

# 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 Сафонова**  
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 высокосостоятельных 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 управляемое 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  
[oynets@frankrg.com](mailto:oynets@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

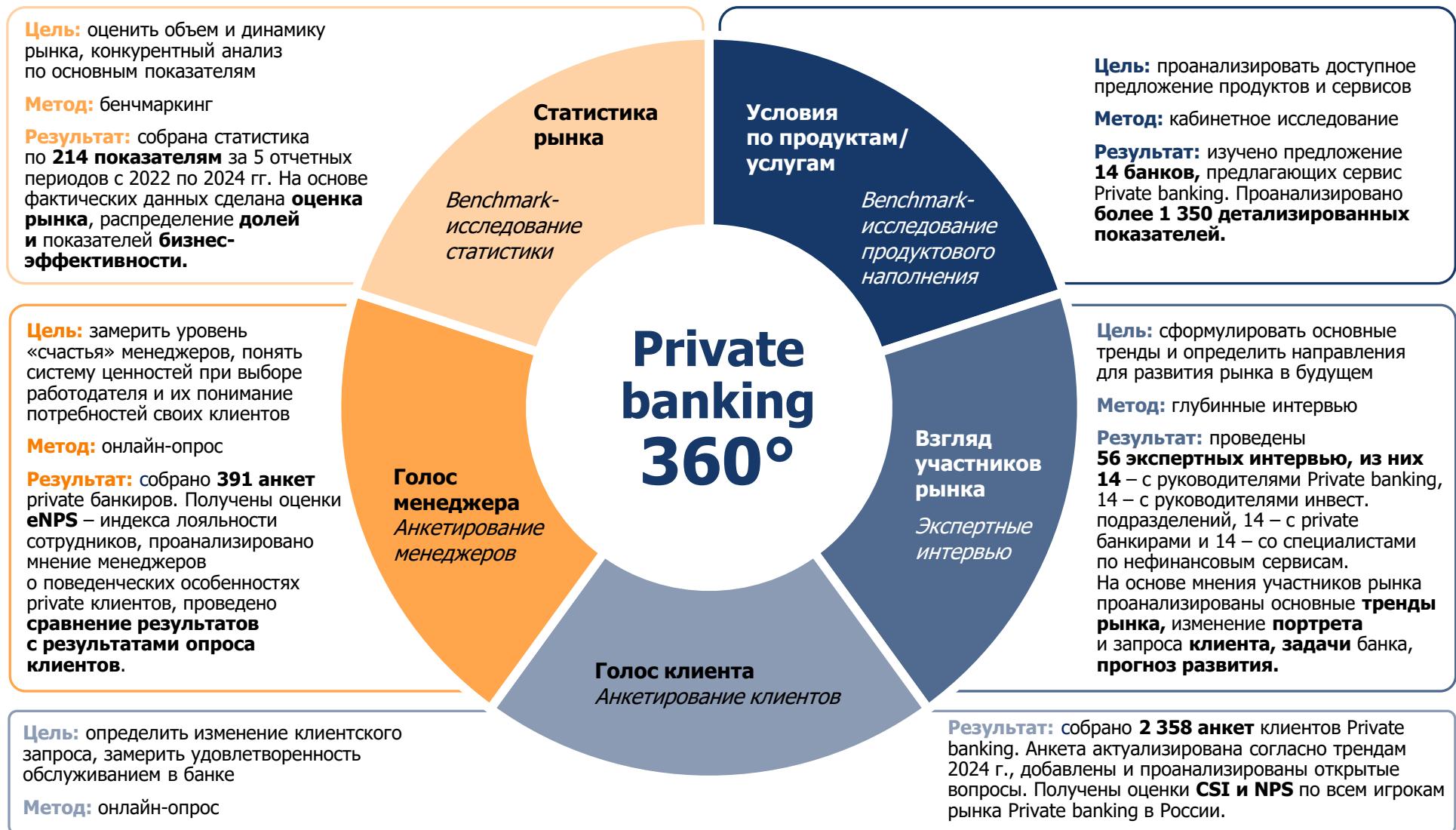
1. Об исследовании [\[4\]](#)
2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2024 г. [\[13\]](#)
3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды [\[16\]](#)
4. Участники рынка Private banking в России: конкуренция [\[43\]](#)
5. Управление сервисом Private banking в России [\[91\]](#)
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

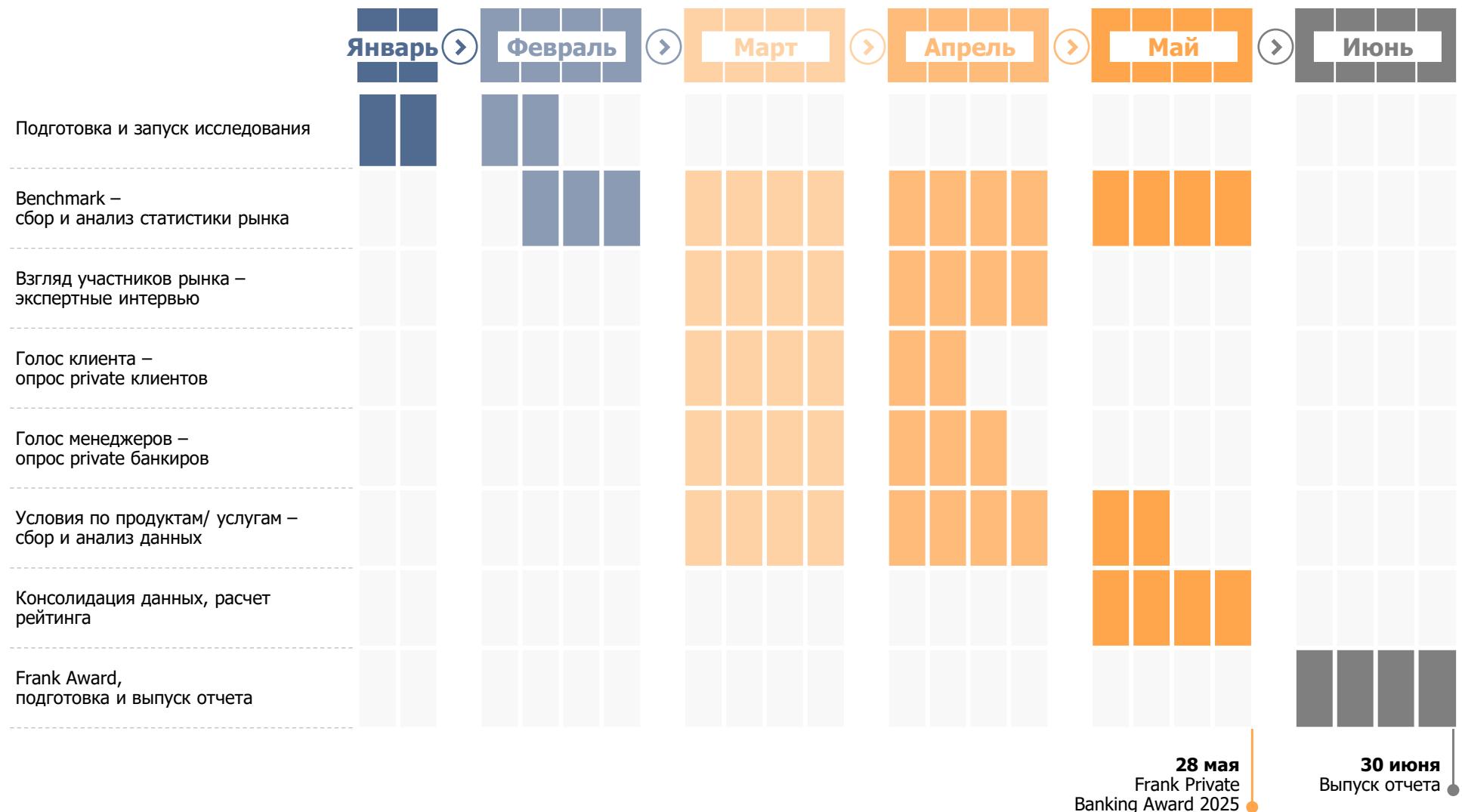
# Об исследовании

Всего: 9 слайдов

## Private banking 360° – методика исследования



## Этапы проведения исследования Private banking в 2025 г.





## Условия и наполнение банковских программ Private banking

| Раздел  | Количество параметров | Описание   |
|---|-----------------------|--|
| Инвестиционное обслуживание                   | <b>&gt;300</b>        | <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                  | <b>&gt;250</b>        | <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 | <b>&gt;200</b>        | <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                        | <b>&gt;200</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Телефонный банкинг</li> </ul>   |
| Карты   | <b>&gt;150</b>        | <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                     | <b>&gt;120</b>        | <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                         | <b>&gt;100</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Цифровой сервис для клиентов private banking</li> </ul>   |
| Общая структура Private banking               | <b>&gt;80</b>         | <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                                     | <b>&gt;30</b>         | <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 банкирами (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 **определенны 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





## 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».

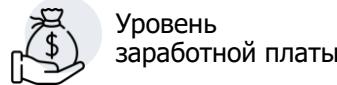
Frank RG учитывал ответы всех клиентов (клиентов из базы банка и клиентов из баз банков-конкурентов) сформировав интегральную оценку, которая учитывает коэффициенты для данных клиентских групп. Для расчета NPS и CSI в случае, если выборка по базе банков-конкурентов была недостаточной (менее 40 респондентов),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

$$\begin{aligned}
 \text{Интегральная оценка Frank RG} &= \left[ \text{Оценка клиентов из базы банка} \times \text{Доля моноклиентов} \right] + \left[ \text{Оценка клиентов из базы конкурентов} \times (1 - \text{Доля моноклиентов}) \right]
 \end{aligned}$$



## 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:



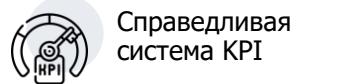
Уровень заработной платы



Бренд компании



Продуктовая линейка



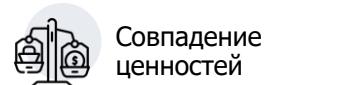
Справедливая система KPI



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 коммуникации, работа с клиентами с капиталом от 500 млн руб., поведенческие отличия клиентов с капиталом от 500 млн руб.

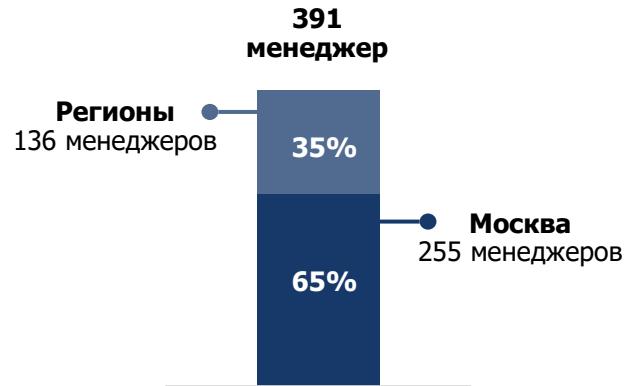
#### Конкурентоспособность банка на рынке (4 вопроса)

- 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 |                                   |  |
|---------------------|-----------------------------------|--|
| <b>Клиенты</b>      | Клиенты Private banking           |  |
|                     | Семьи                             |  |
|                     | Клиенты с инвест. продуктами      |  |
| <b>Бизнес</b>       | Валютная структура                |  |
|                     | Инвест. продукты                  |  |
|                     | Пассивные продукты*               |  |
|                     | Драгметаллы и бриллианты          |  |
|                     | Карты (дебетовые + кредитные)     |  |
|                     | Кредитование                      |  |
|                     | Возраст                           |  |
|                     | Валовый доход (без вычета затрат) |  |
|                     | Чистый комиссионный доход         |  |
|                     | Чистый процентный доход           |  |
|                     | Операционные расходы              |  |
|                     |                                   |  |

Клиенты

Деньги

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**

Отчет PPT в обезличенной форме

FRANK RG  
Private banking 2024. Benchmark  
Подготовлено для  
Июнь 2024

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

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

По оценкам Frank RG, на конец 2024 г. емкость рынка Private banking в России составила XX% человек сегмента HNWI.

Объем финансового капитала целевого сегмента HNWI достиг по итогу 2024 г. XX трлн руб. – годовая динамика XX%.

Рост сегмента диктует необходимость учитывать подсегментные отличия клиентов Private banking.

По результатам 2024 г. Frank RG зафиксировал падение уровня лояльности private клиентов к российским private банкам до XX%.

В 2024 г. был зафиксирован рост доли клиентов, обслуживающихся сразу в нескольких private банках.

Установленные критерии входа в Private banking в РФ не всегда коррелируют со средним размером капитала в банке.

Только XX% клиентов, получающих сервис Private banking в России, имеют целевой капитал в 100 млн руб.

Консолидация рынка Private banking продолжилась в 2024-2025 гг.

