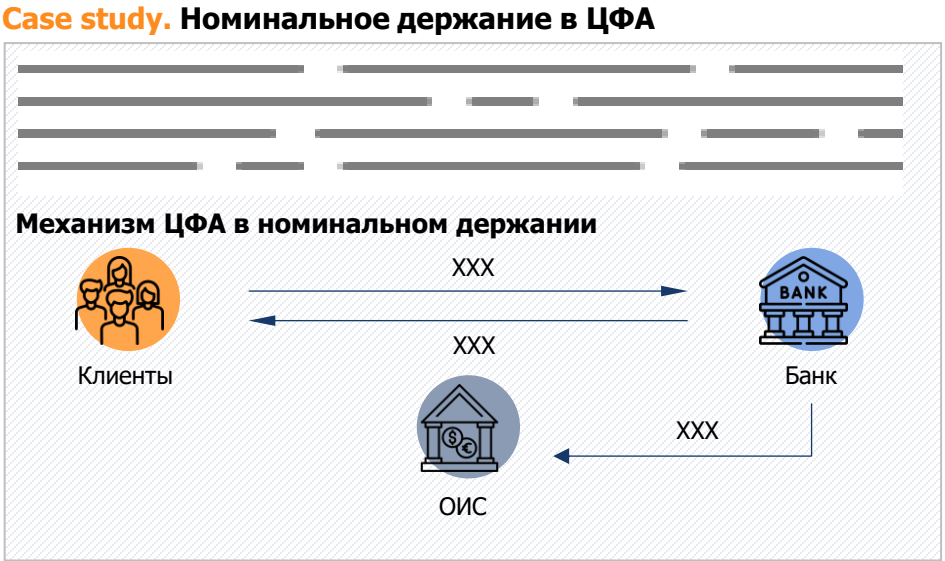
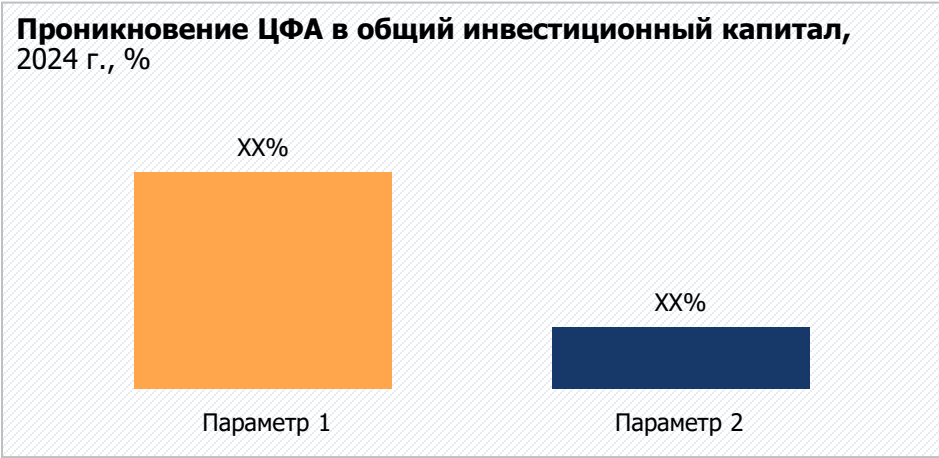
...

...

...

...

...



Преимущества номинального держания:

...

...

...



# Упаковка жилой недвижимости в ЗПИФ и ЦФА повышает их ликвидность и способствует диверсификации рисков

## Разного класса на продажу

### Предложение банка:

- ... ..
- ... ..
- ... ..

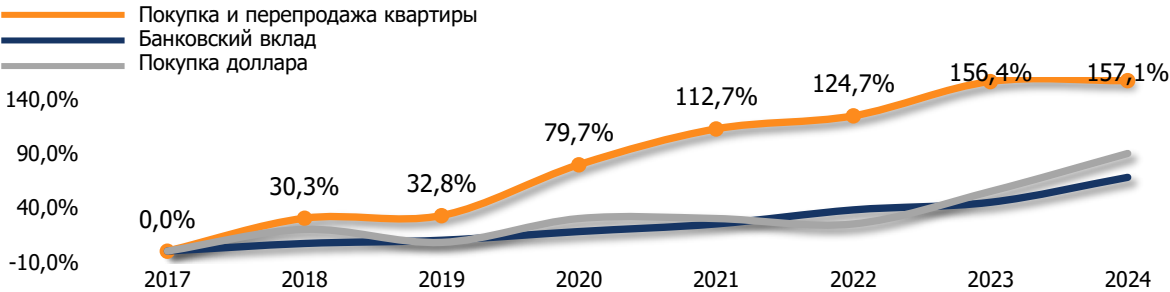
### Основные мотивы клиента при покупке:

- ... ..
- ... ..
- ... ..
- ... ..
- ... ..

### Объективная инвестиционная привлекательность:

- ... ..
- ... ..
- ... ..
- ... ..
- ... ..

Накопительная доходность от покупки и перепродажи квартиры, размещения средств на вкладе и покупки доллара, 2017-2024 гг., %



### Вывод 1.

### Вывод 2.

Источник: ПИК (ЖК Саларьево парк), результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Объем сделок M&A, сопровождаемых private банками, вырос более чем в XX раз по сравнению с 2023 г.



Объем сделок M&A на российском рынке и среди private банков, предоставлявших услугу, 2021-2024 гг.

	2021	2022	2023	2024
Объем сделок, млн руб.				
Рынок РФ*	XX	XX	XX	XX
Private банки	XX	XX	XX	XX
Количество сделок, шт.				
Рынок РФ	XX	XX	XX	XX
Private банки	XX	XX	XX	XX
Средний объем сделки, млн руб.				
Рынок РФ*	XX	XX	XX	XX
Private банки	XX	XX	XX	XX

Вывод 1.



Вывод 2.



Case study. Онлайн платформа «А-Клуб Pro»

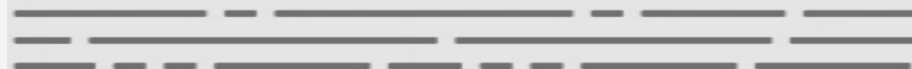
Сервис.



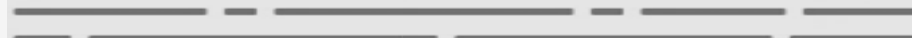
Ценность.



Конфиденциальность.



Удобство.



Источник: Рынок слияний и поглощений, АК&М, 2021-2024 гг., по данным 14 банков, Frank RG, 2021-2025 гг.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# **7**

## **Управление впечатлениями клиентов Private banking в России**

**Всего: 39 слайдов**



**Рост комиссионного дохода, цифровизация процессов и привлечение новых партнеров – основные цели подразделения нефинансовых услуг в 2024 г.**

### Качественные цели подразделения нефинансовых услуг на 2024 г., количество банков

■ Планировали и реализовали ■ Планировали и реализовали частично □ Планировали и не реализовали □ Не планировали

**Комиссионный доход.** Достижение и перевыполнение плана по доходам

**X/11**

**Цифровизация.** Оптимизация процессов за счет использования цифровых технологий

**X/11**

**Привлечение партнеров.** Расширение партнерства в целях улучшения предложения

**X/11**

## Развитие мультисемейного офиса.

## Увеличение возможностей и улучшение сервиса

**X/11**

### Медицинские и образовательные услуги.

## Запуск новых продуктов и программ

**X/11**

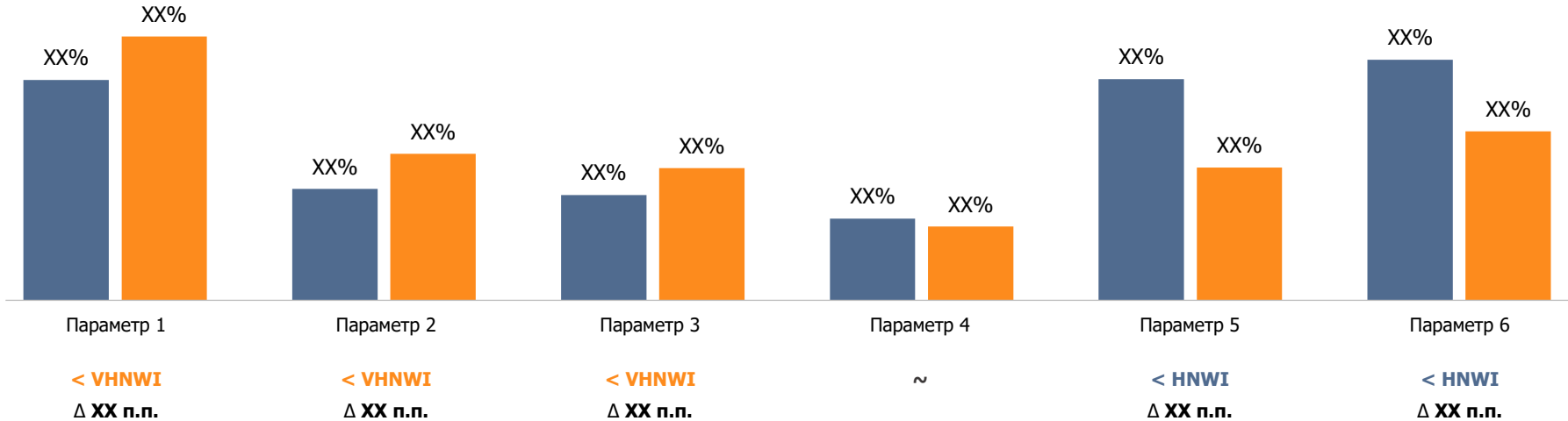
### Рост клиентской базы. Реализация стратегии проникновения в клиентскую базу

**X/11**



VHNWI больше важны услуги по X, HNWI отдают предпочтение Y

Параметры выбора private банка: отличия между сегментами HNWI и VHNWI, %



Вывод 1.

[Placeholder text for Conclusion 1]

Вывод 2.

[Placeholder text for Conclusion 2]

Источник: Результаты анкетирования 2 358 клиентов, Frank RG, 2025 г.

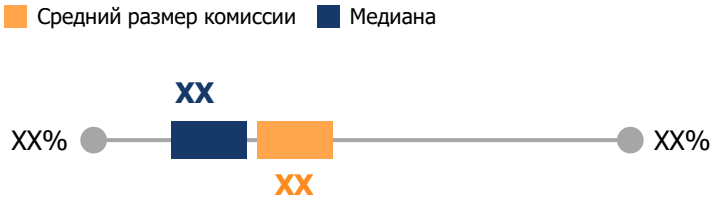
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



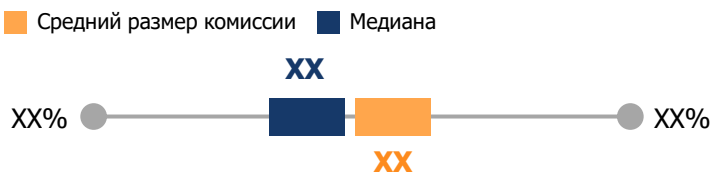
Налоговые и юридические консультации: услуга оказывается во всех банках и в большинстве направлена на поддержание лояльности

XX банков	XX банка	XX банков
		Экспертность
	Навигация клиента	Навигация клиента
Отбор партнеров	Отбор партнеров	Отбор партнеров
<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>

Benchmark. Количество партнеров в банках, шт. (по данным 14 банков), %



Benchmark. Диапазон комиссий, полученный банками по оказанным услугам по налоговым и юридическим консультациям (по данным 11 банков), %



Источник: По данным 14 банков, результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# Спрос на налоговые и юридические консультации вырос на XX% относительно прошлого года