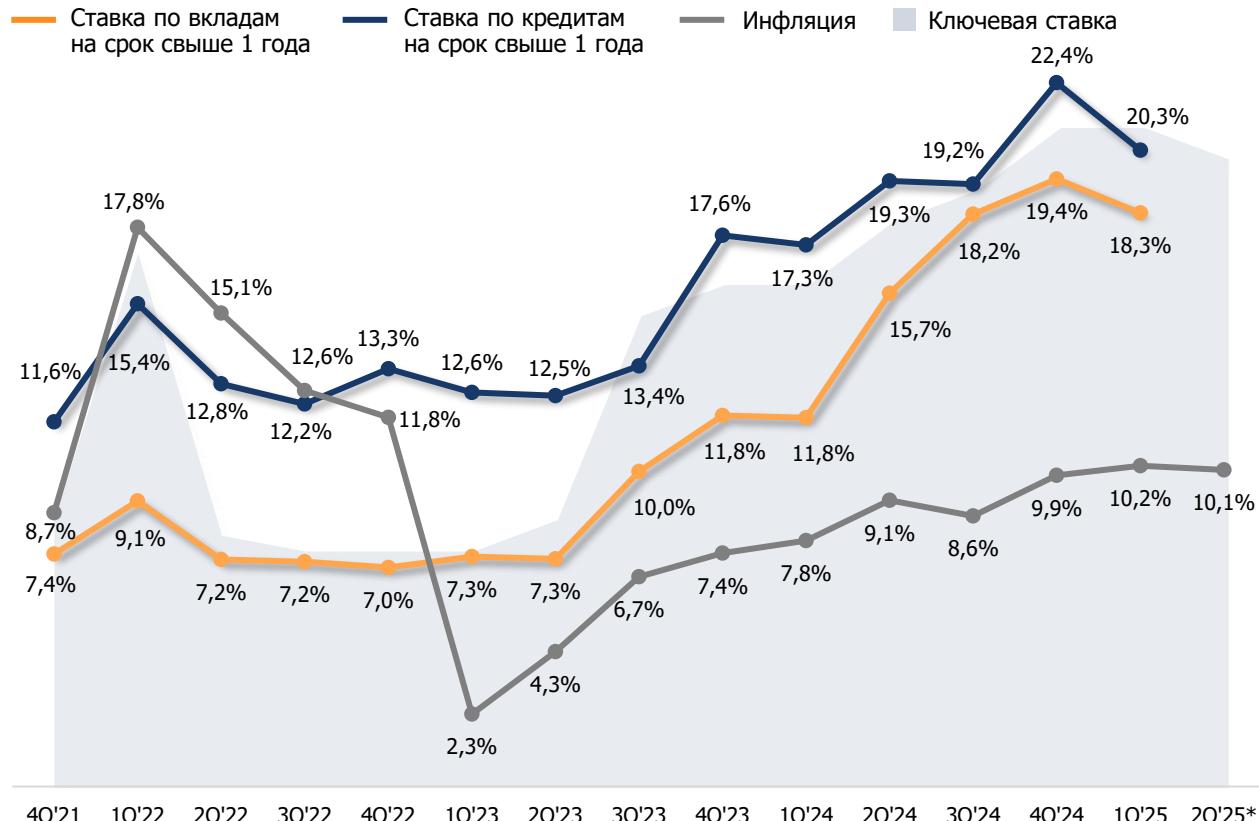
3

## 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.

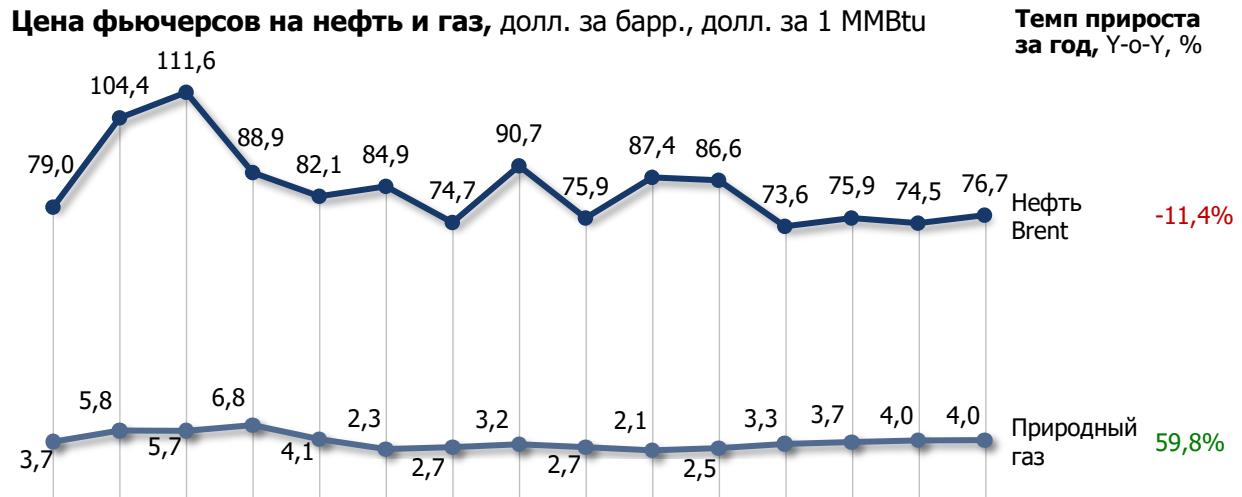
### Ставки по кредитам и вкладам снизились в первом квартале 2025 г. впервые с конца 2022 г.: по кредитам на 2,1 п.п., по депозитам на 1,1 п.п. Тенденция

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 ММБт



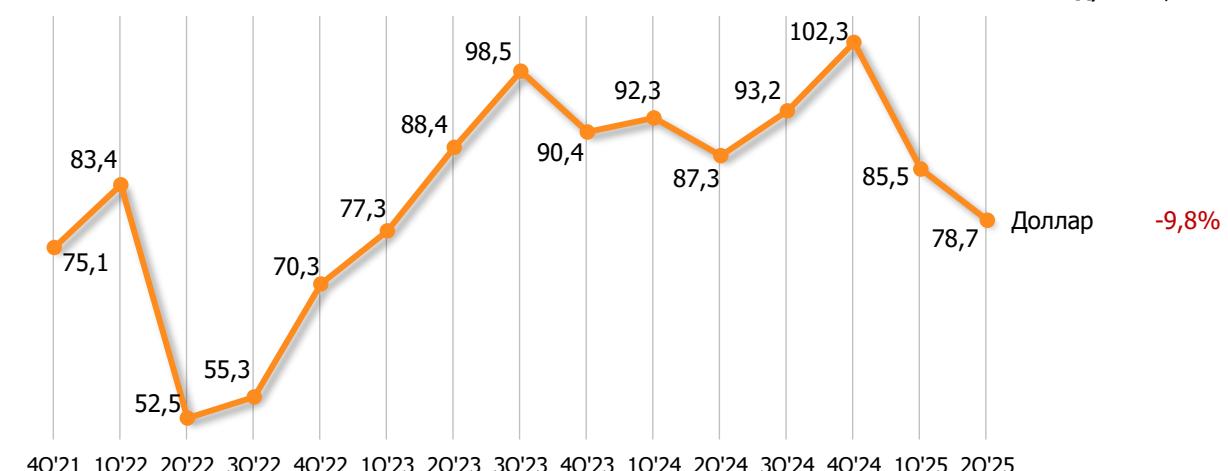
Темп прироста за год, Y-o-Y, %

-11,4%

Природный газ  
Темп прироста за год, Y-o-Y, %

59,8%

Динамика курса USD, руб.



-9,8%

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

### 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 марта 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.

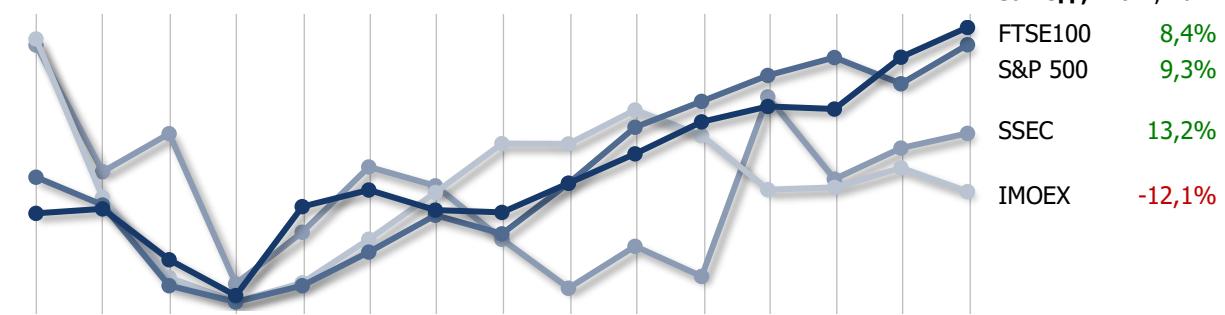
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

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

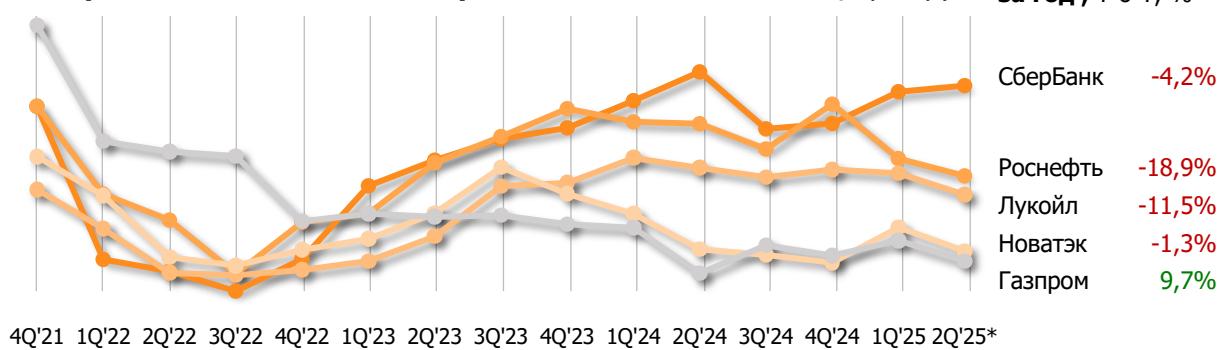
Цена на золото, 2022-2024 гг., тыс. руб. за грамм



Динамика биржевых индексов, значение индекса



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



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.

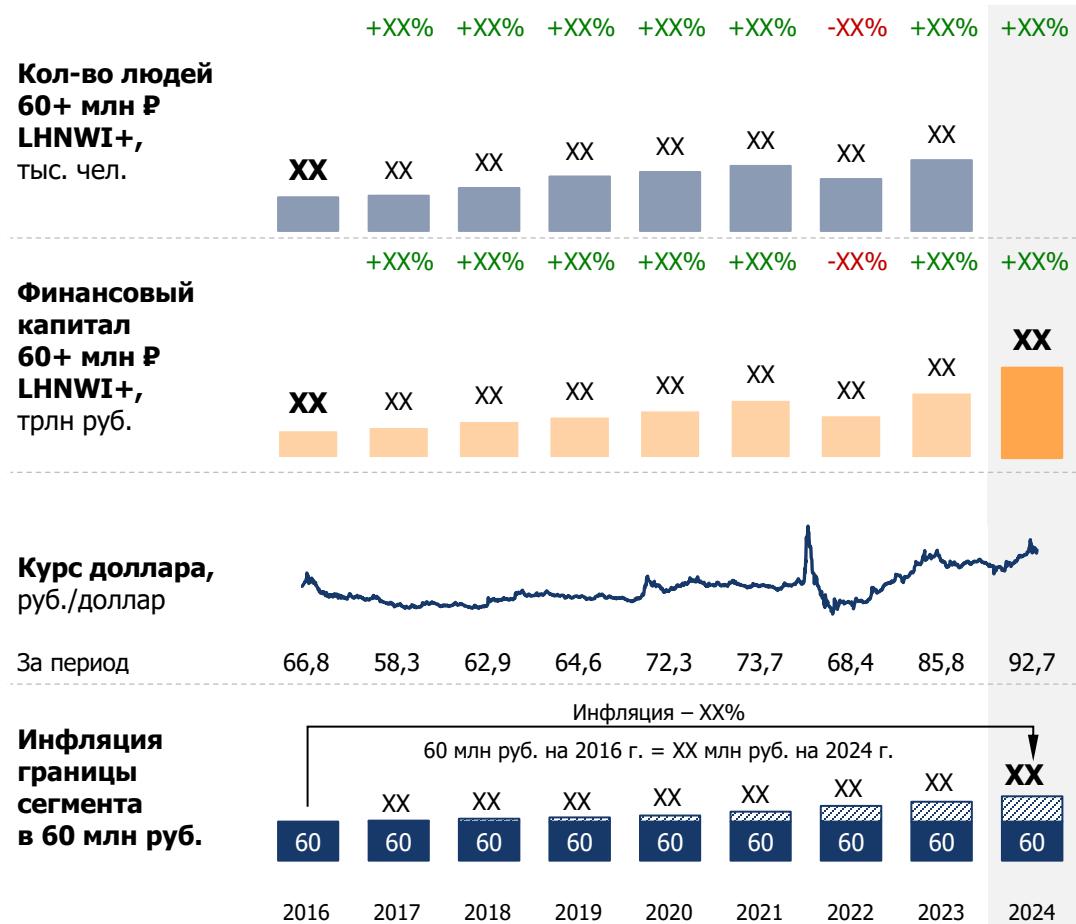
**Зарубежные биржевые индексы не только восстановились после турбулентности 2022 г., но и показали уверенный рост в 2025 г.** Индекс Московской биржи (IMOEX) смог частично восстановиться, но к докризисному уровню не вернулся. Положительная динамика IMOEX наблюдалась в конце 2023 г. и в первом полугодии 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 соблюдаены, 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



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

Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

Пропорции в графиках не соблюдаются, графики носят иллюстративный характер

## 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 АСБ: «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 данныеforme 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

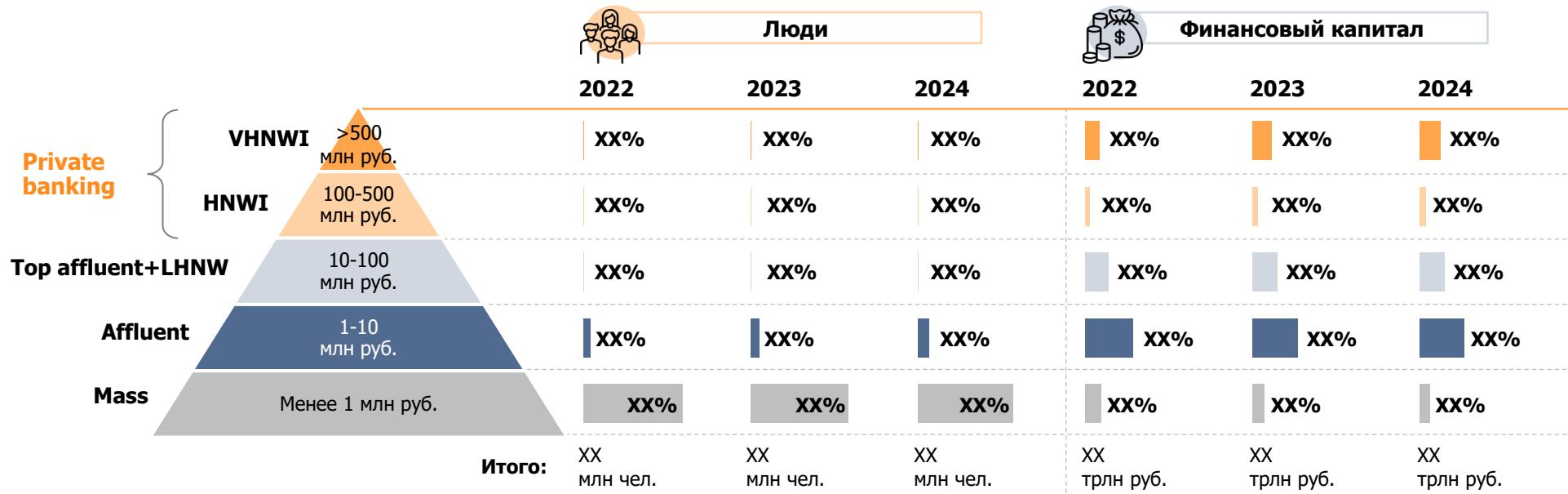
|                                     | 2022   | 2023   | 2024    |
|-------------------------------------|--------|--------|---------|
| Итого уникальных клиентов, млн чел. | 116,27 | 161,19 | 116,19* |

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.