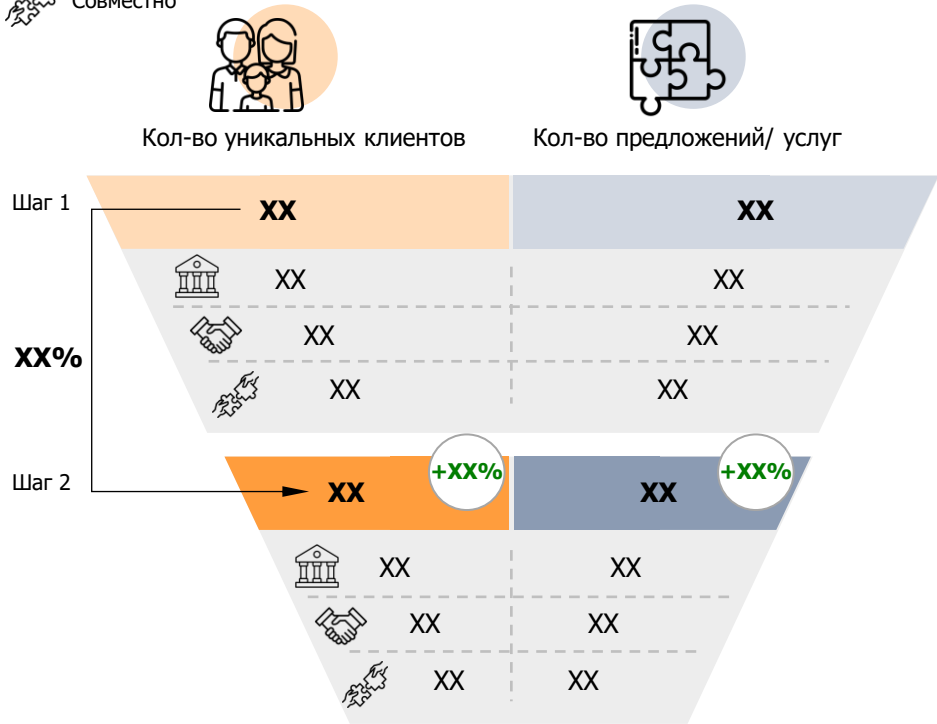
Оказание услуг по налоговым и юридическим консультациям, 2024 г., чел., шт.

- Шаг 1. Предоставление клиенту предложения об услуге
- Шаг 2. Оказание услуги по запросу

Предложения подготовлены/ услуги оказаны через:

- Внутренних специалистов private подразделения
- Партнеров
- Совместно

Динамика относительно 2023 г.  
XX%



XX%

оказанных услуг – налоговые декларации

XX

ЗПИФов структурировано

XX

личных фонда структурировано

## Вывод 1.



## Вывод 2.

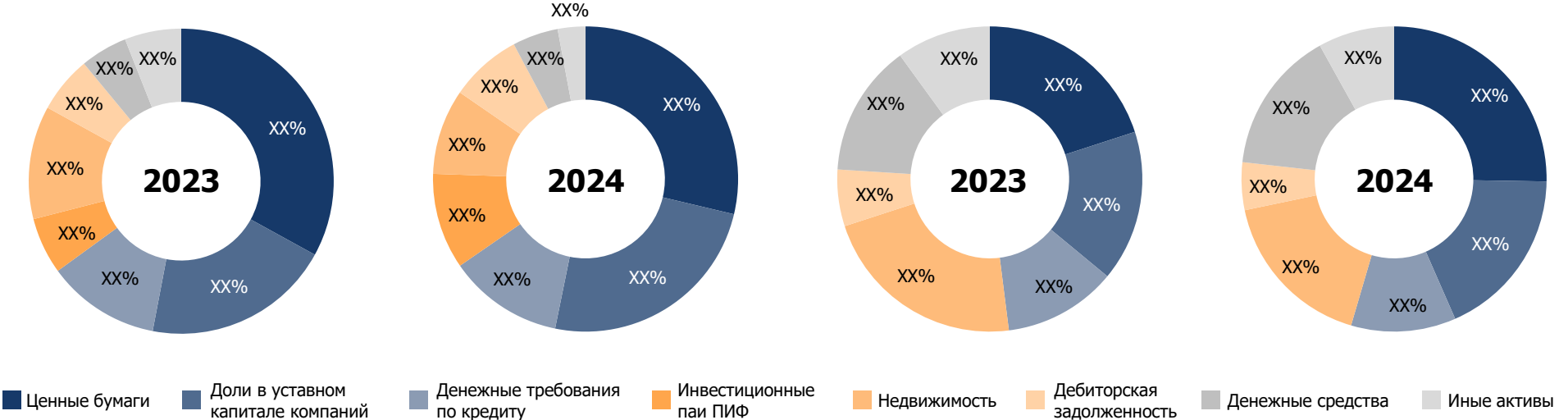




Индивидуальные ЗПИФ, доминирующим активом которых является недвижимость, потеряли лидирующую позицию

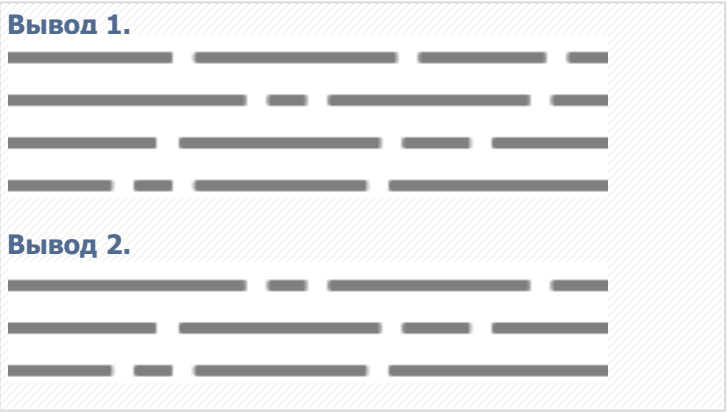
Структура активов индивидуальных ЗПИФ, 2023-2024 гг., %

Долевое распределение индивидуальных ЗПИФ по доминирующему активу в совокупном количестве ЗПИФ, 2023-2024 гг., %



**XX**  
млрд руб. средний счет пайщика в 2024 г.

**XX**  
млрд руб. средний счет пайщика в 2023 г.



Источник: Данные ЦБ РФ, 2024 г., Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

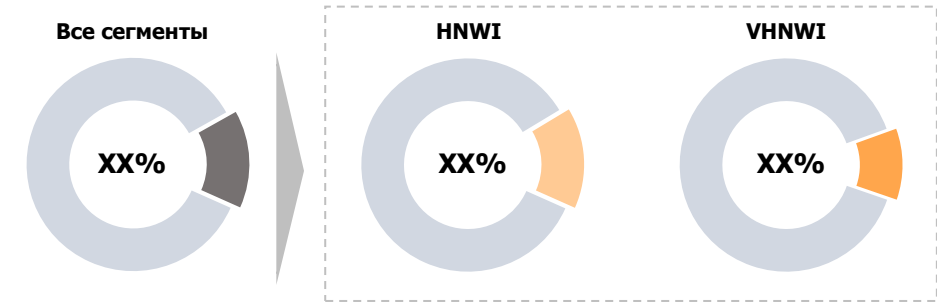


# Наследники – более молодые клиенты банков, но с меньшим объемом капитала

Методика

На основе результатов вопроса про источник возникновения капитала выделены две группы клиентов: «наследники» – клиенты, отметившие, что капитал частично/ полностью получен в наследство, «self-made» – клиенты, отметившие, что капитал полностью заработан самостоятельно.