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



финансовые  
активы



нефинансовые  
активы



долги

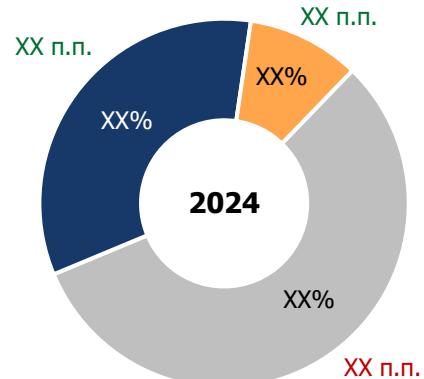
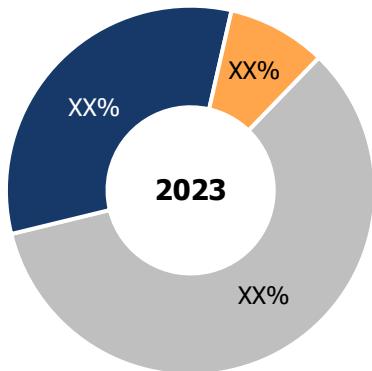
## В 2024 г. сегмент X прирос значительно, чем все остальные сегменты, но по сравнению с 2023 г. темпы сокращаются

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

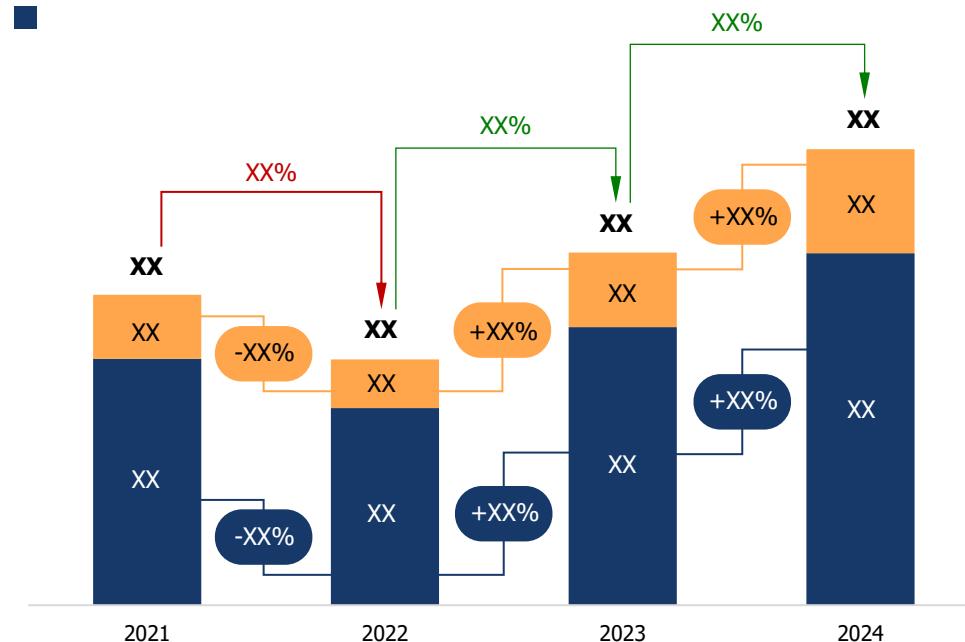


### Сегмент X

Растет опережающими темпами



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



#### Вывод 1.

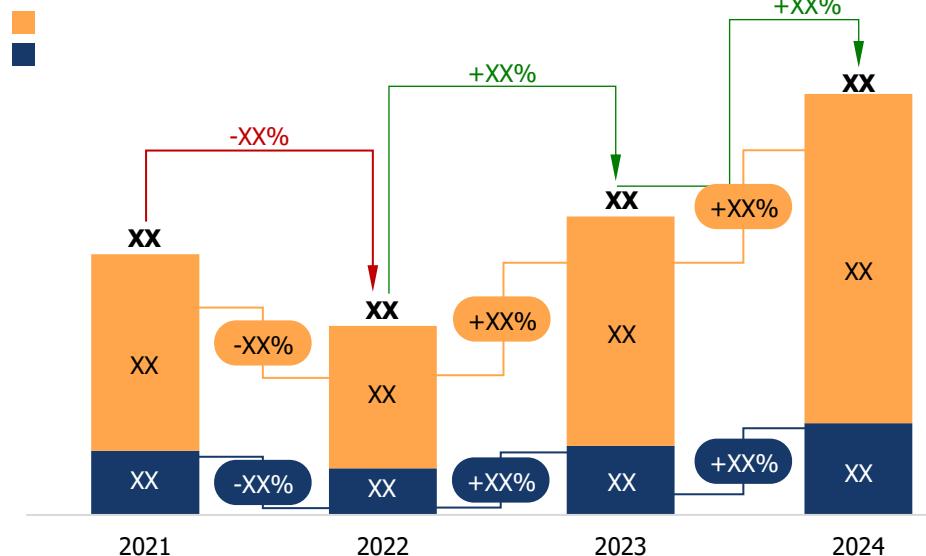


#### Вывод 2

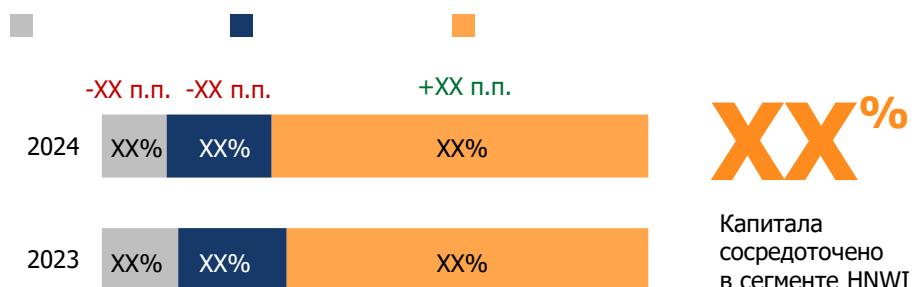


## Возможностей для трансграничных переводов становится все меньше, из-за чего капитал концентрируется внутри РФ

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

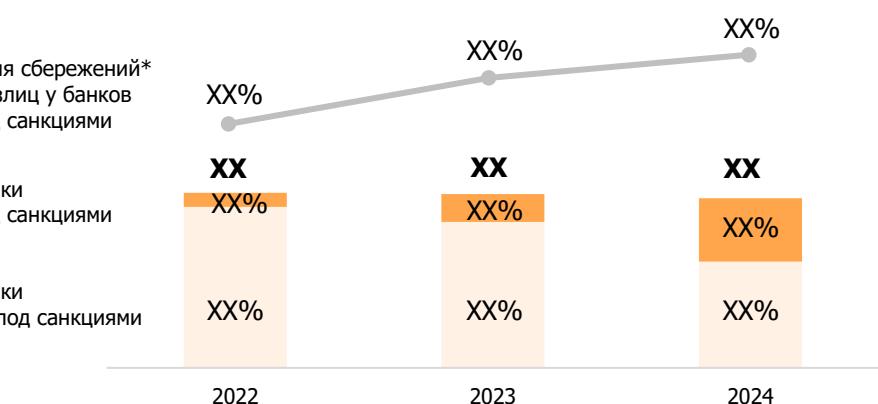


**Оценка Frank RG. Распределение капитала клиентского сегмента от XX млн руб. между сегментами XX и XX, %**



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., %**



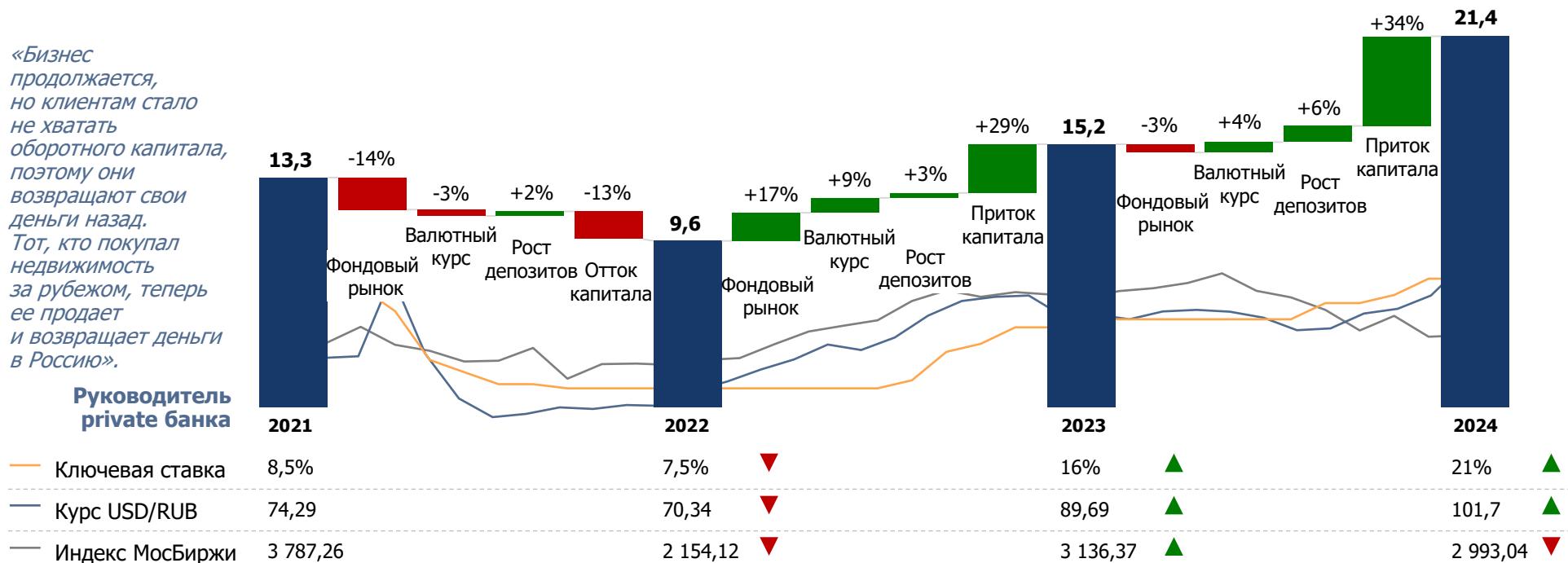
**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

Пропорции в графиках не соблюдаются, 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., %



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%.

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

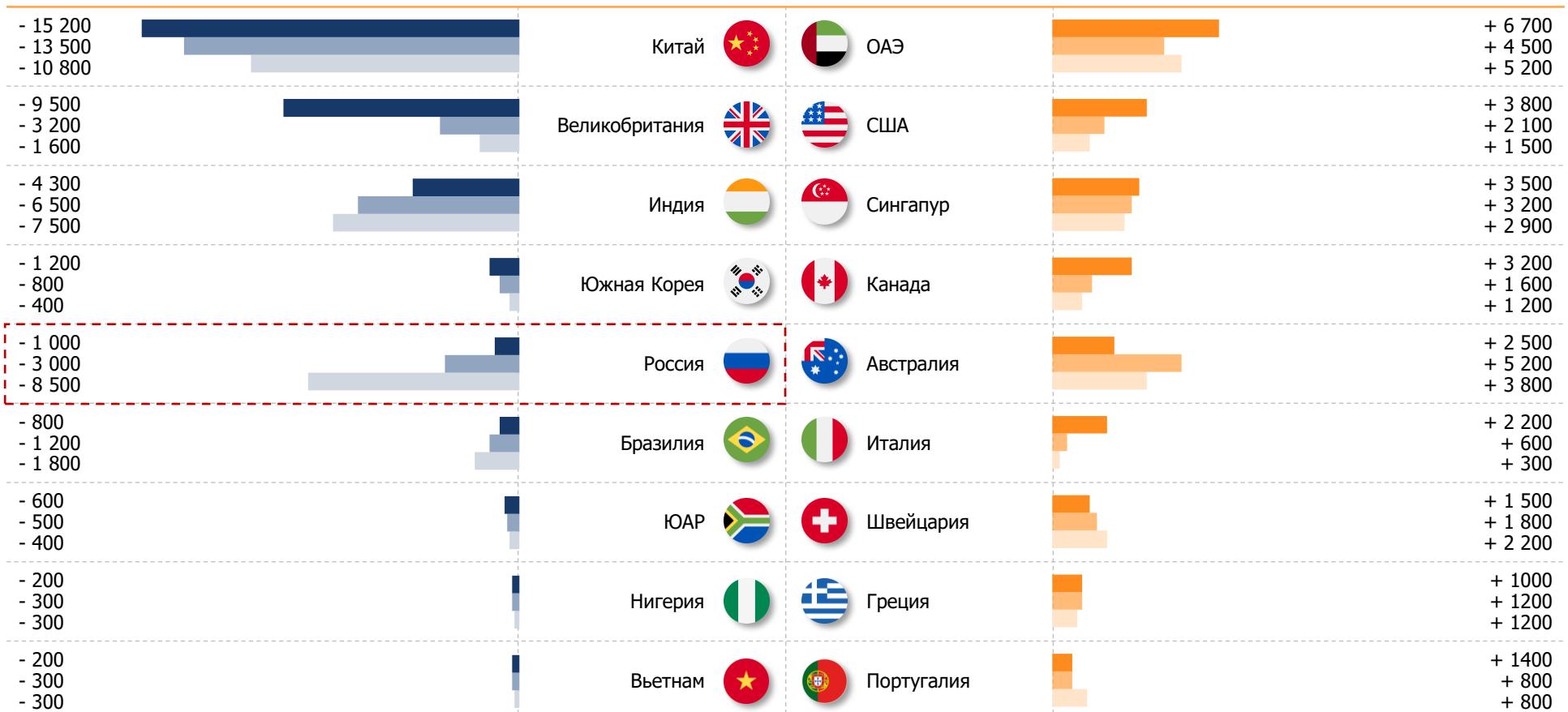
Топ-9 стран по оттоку/притоку HNWI, 2024 г., чел.

Чистый отток HNWI

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024

Чистый приток HNWI

■ 2022 ■ 2023 ■ 2024

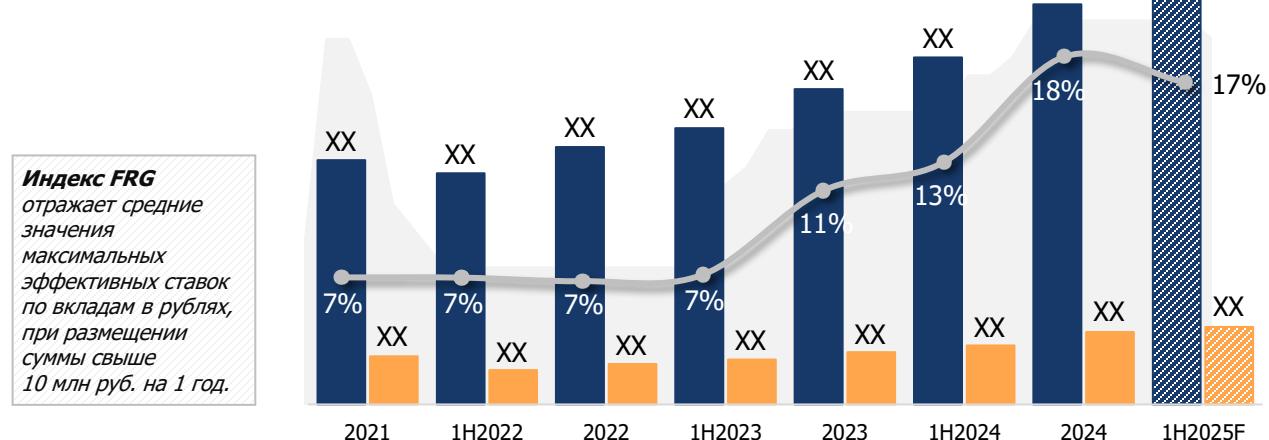


**Капитал высокосостоятельных клиентов HNWI остается внутри страны.** По данным Henley&Partners, чистый отток высокосостоятельных клиентов из России сокращается – на 2024 г. значение составило только 1 тыс. человек. Основной отток пришелся на 2022 г. – 8,5 тыс. человек.

## 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<br>в пассивных продуктах<br><b>(весь рынок)</b>     | XX%  | XX%  | XX%  | XX%  | XX%   | XX%   | XX%*  |
| Прирост капитала<br>в пассивных продуктах<br><b>(Private banking)</b> | XX%  | XX%  | XX%  | XX%  | XX%   | XX%   | XX%*  |
| Ключевая ставка   | 8,5% | 9,5% | 7,5% | 7,5% | 16,0% | 16,0% | 21,0% |

\* 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 соблюдаются, графики  
носят иллюстративный характер

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



Индивидуальные согласования условий



Работа над продуктовой линейкой



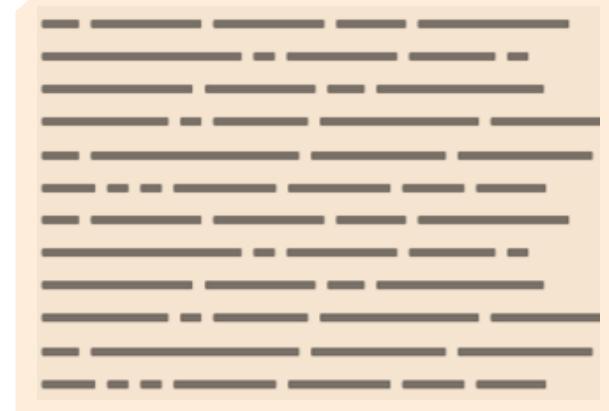
Case study. Запуск продуктов, привязанных к ключевой ставке



Востребованные продукты – инвестиции, кредиты



Выстраивание взаимодействия с клиентами сегмента HNWI



## Рост благосостояния влияет на изменение потребностей клиента, что требует внимания private банков

Капитал, млн руб.

3 10 60 100 500+

Affluent Top Affluent LHNWI HNWI VHNWI

### Сбережения, инвестиции



### Ценности



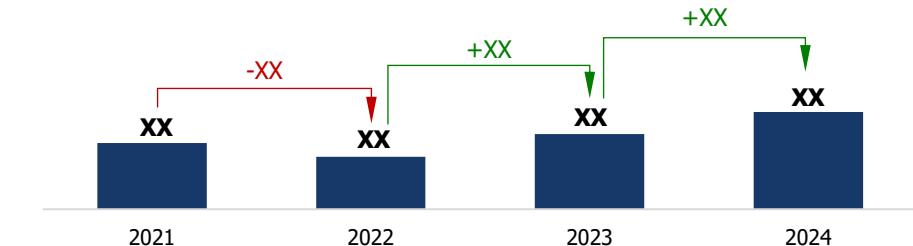
### Досуг, семья



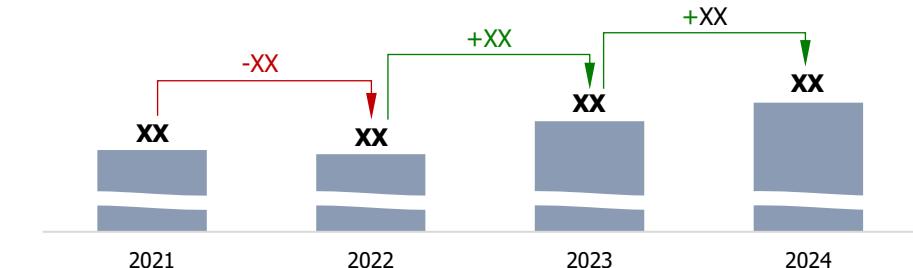
## Тренд на объединение подразделений Private и Premium banking вышел за пределы небольших банков

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

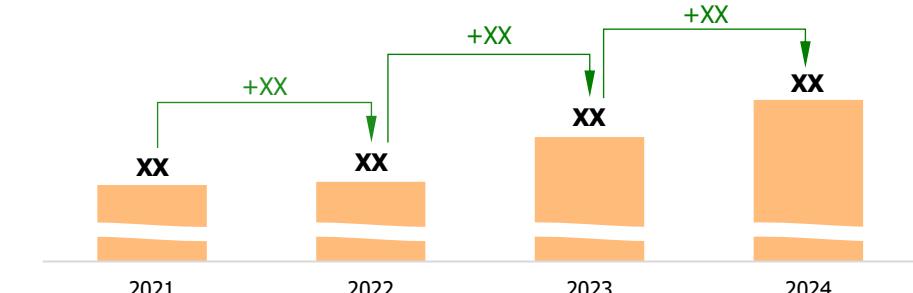
### Сегмент X



### Сегмент X



### Сегмент X



Источник: Frank RG, 2025 г.

### Вывод.



Крупные банки, модели Premium и Private banking **объединены**

**X/14**



Менее крупные банки, модели Premium и Private banking **объединены**

**X/14**



Банки, где модели Premium и Private banking **не объединены**

**X/14**

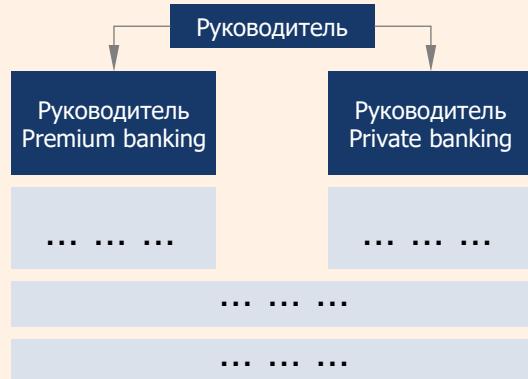


Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

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

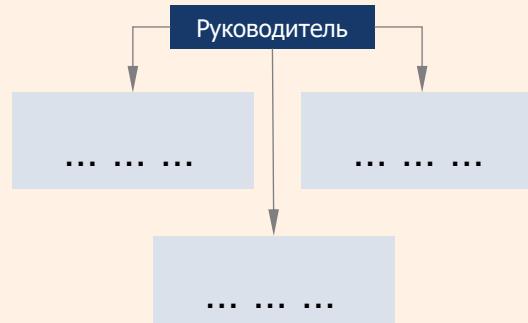
### С точки зрения иерархии управления

Вариант 1



Основной недостаток: **xxx**

Вариант 2



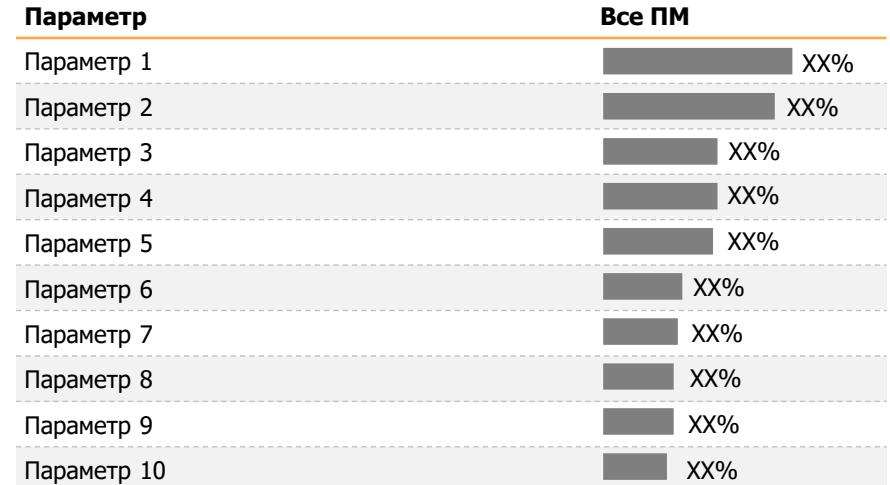
Основной недостаток: **xxx**

### С точки зрения продуктowego предложения

### С точки зрения развития сети

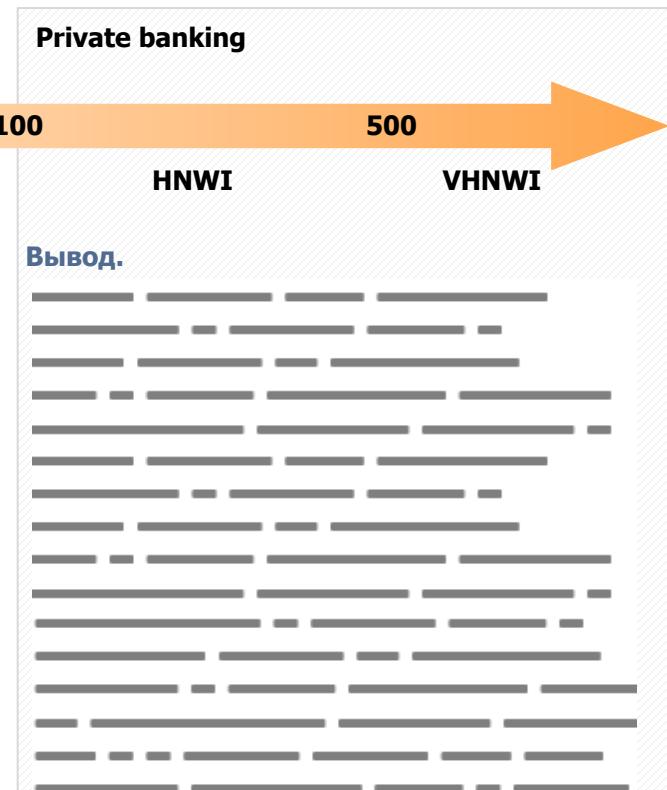
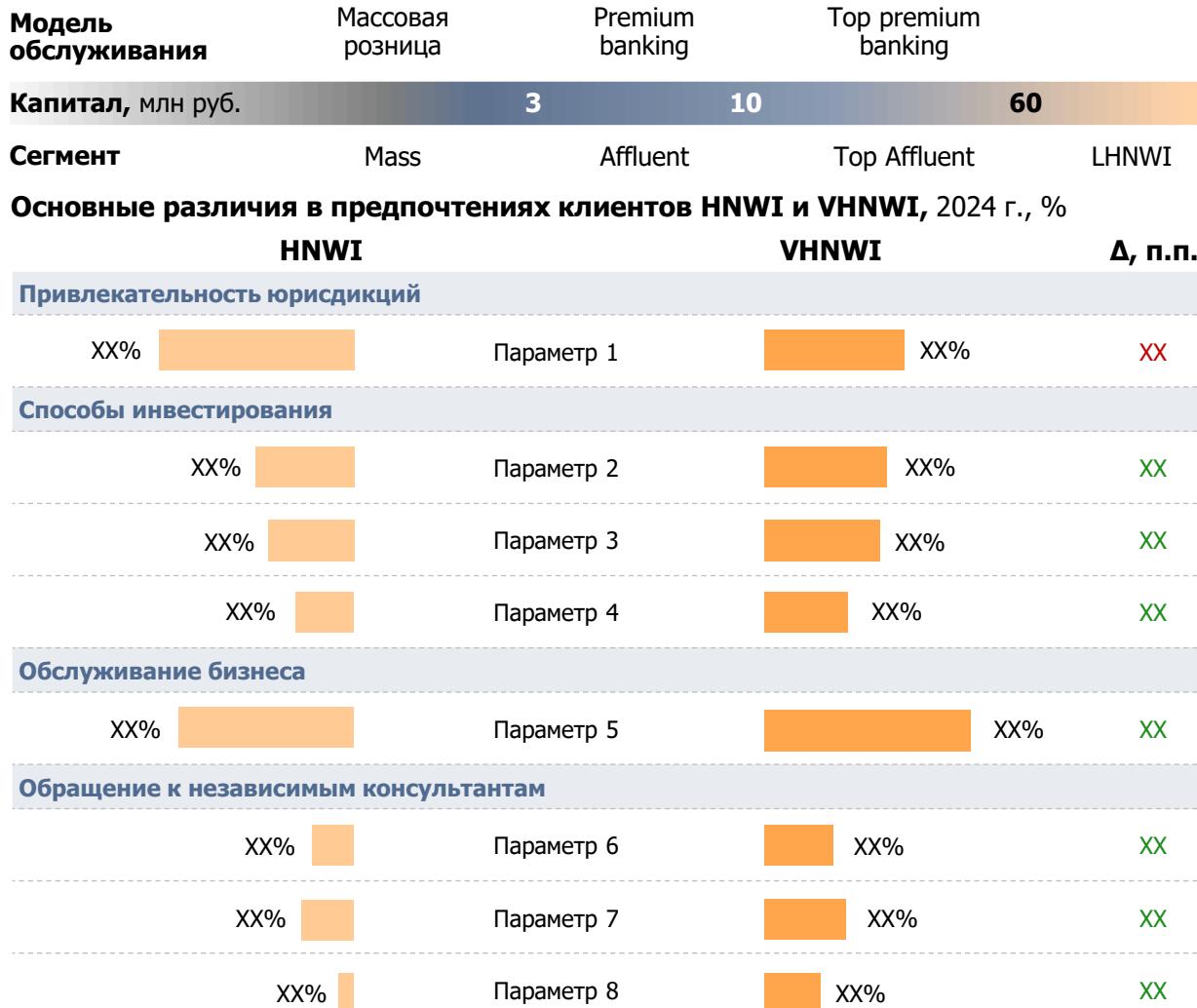
### ТОП-10 отличий клиента Private banking от клиента Premium banking по мнению менеджеров, 2024 г., %

В чем принципиальные отличия клиентов Private и Premium banking?