Доля наследников в общей выборке, 2024 г., %



Распределение групп клиентов объему по капитала, 2024 г., %  
Укажите общий объем вашего финансового капитала в банках?

Капитал	Наследники	Self-made
Объем капитала 1	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Объем капитала 2	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Объем капитала 3	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Объем капитала 4	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Выборка, чел.	XX	XX

Половозрастная структура групп клиентов, 2024 г., %  
Укажите ваш пол? Укажите ваш возраст?

Пол	Наследники	Self-made
Пол 1	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Пол 2	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Возраст		
Возраст 1	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Возраст 2	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Возраст 3	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Возраст 4	<div></div> XX%	<div></div> XX%
Выборка, чел.	XX	XX

Вывод 1.

Вывод 2.



84% сделок купли-продажи недвижимости осуществляется в стране X

Benchmark. Топ стран по сделкам с недвижимостью, 2024 г.

Страна	Перечень стран по сделкам покупки, кол-во банков	Страна	Перечень стран по сделкам продажи, кол-во банков
Страна 1	<div></div> X банков	Страна 1	<div></div> X банков
Страна 2	<div></div> X банков	Страна 2	<div></div> X банков
Страна 3	<div></div> X банков	Страна 3	<div></div> X банков
Страна 4	<div></div> X банков	Страна 4	<div></div> X банков
Страна 5	<div></div> X банков	Страна 5	<div></div> X банков
Страна 6	<div></div> X банков	Страна 6	<div></div> X банков

Вывод 1.



Вывод 2.

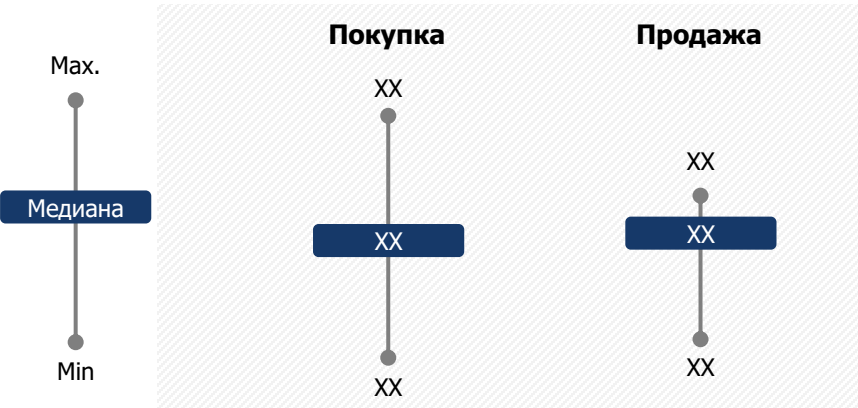


Вывод 3.



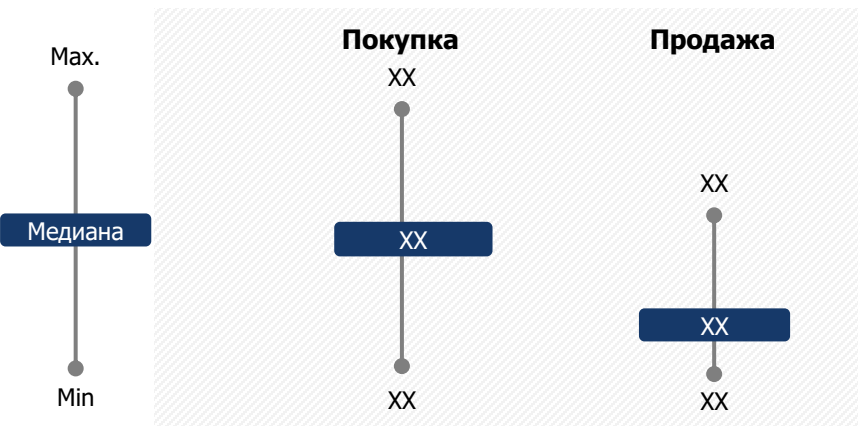
Источник: По данным 12 банков, Frank RG, 2025 г.

Benchmark. Диапазон средних объемов сделок покупки и продаж недвижимости в РФ, 2024 г., млн руб.



Всего совершено сделок в РФ: XX

Benchmark. Диапазон средних объемов сделок покупки и продаж недвижимости за рубежом, 2024 г., млн руб.