**Вывод.**

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



«Чем больше у клиента денег, тем они более взыскательные и требовательные. Требуются максимальная концентрация и компетентность в решении их задач. Они, как правило, являются клиентами нескольких банков, а значит право даже на микрошибку отсутствует».

**Персональный менеджер private банка**

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 чём говорит прирост рыночных показателей**

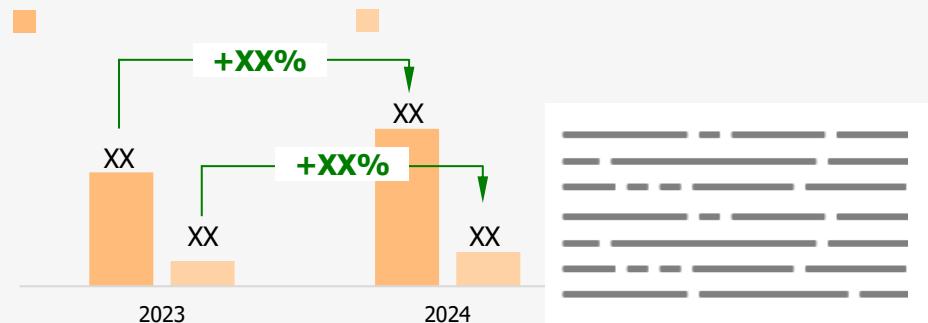
## Количественные цели подразделений Private banking на 2024 г., количество банков

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

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



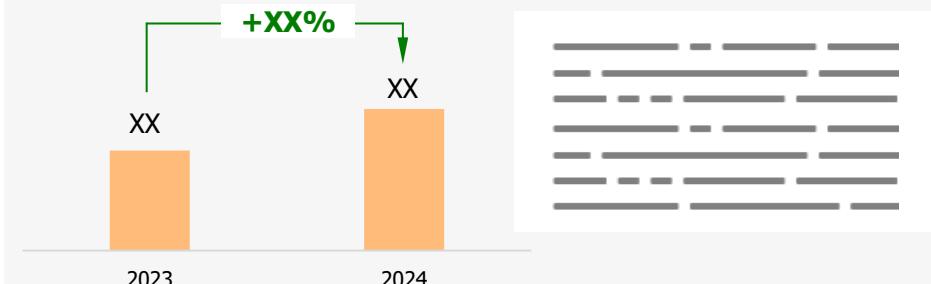
## Клиентская база в Private banking, тыс. клиентов



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



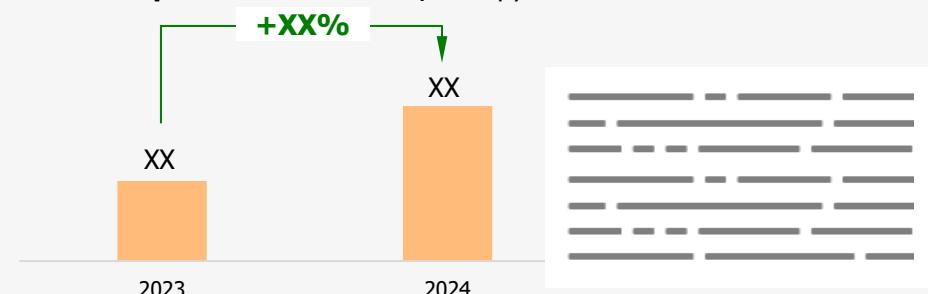
### Капитал под управлением Private banking, трлн руб.



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



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



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



## Команда персональных менеджеров, тыс. сотрудников

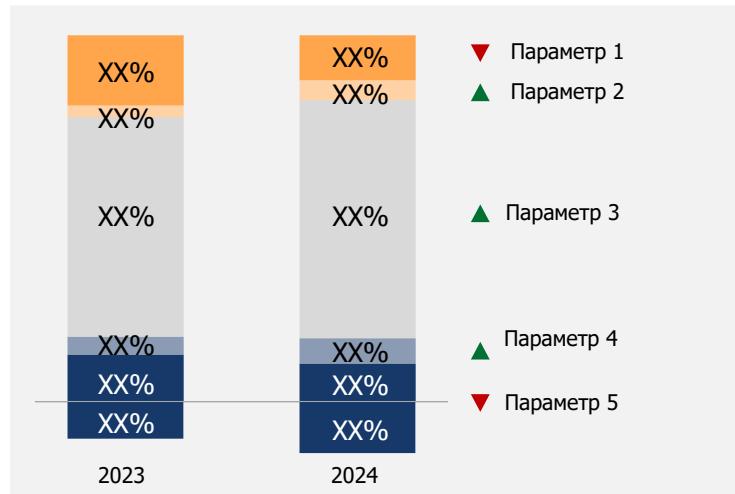


Источник: Результаты *benchmark*-исследования, данные 14 банков, результаты экспертных интервью. Frank RG. 2025 г.

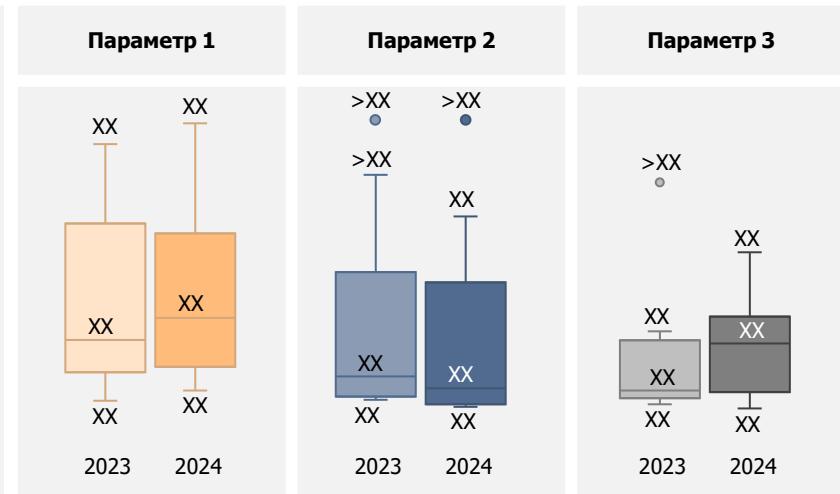
Пропорции в графиках не соблюdenы, графики носят иллюстративный характер

## Наибольшие комиссионные доходы приносит XX

### Benchmark. Структура комиссионного дохода, %



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



### Вывод 1.



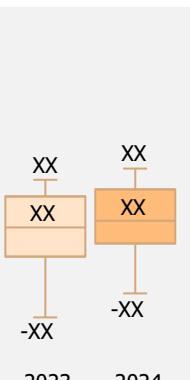
### Вывод 2.



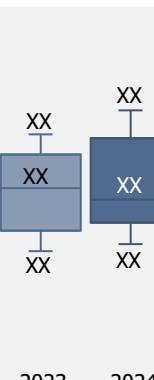
### Вывод 3.



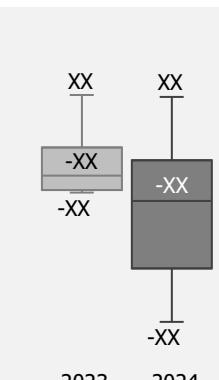
### Параметр 4



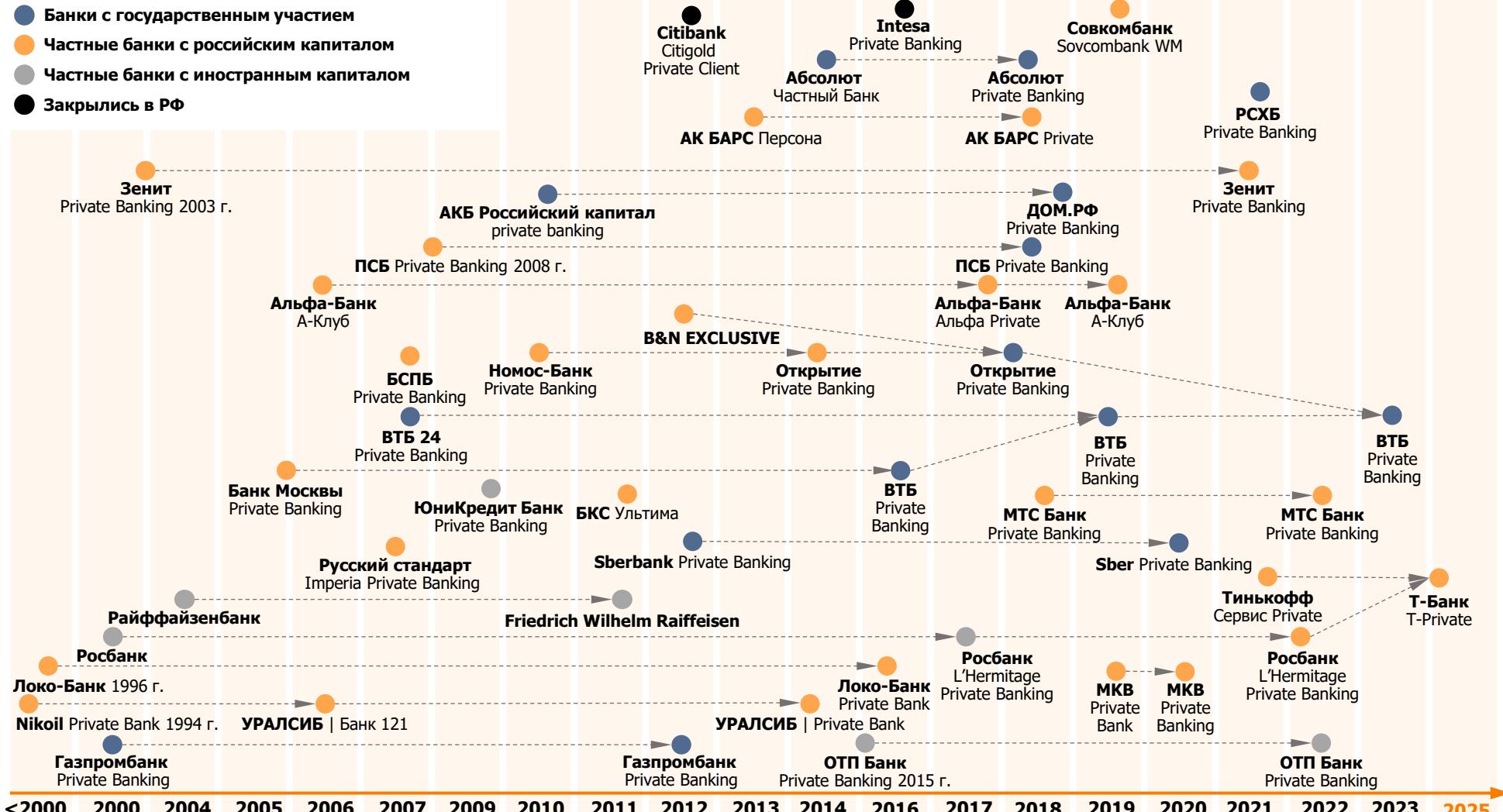
### Параметр 5



### Параметр 6

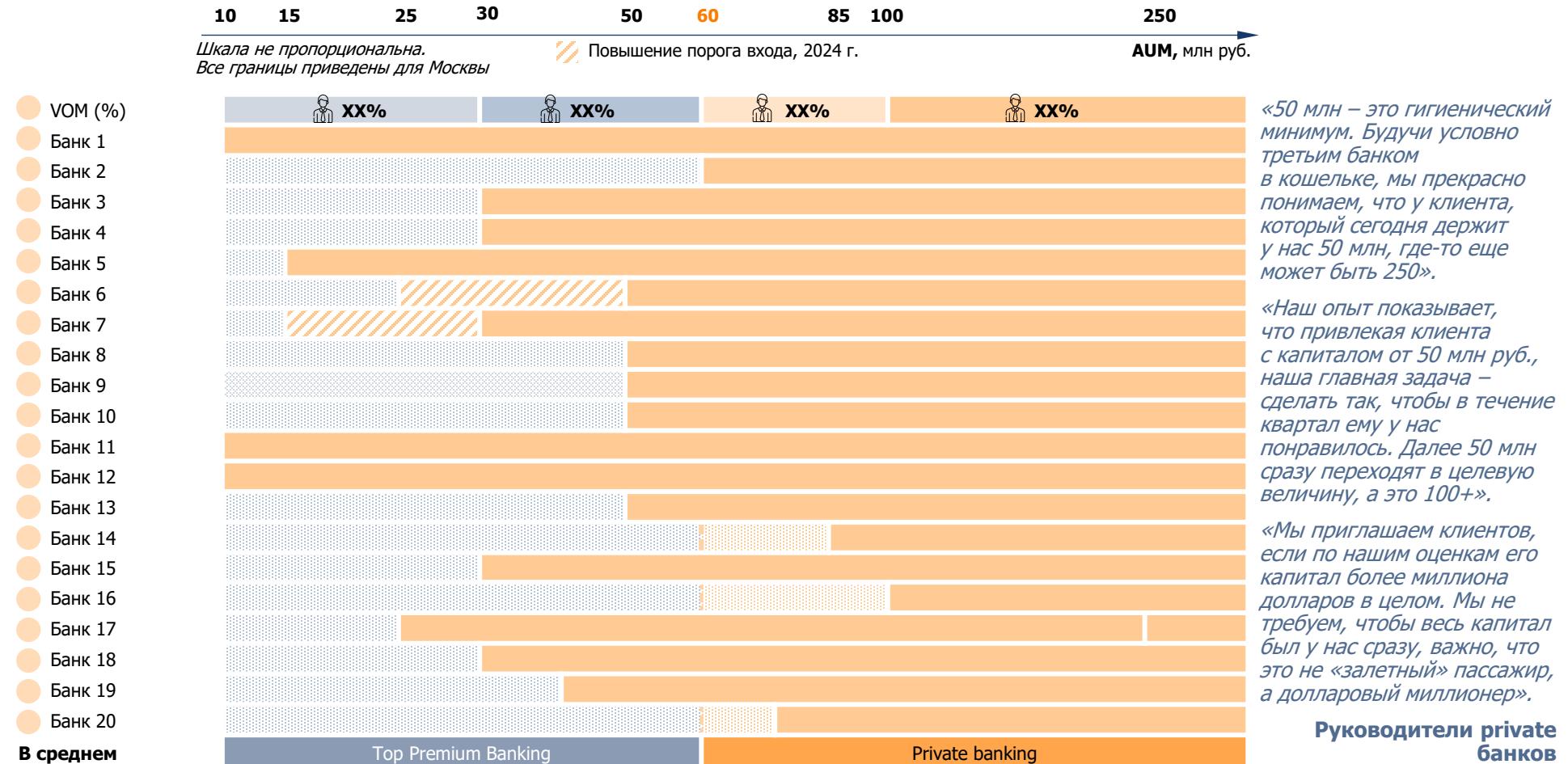


## В январе 2025 г. завершилось объединение Росбанка с Т-банком



## 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.

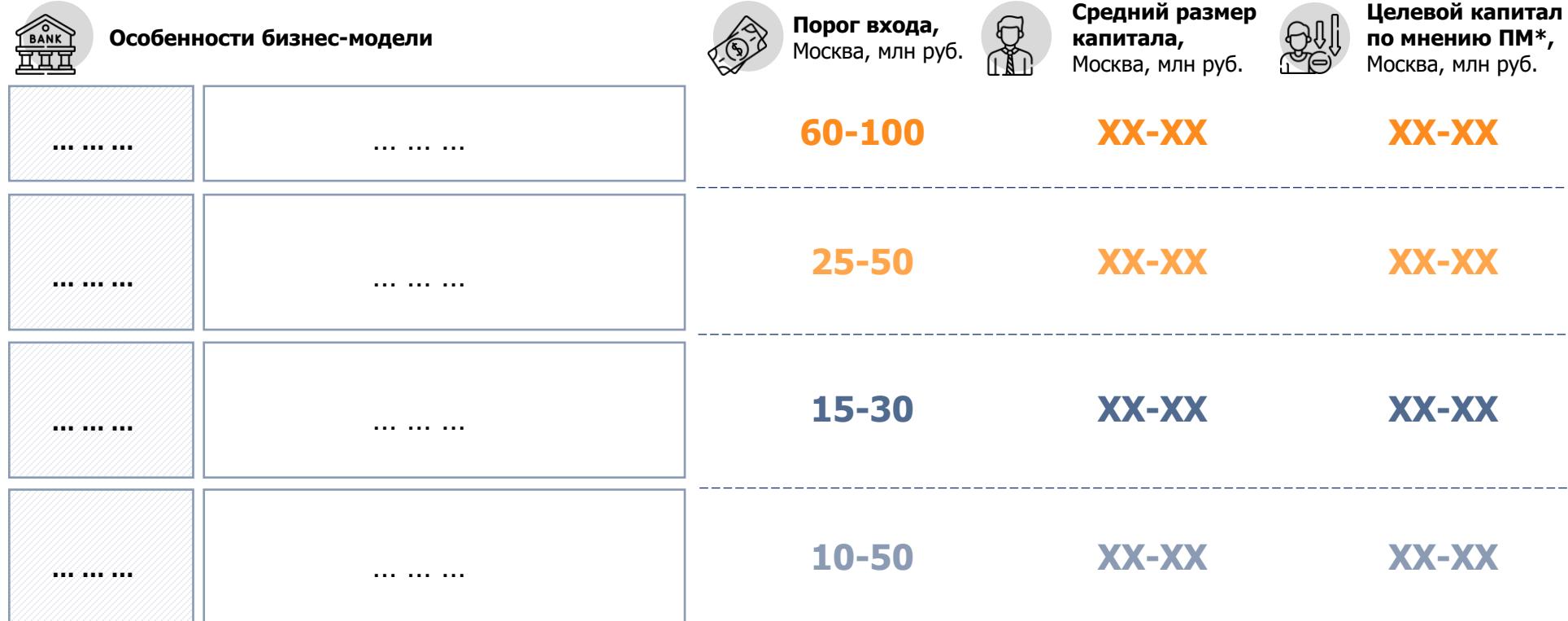


**VOM** – доля ПМ, отвечавших на вопрос «Какой объем капитала, по вашему мнению, является необходимым клиенту для того, чтобы иметь объективную потребность в получении сервиса Private banking?», %

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

Пропорции в графиках не соблюдаются, графики носят иллюстративный характер

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



**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?*

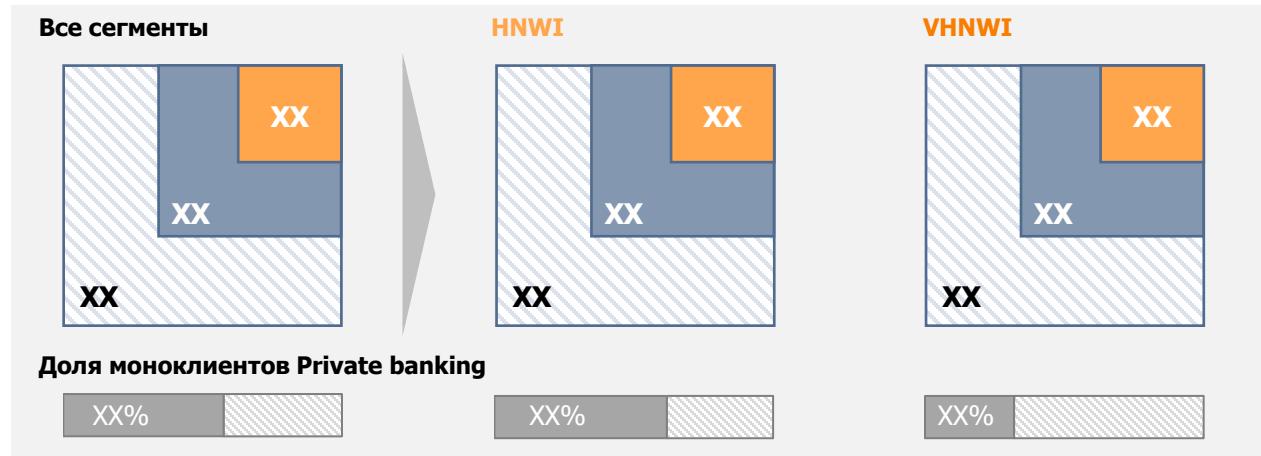
Источник: Результаты benchmark-исследования, результаты анкетирования 211 менеджеров, Frank RG, 2025 г.

Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

## Клиенты X – драйверы изменений количества банковских программ на одного клиента

### Среднее количество банков и банковских программ на клиента

2024 г.



**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

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

\* Результаты пересчитаны с учетом пересмотра методики взвешивания выборки

Источник: Результаты анкетирования клиентов, Frank RG, 2024-2025 гг.

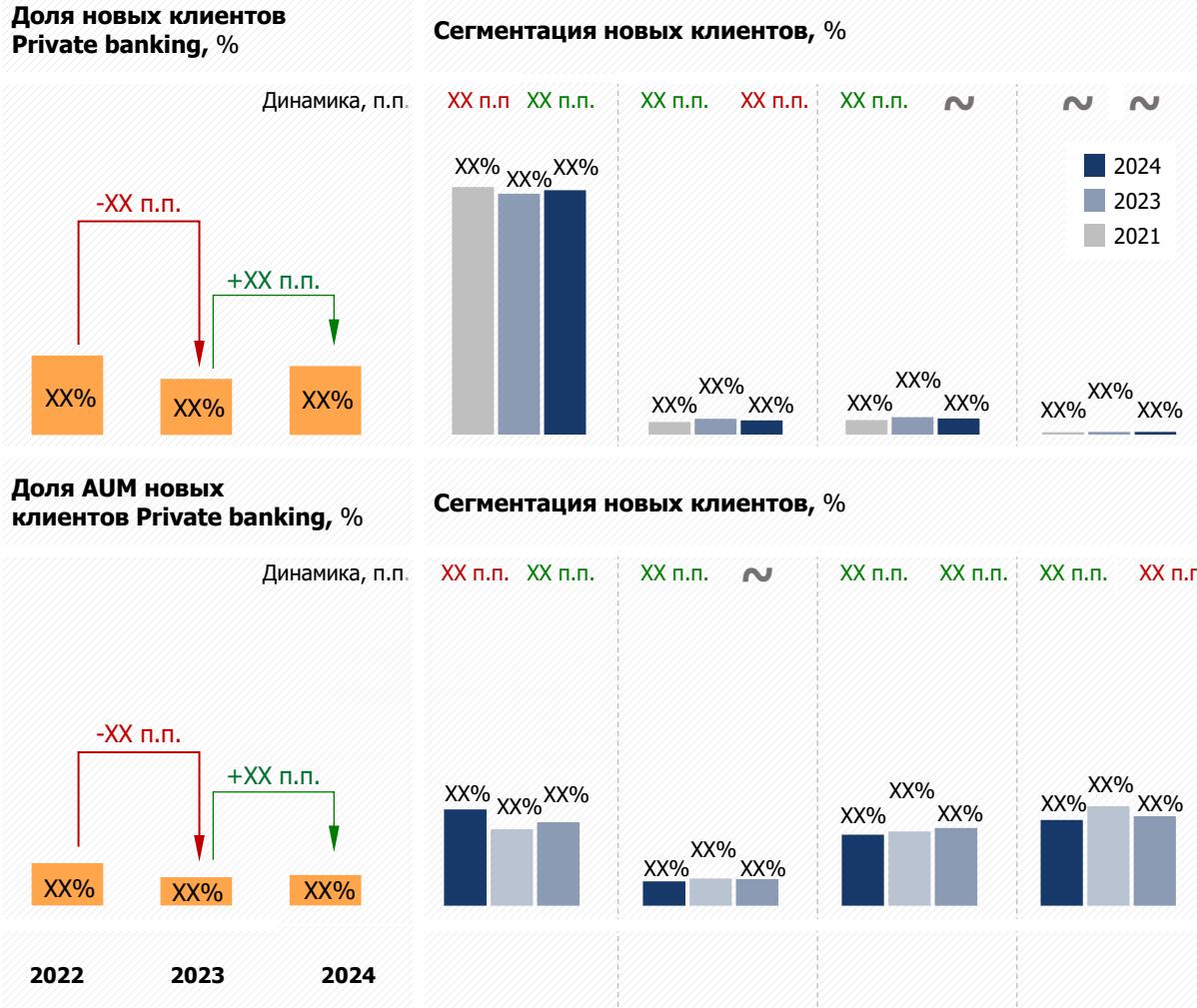
Пропорции в графиках не соблюдаются, графики носят иллюстративный характер

## Увеличение доли рынка – стратегическая цель практически всех private банков

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



**Benchmark:** Структура новых клиентов и их капитала, сегментация, %



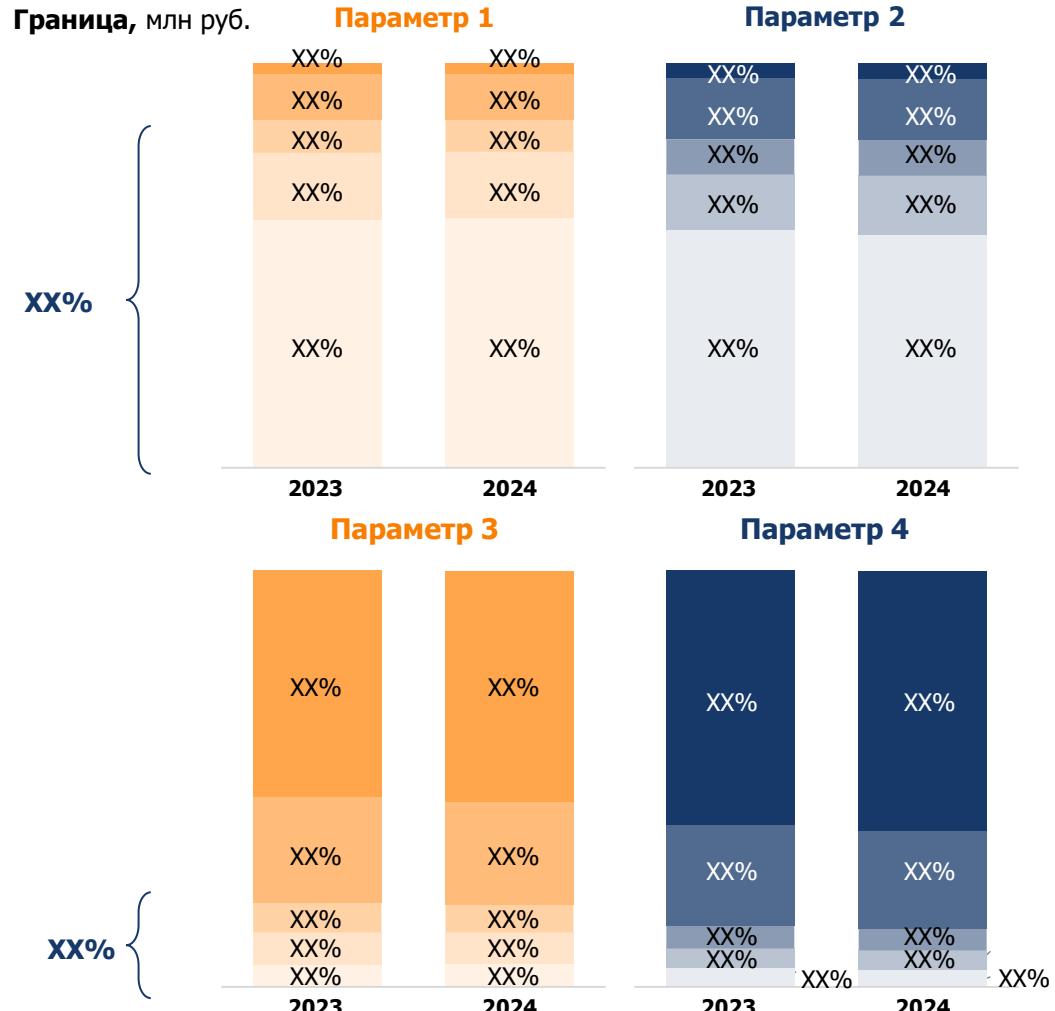
**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

**Вывод 3.**

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

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



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

**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

**Вывод 3.**

Пропорции в графиках не соблюдаются, графики  
носят иллюстративный характер

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

XX+ млн руб.

– целевая граница сегмента HNWI

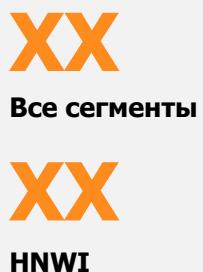


XX%

менеджеров считают 100 млн руб. целевым для Private banking

Вывод 1.

Реальный капитал клиента > капитал, хранящийся в банке



>XX

млн руб.

Вывод 2.

XX+ млн руб.

– целевая граница канала Private banking



XX млн руб.

средний размер порогов входа

Вывод 3.