Всего совершено сделок за рубежом: XX

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



**В 2024 г. в регионах более приоритетным стало проведение мероприятий, направленных на X**

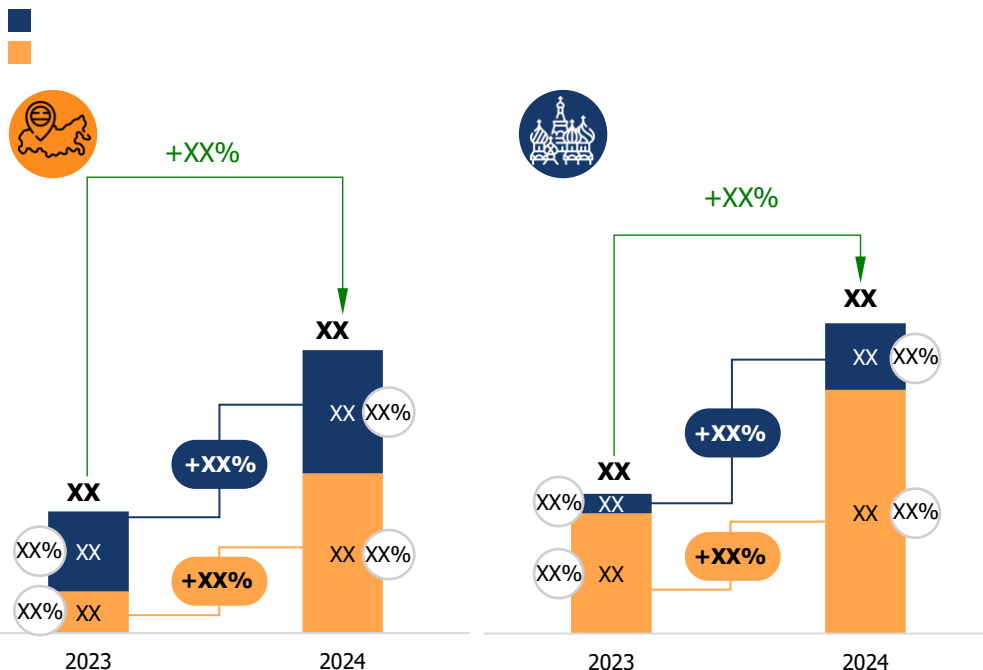


рост числа оффлайн мероприятий в регионах



рост числа оффлайн мероприятий в Москве

**Benchmark. Распределение оффлайн мероприятий по цели проведения, 2023-2024 гг., шт., %**



Источник: По данным 13 банков, результаты экспертных интервью, Frank RG, 2025 г.

### Вывод 1.

### Вывод 2.

### Вывод 3.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



Прямой кешбэк наиболее распространенный тип программы лояльности дебетовых и кредитных карт для private клиентов



X/14

банков предоставляют дебетовые карты с программой лояльности

X/14

банков предоставляют кредитные карты с программой лояльности

Вывод 1.



Вывод 2.



 Прямой кешбэк

 Бонусный кешбэк

 Гибридный кешбэк

 Мильная программа

Источник: По данным 14 банков, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер



# **8 Приложение. Послайдовое содержание отчета**



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

Приветственное слово руководителя проекта [\[2\]](#)

Содержание [\[3\]](#)

### 1. Об исследовании [\[4\]](#)

Private banking 360° – методика исследования [\[5\]](#)

Этапы проведения исследования Private banking в 2025 г. [\[6\]](#)

Условия и наполнение банковских программ Private banking [\[7\]](#)

Взгляд участников на рынок Private banking в 2025 г. [\[8\]](#)

Этап анкетирования клиентов. Сегментация и взвешивание выборки [\[9\]](#)

Этап анкетирования клиентов. Методика расчета NPS и CSI [\[10\]](#)

Этап анкетирования менеджеров. Структура анкеты [\[11\]](#)

Статистика рынка – Private banking Benchmark 2024 [\[12\]](#)

### 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2024 г. [\[13\]](#)

Крупный капитал консолидируется внутри страны, в конкурентной борьбе за клиента российским private банкам важно учитывать сегментные отличия [\[14\]](#)

Качество сервиса, работа по управлению капиталом и удовлетворение нефинансовых запросов являются основой для конкурентоспособного Private banking [\[15\]](#)

### 3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды [\[16\]](#)

Основные макроэкономические показатели продемонстрировали положительную динамику в первой половине 2025 года [\[17\]](#)

Рост цен на энергоносители напрямую влияет на экспортные доходы России, а укрепление рубля снижает инфляционное давление, связанное с импортом [\[18\]](#)

Геополитическая напряженность, жесткая денежно-кредитная политика ограничивают темпы восстановления российского фондового рынка [\[19\]](#)

Изменение целевой границы сегмента HNWI с 60 млн руб. до 100 млн руб. необходимо не только с учетом курса рубля, но с учетом инфляции [\[20\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды – продолжение [16]

Оценка сегментного распределения финансового капитала в РФ основана на данных из открытых источников и уникальных данных Frank RG [21]

В 2024 г. доля сегмента свыше 100 млн руб. продолжила рост как по количеству людей, так и по совокупному капиталу сегмента [22]

В 2024 г. сегмент VHNWI прирос значительно больше, чем все остальные сегменты, но по сравнению с 2023 г. темпы сокращаются [23]

Возможностей для трансграничных переводов становится все меньше, из-за чего капитал концентрируется внутри РФ [24]

В 2024 г. влияние нового капитала на прирост целевого для Private banking сегмента (HNWI 100+ млн руб.) увеличилось с 29 до 34% [25]

Доля валюты в пассивном портфеле клиентов снизилась до 19,2% на 2024 г., что стало минимальным значением за последние годы [26]

В 2024 г. HNWI в основном делали выбор в пользу Азии и Америки, а не Европы [27]

С 2022 г. по 2024 г. отток клиентов из России сократился в 8,5 раза [28]

Страны СНГ – привычный «хаб» для трансграничных переводов, сотрудничество с Китаем – скорее конечная точка для расчетов [29]

ОАЭ находится на первом месте по востребованности среди зарубежных юрисдикций, которые используют состоятельные клиенты [30]

Наиболее потенциально привлекательной зарубежной юрисдикцией для private клиентов выступает Китай [31]

В 2025 г. прирост капитала за счет пассивных продуктов замедлится – ставки по вкладам снижаются, рынок готовится к снижению ключевой ставки [32]

Клиентоцентричный подход и индивидуальное согласование условий – факторы успеха при работе с клиентами HNWI [33]

Задача банков на 2025 год – сохранить привлеченный капитал в инвестиционных продуктах и обеспечить качественный инвестиционный сервис при смягчении ДКП [34]

Рост благосостояния влияет на изменение потребностей клиента, что требует внимания private банков [35]



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды – продолжение [\[16\]](#)

Менеджеры выделяют поведенческие отличия private клиентов разных сегментов [\[36\]](#)

Состоятельные клиенты сегмента VHNWI заинтересованы в персонализации услуг по управлению капиталом [\[37\]](#)

Тренд на объединение подразделений Private и Premium banking вышел за пределы небольших банков [\[38\]](#)

Основными вызовами перед объединенным Premium + Private подразделением являются сохранение гибкости и возможность адаптации под сегмент [\[39\]](#)

Отсутствие дифференциации предложения внутри Private banking несет риски потери лояльности клиентов HNWI и VHNWI [\[40\]](#)

За год уровень лояльности состоятельных клиентов к банкам сократился на 18 п.п. [\[41\]](#)

Снижение уровня лояльности клиентов наблюдается по всем анализируемым банкам [\[42\]](#)

### 4. Участники рынка Private banking в России: конкуренция [\[43\]](#)

Банки ставят амбициозные цели по увеличению клиентской базы и портфеля под управлением и достигают их, о чем говорит прирост рыночных показателей [\[44\]](#)

Развитие продуктовой полки, предложение нефинансовых сервисов и присутствие в регионах – основные цели подразделений Private banking в 2024 г. [\[45\]](#)

Валовая прибыль в структуре доходов private-подразделений за 2024 г. увеличивается за счет чистого процентного дохода [\[46\]](#)

Наибольшие комиссионные доходы приносит продажа инвестиционных продуктов [\[47\]](#)

В январе 2025 г. завершилось объединение Росбанка с Т-банком [\[48\]](#)

Большинство private банков в России сохраняют порог входа ниже «классического» представления в \$1 млн, рассчитывая на целевое привлечение в будущем [\[49\]](#)

При ограниченной практике работы с целевым сегментом менеджеры могут мыслить «мелко» и не распознавать реальной потребности [\[50\]](#)

Клиенты VHNWI – драйверы изменений количества банковских программ на одного клиента [\[51\]](#)

Увеличение доли рынка – стратегическая цель практически всех private банков [\[52\]](#)

14% клиентов Private banking обладают 80% капитала в России [\[53\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 4. Участники рынка Private banking в России: конкуренция – продолжение [\[43\]](#)

Клиентский сегмент от 60 до 100 млн руб. (LHNWI) продолжает оставаться значимым и интересным для банков [\[54\]](#)

80% капитала клиентов Private banking в России аккумулируется в ТОП-4 банках [\[55\]](#)

Клиенты настроены на долгосрочные отношения с private банками [\[56\]](#)

Каналы привлечения значительно не меняются, но могут отличаться между private банками [\[57\]](#)

В среднем около 65% состоятельных клиентов выбирают основным банк, где обслуживаются в том числе как юридическое лицо [\[58\]](#)

От 1% до 16% клиентов в 9 анализируемых банков считают своим основным банком СберБанк, а не банк, инициировавший опрос [\[59\]](#)

СберБанк – лидер уровню репутации среди private клиентов, в ТОП-3 также входят Альфа-Банк и ВТБ [\[60\]](#)

Бренд СберБанка – самый узнаваемый для состоятельных клиентов разных банков [\[61\]](#)

Альфа-Банк – конкурент номер один по мнению менеджеров из других банков [\[62\]](#)

А-Клуб – фокус на сервисе и эмоциях клиента (1/2) [\[63\]](#)

А-Клуб – фокус на сервисе и эмоциях клиента (2/2) [\[64\]](#)

ВТБ Private Banking – преимущества масштаба (1/2) [\[65\]](#)

ВТБ Private Banking – преимущества масштаба (2/2) [\[66\]](#)

Газпромбанк Private Banking – надежность и консервативность (1/2) [\[67\]](#)

Газпромбанк Private Banking – надежность и консервативность (2/2) [\[68\]](#)

Sber Private Banking – фокус на работе с целевым клиентским сегментом (1/2) [\[69\]](#)

Sber Private Banking – фокус на работе с целевым клиентским сегментом (2/2) [\[70\]](#)

T-Private – синергия цифрового и классического Private banking (1/2) [\[71\]](#)

T-Private – синергия цифрового и классического Private banking (2/2) [\[72\]](#)

Sovcombank Wealth Management – синергия и активное развитие (1/2) [\[73\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 4. Участники рынка Private banking в России: конкуренция – продолжение [\[43\]](#)

Sovcombank Wealth Management – синергия и активное развитие (2/2) [\[74\]](#)

ПСБ Private Banking – обслуживание интересов государства (1/2) [\[75\]](#)

ПСБ Private Banking – обслуживание интересов государства (2/2) [\[76\]](#)

МКБ Private banking – фокус на клиентоцентричности (1/2) [\[77\]](#)

МКБ Private banking – фокус на клиентоцентричности (2/2) [\[78\]](#)

ОТП Private banking – «первый private банк клиента» (1/2) [\[79\]](#)

ОТП Private banking – «первый private банк клиента» (2/2) [\[80\]](#)

Friedrich Wilhelm Raiffeisen – фокус на эффективности бизнес-модели (1/2) [\[81\]](#)

Friedrich Wilhelm Raiffeisen – фокус на эффективности бизнес-модели (2/2) [\[82\]](#)

ДОМ.РФ Private Banking – синергия с ипотечно-строительным бизнесом (1/2) [\[83\]](#)

ДОМ.РФ Private Banking – синергия с ипотечно-строительным бизнесом (2/2) [\[84\]](#)

Локо-Банк Private Banking – решения для активных предпринимателей (1/2) [\[85\]](#)

Локо-Банк Private Banking – решения для активных предпринимателей (2/2) [\[86\]](#)

МТС Банк Private Banking – скорость, гибкость и развитие (1/2) [\[87\]](#)

МТС Банк Private Banking – скорость, гибкость и развитие (2/2) [\[88\]](#)

БКС Ультима Private Banking – широкие инвестиционные возможности (1/2) [\[89\]](#)

БКС Ультима Private Banking – широкие инвестиционные возможности (2/2) [\[90\]](#)

### 5. Управление сервисом Private banking в России [\[91\]](#)

Высочайший уровень сервиса определяет суть Private banking [\[92\]](#)

Высокий уровень сервиса – главная причина выбора банка в качестве основного у разных сегментов клиентов Private banking [\[93\]](#)

Сервис в private – сочетание возможностей с высокими стандартами качества [\[94\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 5. Управление сервисом Private banking в России – продолжение [\[91\]](#)

Работа персонального менеджера остается ключевым фактором выбора банка [\[95\]](#)

Внедрение ИИ более актуально для работы back-офиса, чем для работы с клиентом [\[96\]](#)

У 12 из 14 банков-участников исследования удовлетворенность обслуживанием персональным менеджером выше 4,5 (по 5 балльной шкале) [\[97\]](#)