# 5      Управление сервисом Private banking в России

Всего: 31 слайд

## Высочайший уровень сервиса определяет суть private banking

### Параметры выбора банка private клиентами, %

#### Мнение клиентов

2023



#### Мнение клиентов

2024



#### Мнение менеджеров

2024



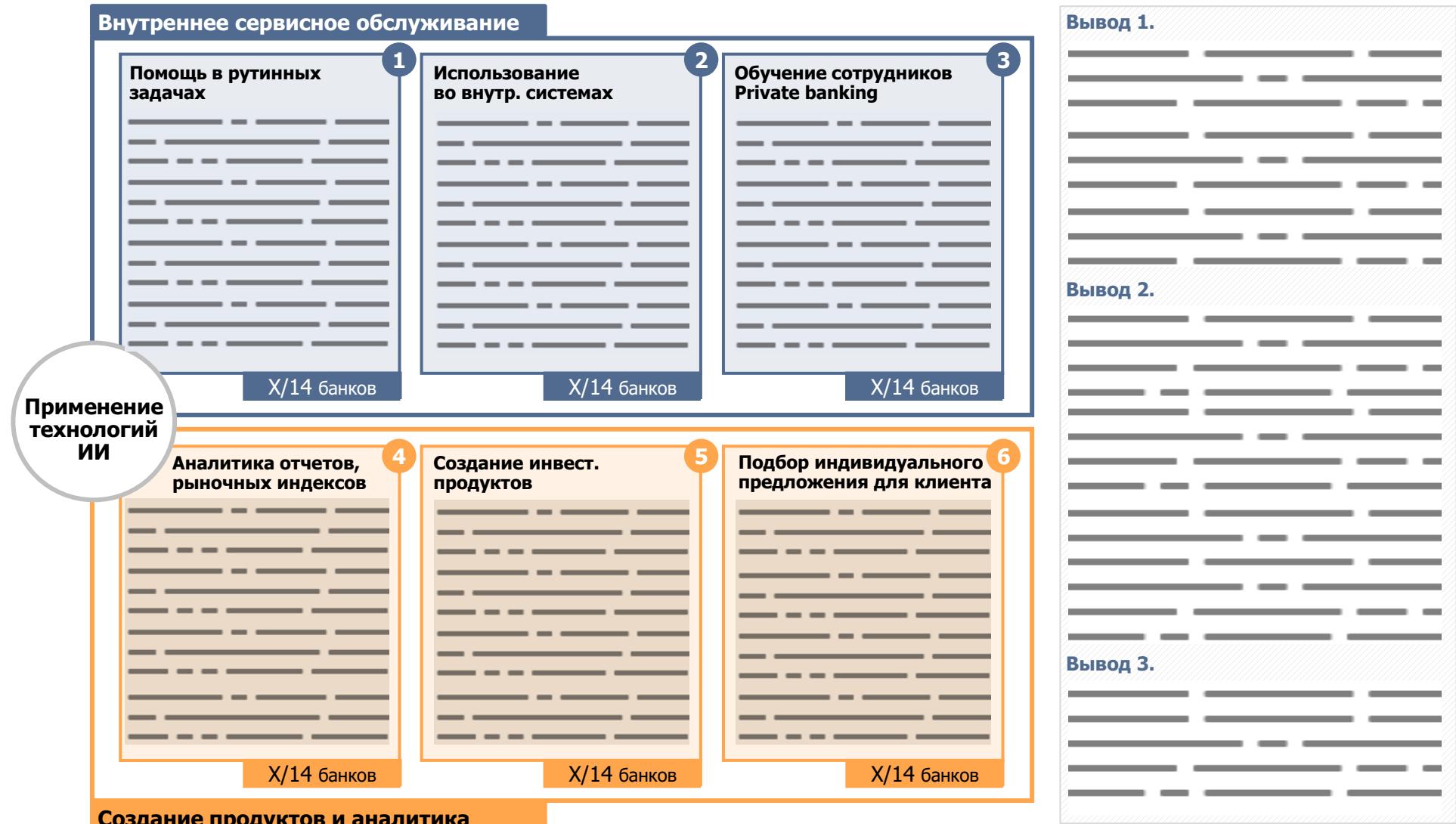
#### Вывод 1.



#### Вывод 2.



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

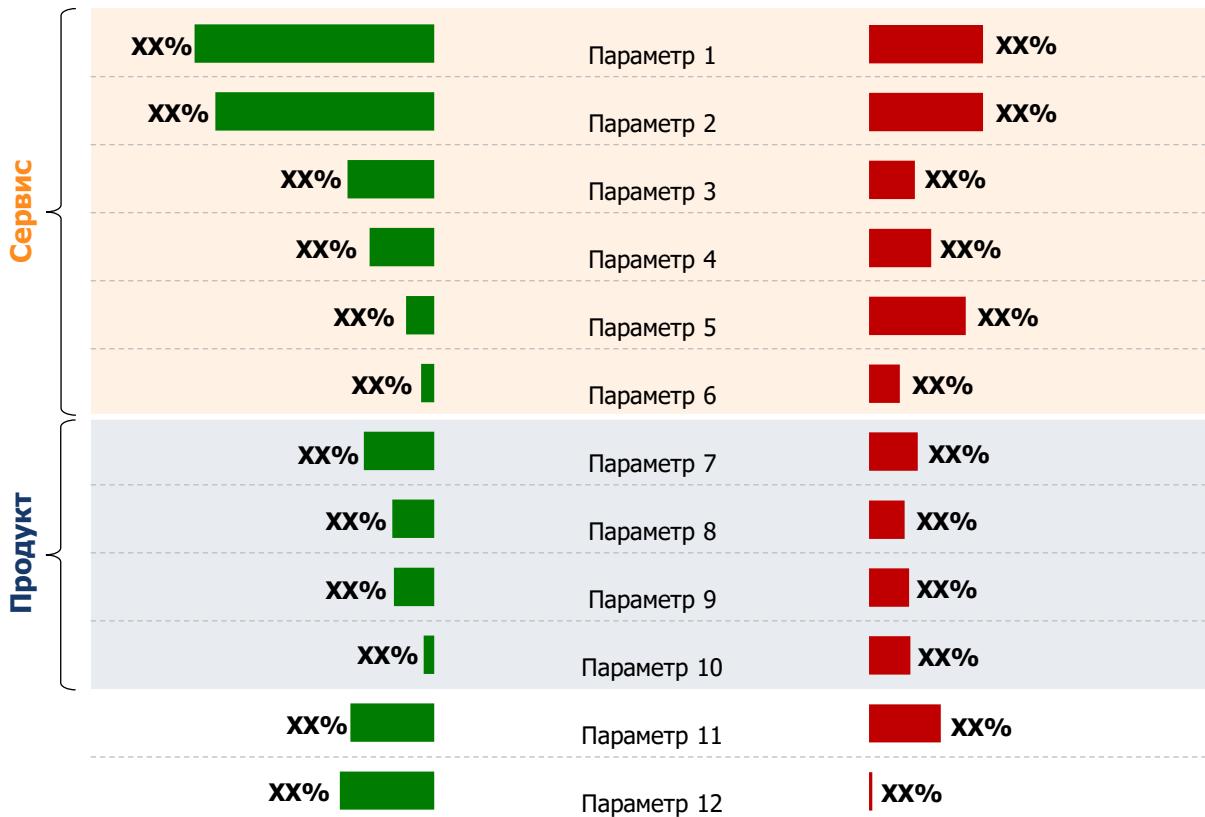


## Лояльность private клиентов к банкам достигается за счет высокого уровня сервиса в целом и качественного обслуживания персональным менеджером

### 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.

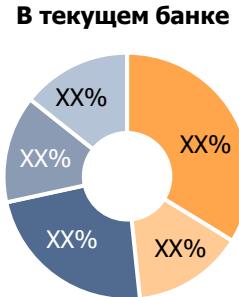
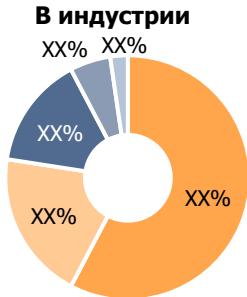
### Вывод 2.

### 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.**



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

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%    | XX%         | 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

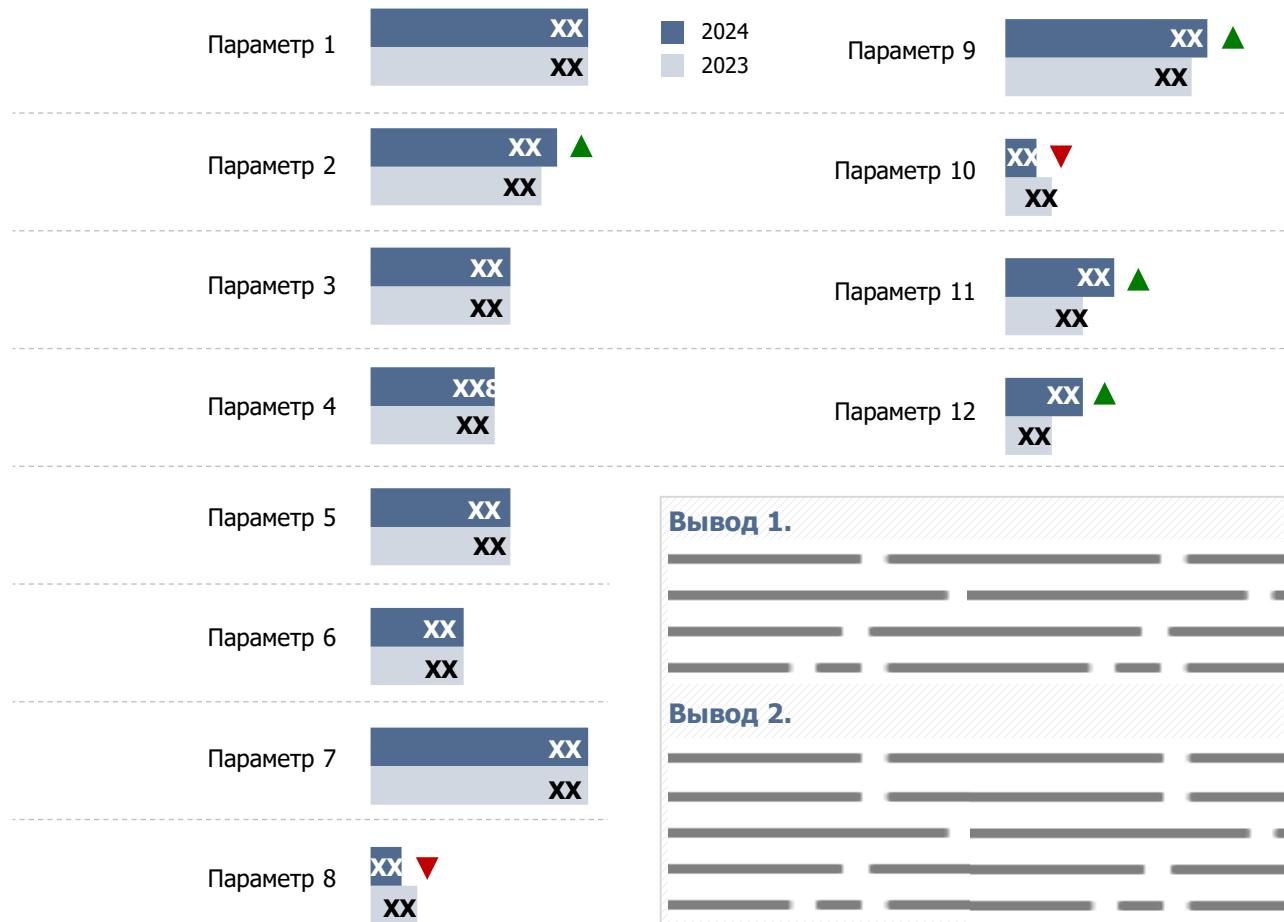
XX

XX

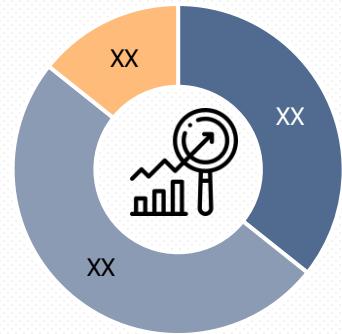
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

## 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



### Информирование за выполнением KPI



### Вывод 1.

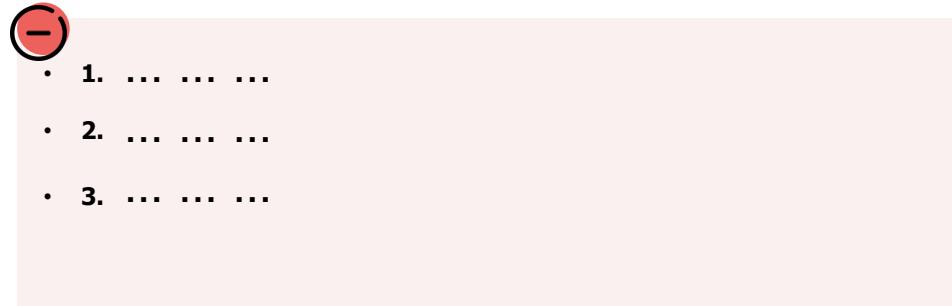
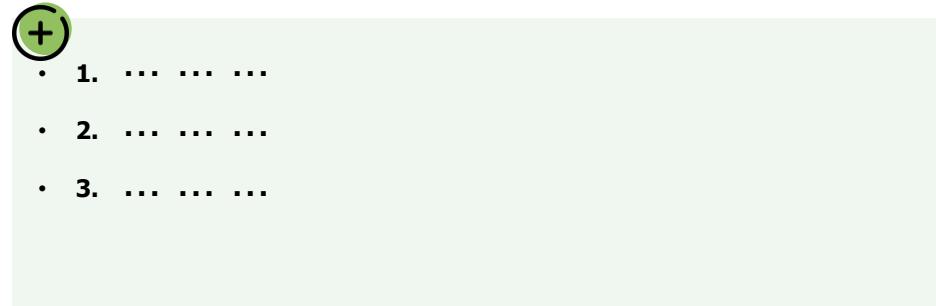
### Вывод 2.