Лояльность private клиентов к банкам достигается за счет высокого уровня сервиса в целом и качественного обслуживания персональным менеджером [\[98\]](#)

Почти 60% опрошенных менеджеров работают в индустрии Private banking более 10 лет, 34% - в одном банке [\[99\]](#)

Private банки умеют создавать комфортную рабочую атмосферу – второй по важности параметр выбора работодателя после уровня заработной платы [\[100\]](#)

Условия работы и атмосфера в коллективе стимулируют 81% менеджеров рекомендовать банк в качестве работодателя [\[101\]](#)

Технологичность и сила бренда делают банк привлекательным работодателем [\[102\]](#)

Справедливая и понятная система KPI – важное условие для выбора работодателя персональными менеджерами [\[103\]](#)

Групповая модель организации блока продаж Private banking позволяет наиболее эффективно выстроить сервисную модель [\[104\]](#)

Индивидуальное закрепление ассистента за персональным менеджером положительно влияет на качество сервиса [\[105\]](#)

Эволюция моделей организации блока private продаж обеспечивает рост бизнеса Private banking [\[106\]](#)

Коммуникативная нагрузка с клиентами у персональных менеджеров в регионах РФ выше, чем в Москве, но и клиентская база у них меньше [\[107\]](#)

Развитие компетенций hard & soft skills занимает значимую долю, но продуктивное обучение все еще в приоритете у private банков [\[108\]](#)

Зарубежные образовательные программы получают наивысшую оценку полезности у персональных менеджеров [\[109\]](#)

Наибольшее внимание банки уделяют замерам лояльности клиентов к банку – NPS [\[110\]](#)

В Москве наибольшая концентрация российского рынка Private banking [\[111\]](#)

Текущее присутствие в регионах во многом определяет региональную экспансию [\[112\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 5. Управление сервисом Private banking в России – продолжение [\[91\]](#)

Развитие отделений в регионах, запуск новых форматов обслуживания и объединение с другими бизнес-линиями – тренды в 2025 г. [\[113\]](#)

Банки расширяют сеть отделений Private banking [\[114\]](#)

### 6. Управление капиталом клиентов Private banking в России [\[115\]](#)

Управление капиталом теперь второй по значимости параметр при выборе банка private клиентом России [\[116\]](#)

В 2024 г. объем капитала в инвестициях и комиссионный доход от продажи инвест. продуктов продолжили прирост, хотя темпы значительно замедлились [\[117\]](#)

Создание внутренних IT-решений, развитие продуктовой полки, внедрение цифровых активов – основные цели инвестиционных подразделений в 2024 г. [\[118\]](#)

Квазидепозитные инструменты стали барьером для перетока капитала private клиентов из инвестиций в пассивы [\[119\]](#)

На 2% клиентов сегмента VHNWI (500+ млн рублей) приходится половина совокупного инвестпортфеля private банков [\[120\]](#)

Большинство private клиентов предпочитает инвестировать самостоятельно, хотя в 2024 г. доля капитала на брокерском обслуживании сократилась [\[121\]](#)

Инвестиционная команда внутри Private banking – основа для качественного инвестиционного совета на стороне клиента (buy-side) [\[122\]](#)

Внутренняя оценка качества сервиса и количество договоров Advisory лидируют по приросту среди показателей KPI [\[123\]](#)

Удовлетворенность качеством консультаций выше, чем финансовым результатом [\[124\]](#)

Альфа-Капитал – наиболее популярная инвестиционная компания среди обоих сегментов [\[125\]](#)

Банки развивают комплексные системы риск-профилирования клиентов и продуктов [\[126\]](#)

Экспертное сообщество отмечает появление «финфлюэнсеров», которые уже сейчас конкурируют с менеджерами в банках в сегменте HNWI [\[127\]](#)

Аналитика – важный инструмент для доверительных отношений с private клиентом [\[128\]](#)

Качество клиентских отчетов растет, наполнение сдерживается низким развитием CRM [\[129\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 6. Управление капиталом клиентов Private banking в России – продолжение [\[115\]](#)

Банки стараются сохранить свою экспертность в инструментах на иностранные рынки, несмотря на снижение количества партнеров в зарубежных юрисдикциях [\[130\]](#)

Предложение продуктов зарубежного рынка – уходящий тренд [\[131\]](#)

Консервативные стратегии показали лучшую доходность среди всех ОПИФов [\[132\]](#)

Фонды денежного рынка стали одними из главных доходных инструментов 2024 г. [\[133\]](#)

Понимание потребностей клиента и индивидуальный подход – ключ к эффективному управлению капиталом в рамках Advisory [\[134\]](#)

Проникновение автоследования в состоятельный сегмент пока низкое, но сервис продолжает развиваться [\[135\]](#)

В 2024 г. инвестиционный продукт в страховой оболочке стал «хедлайнером» инвестиционного предложения в Private banking [\[136\]](#)

Ответственное использование структурных продуктов – ключ к восстановлению репутации инструмента [\[137\]](#)

Хедж-фонды – инструмент для диверсификации портфелей, однако в России рынок пока не сформирован [\[138\]](#)

По итогам 2024 г. доходность по золоту достигла почти 45%, что стало самым выгодным инструментом для инвестирования [\[139\]](#)

Повышение качества искусственных камней ставит под сомнение рост цен на натуральные камни [\[140\]](#)

Продукт ЦФА, ориентированный на более молодую и технологичную аудиторию, становится популярным и в Private banking [\[141\]](#)

Упаковка жилой недвижимости в ЗПИФ и ЦФА повышает их ликвидность и способствует диверсификации рисков [\[142\]](#)

Стоимость арендного жилья продолжает расти второй год подряд, что делает его привлекательным объектом для инвестиций [\[143\]](#)

Аллокация в коммерческую институциональную недвижимость может быть предложена клиентам Private banking в форме ЗПИФ [\[144\]](#)

Нестабильная геополитическая ситуация препятствует развитию венчурных инвестиций в России, но часть private банков верят в большие возможности [\[145\]](#)

Объем сделок M&A, сопровождаемых private банками, вырос более чем в 20 раз по сравнению с 2023 г. [\[146\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 7. Управление впечатлениями клиентов Private banking в России [\[147\]](#)

Эмоции – ключ к сердцу клиента: важна не борьба за внимание, а стремление занять значимое место в образе жизни и стать частью эмоционального опыта [\[148\]](#)

Запросы клиентов реализуются преимущественно с помощью широкой сети партнеров, при этом private банк выступает «входным окном» [\[149\]](#)

Обращение к персональному менеджеру является наиболее распространенным первым шагом при получении нефинансовых услуг [\[150\]](#)

Рост комиссионного дохода, цифровизация процессов и привлечение новых партнеров – основные цели подразделения нефинансовых услуг в 2024 г. [\[151\]](#)

8/14 экспертов по нефинансовым сервисам видят перспективы развития у подразделения с точки дохода [\[152\]](#)

Консультации и сделки в сфере недвижимости остаются наиболее доходной услугой среди всех нефинансовых услуг, оказываемых банками [\[153\]](#)

Private банки предоставили на 31% больше нефинансовых сервисов: наибольший рост зафиксирован в сфере услуг образования и недвижимости [\[154\]](#)

VHNWI больше важны услуги по управлению капиталом, HNWI отдают предпочтение lifestyle и daily banking [\[155\]](#)

Налоговые и юридические консультации: услуга оказывается во всех банках и в большинстве направлена на поддержание лояльности [\[156\]](#)

Спрос на налоговые и юридические консультации вырос на 20% относительно прошлого года [\[157\]](#)

ВТБ и СберБанк – лидеры по уровню удовлетворенности консультациями [\[158\]](#)

В 2024 г. индивидуальные ЗПИФ продолжили расти, но темп роста замедлился по сравнению с 2023 г. [\[159\]](#)

Индивидуальные ЗПИФ, доминирующим активом которых является недвижимость, потеряли лидирующую позицию [\[160\]](#)

Упрощение законодательства в части создания и регулирования личных фондов стало основной причиной резкого роста их количества в 2024 г. [\[161\]](#)

Доля клиентов, получивших капитал в наследство, в мире выше, чем в России [\[162\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 7. Управление впечатлениями клиентов Private banking в России – продолжение [\[147\]](#)

Наследники – более молодые клиенты банков, но с меньшим объемом капитала [\[163\]](#)

Молодые клиенты до 44 лет с капиталом свыше 60 млн руб. – один из самых малочисленных сегментов в подразделения Private banking [\[164\]](#)

Наследники могут обслуживаться в 4 банках, при этом количество private программ на клиента меньше, чем у клиентов, заработавших капитал самостоятельно [\[165\]](#)

Наиболее значимые различия между наследниками и клиентами, заработавшими капитал самостоятельно, заключаются в важности инвестиционного предложения [\[166\]](#)

Клиенты разных возрастов предпочитают различные способы инвестирования [\[167\]](#)

Организуя работу с наследниками, private подразделения банков преследуют разные цели [\[168\]](#)

Консультации по вопросам недвижимости: рынок жилой недвижимости насыщается, банки переключаются на коммерческую [\[169\]](#)

Рост оказанных услуг по сделкам с недвижимостью в 2024 г. составил 143%, основная часть осуществлялась в России [\[170\]](#)

84% сделок купли-продажи недвижимости осуществляется в России [\[171\]](#)

Таиланд стал наиболее востребованной страной для покупки недвижимости, а спрос на недвижимость в ОАЭ и Турции снижается второй год подряд [\[172\]](#)

Жилая недвижимость – наиболее понятный инструмент альтернативных инвестиций для private клиентов [\[173\]](#)

Получение доступа к активам в странах Европы – самая популярная причина получения ВНЖ [\[174\]](#)

Лайфстайл – это ключ к пониманию потребностей и особенностей жизни клиента, возможность стать ближе и лучше чувствовать его запросы [\[175\]](#)

В сегменте VHNWI удовлетворенность lifestyle запросами снижается [\[176\]](#)

Количество оказанных банками услуг в сфере образования выросло более, чем в 5 раз [\[177\]](#)

Банки наблюдают рост интереса у состоятельных клиентов к услугам в области медицины [\[178\]](#)

Премиальные покупки и услуги – третий по динамике роста клиентский запрос в 2024 г. [\[179\]](#)

Основной запрос клиентов в сфере благотворительности и филантропии – структурирование благотворительных фондов [\[180\]](#)



## Приложение. Послайдовое содержание отчета

### 7. Управление впечатлениями клиентов Private banking в России – продолжение [\[147\]](#)

Наличие специалистов арт-консалтинга в контуре банка редкость – несмотря на рост интереса клиентов к данной области, она остается нишевой [\[181\]](#)

В 2024 г. количество оказанных услуг в области путешествий выросло на 40%, среди популярных направлений участники отмечали – Северный и Южный полюс [\[182\]](#)

Запуск внутренних консьерж-сервисов, по мнению экспертов, должен увеличить проникновение услуги в клиентскую базу [\[183\]](#)

Мероприятия являются важным инструментом формирования и укрепления эмоциональной связи между клиентом и банком [\[184\]](#)

В 2024 г. в регионах более приоритетным стало проведение мероприятий, направленных на формирование лояльности клиентов [\[185\]](#)

Case study. В 2024 г. банки обращали особое внимание на культурный досуг своих клиентов [\[186\]](#)

Case study. В 2024 г. банки традиционно поддерживали спортивные интересы и семейные ценности состоятельных клиентов [\[187\]](#)

ВТБ занимает первое место по уровню удовлетворенности карточными продуктами, Альфа-Банк получил наивысшую оценку по мнению клиентов из баз конкурентов [\[188\]](#)

Прямой кешбэк наиболее распространенный тип программы лояльности дебетовых и кредитных карт для private клиентов [\[189\]](#)

Банки увеличивают количество привилегий для клиентов за счет сотрудничества с партнерами [\[190\]](#)

Бизнес-залы наиболее распространенная привилегия для клиентов в пакете услуг [\[191\]](#)

12 из 14 анализируемых банков предоставляют страхование в поездках за рубежом [\[192\]](#)





**FRANK** RG

---

125167, Москва, Ленинградский пр-т,  
37, офис 517

+7 (495) 280 7051  
[info@frankrg.com](mailto:info@frankrg.com)

[www.frankrg.com](http://www.frankrg.com)