**XX%**

персональных менеджеров отметили важность «XX» при выборе работодателя

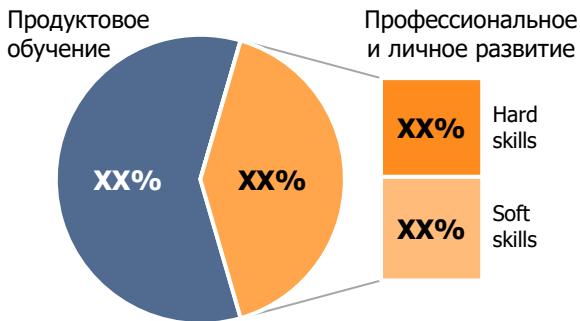
## Групповая модель организации блока продаж Private banking позволяет наиболее эффективно выстроить сервисную модель

| Группа/ Команда        | Состав модели:                             | Подчинение:                             | CSI ПМ                        |
|------------------------|--|---|-------------------------------|
| Team Lead              | .....<br>.....                             | .....<br>.....                          | XX ————— XX                   |
| Распределение нагрузки | Иерархический<br>.....<br>.....            | Командный<br>.....<br>.....             | Монопольный<br>.....<br>..... |
| Закрепление            | Персональное закрепление<br>.....<br>..... | Групповое закрепление<br>.....<br>..... | .....<br>.....                |
| Работа с клиентом      | .....                                      | .....                                   | .....<br>.....                |



## Развитие компетенций hard & soft skills занимает значимую долю, но продуктовое 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 Soft skills, которым обучались ПМ в рамках проведенных тренингов, 2024 г.**

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

Источник: Frank RG, 2025 г.

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

| Компетенции Hard skills | Кол-во тренингов | Кол-во банков |
|-------------------------|------------------|---------------|
| Параметр 1              | XX               | XX            |
| Параметр 2              | XX               | XX            |
| Параметр 3              | XX               | XX            |
| Параметр 4              | XX               | XX            |
| Параметр 5              | XX               | XX            |

**Вывод 1.**

**Вывод 2.**

**Вывод 3.**

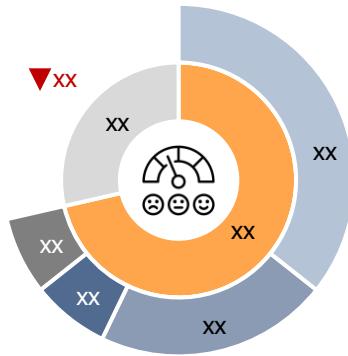
Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

## 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

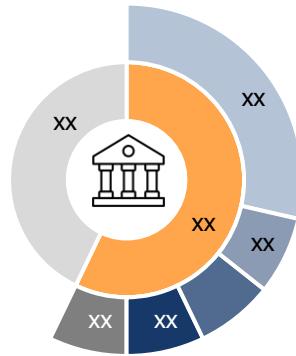


Вывод 1.

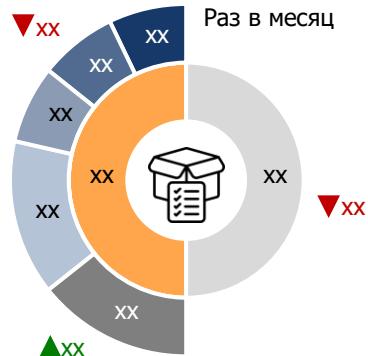
Вывод 2.

Вывод 3.

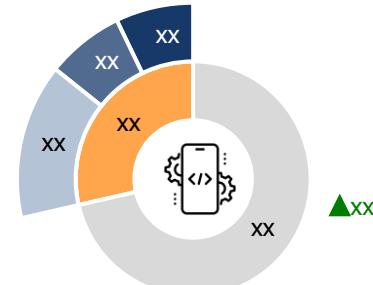
### Замер удовлетворенности банком



### Замер удовлетворенности продуктом



### Замер удовлетворенности дистанционными каналами

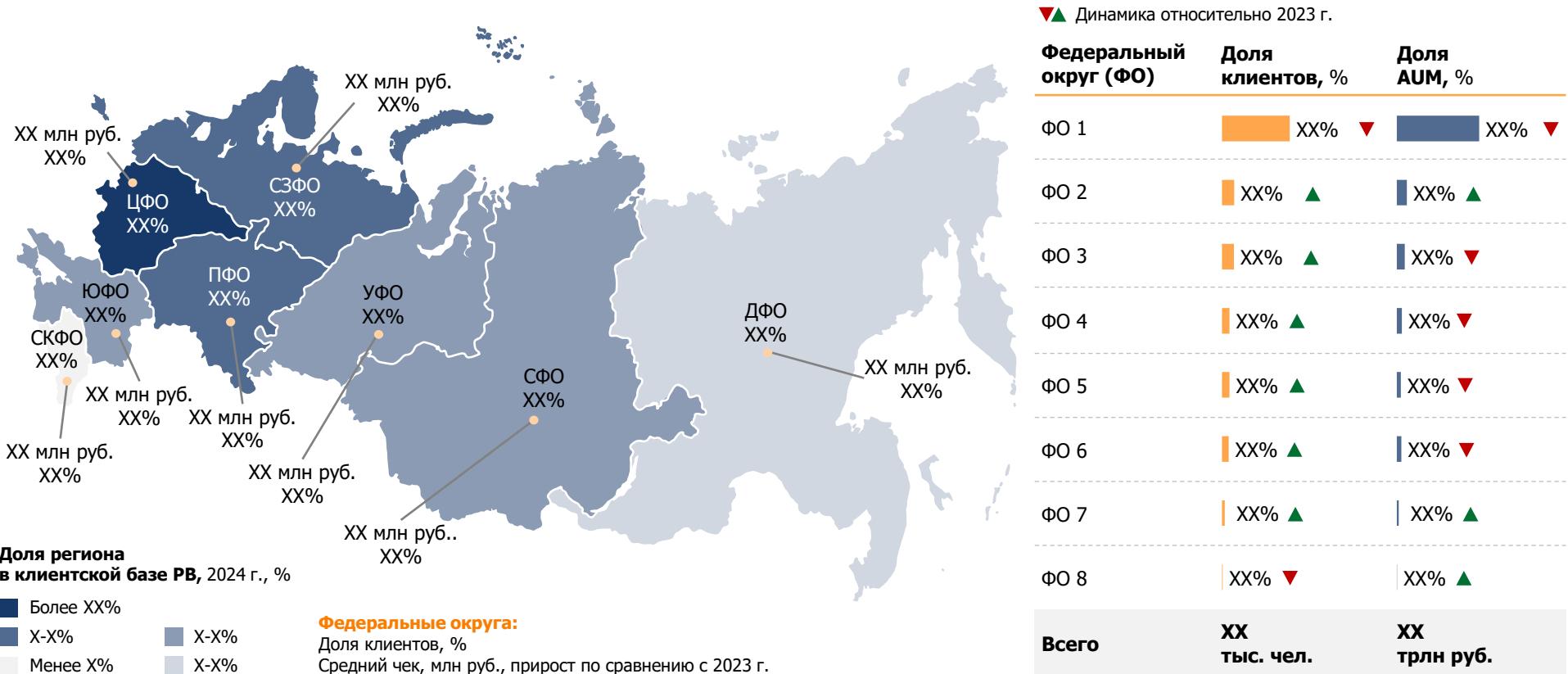


**Текущее присутствие в регионах во многом определяет региональную экспансию**

## 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 соблюdenы, графики носят иллюстративный характер

6

# Управление капиталом клиентов Private banking в России

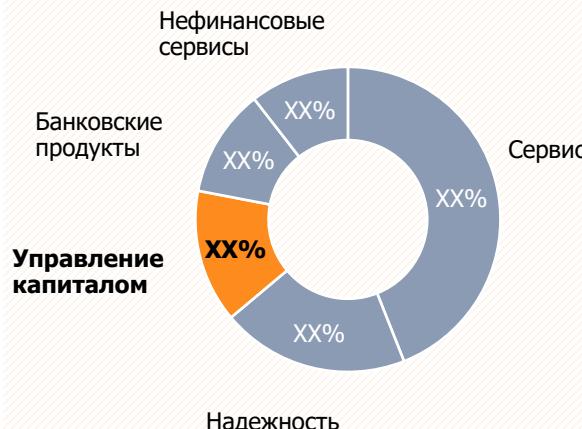
Всего: 31 слайд

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

Параметры выбора банка private клиентами, %

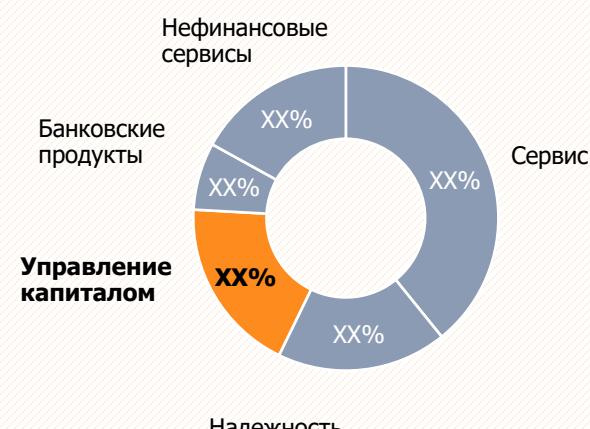
### Мнение клиентов

2023



### Мнение клиентов

2024

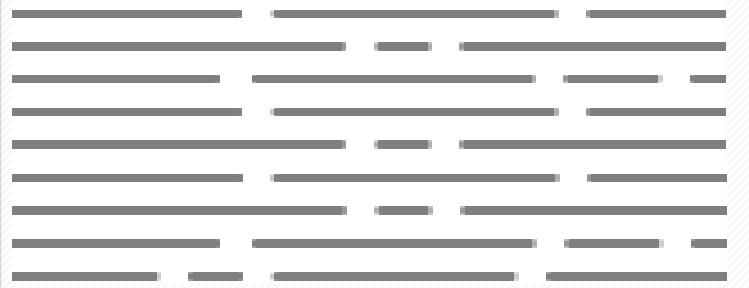


### Мнение менеджеров

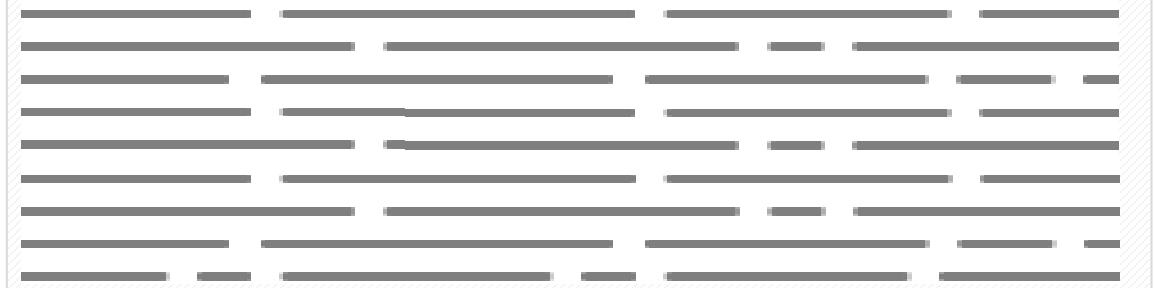
2024



### Вывод 1.



### Вывод 2.



## 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)



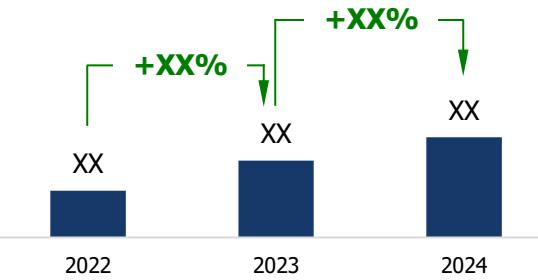
**Доходность инвестиционных портфелей**  
(Целевая доходность портфелей клиентов)



■ 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% | X банка |
| 30-50%  | X банка |
| 0-30%   | X банка |
| <0      | X банка |

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



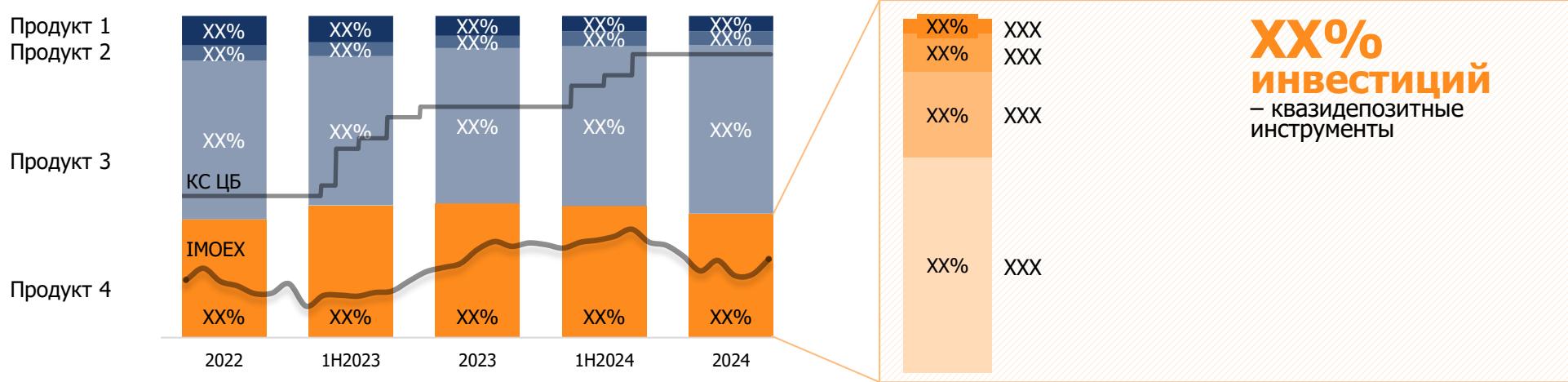
Прирост показателя за 2024 г.

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

Пропорции в графиках не соблюдаются, 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

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

Вывод 3.



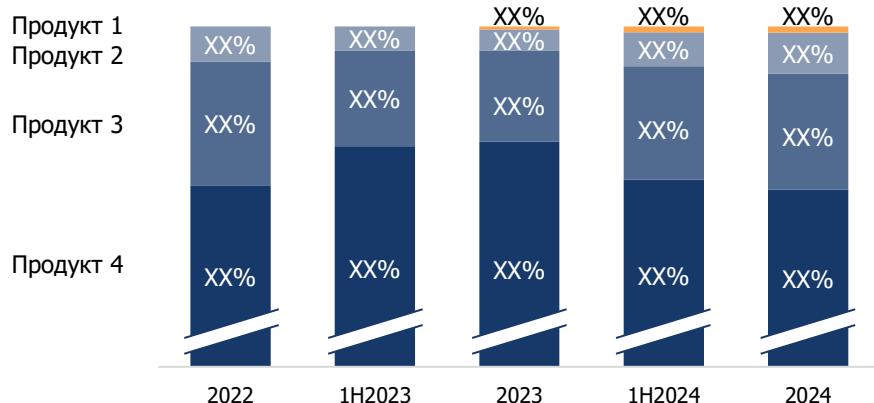
Вывод 4.



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, %

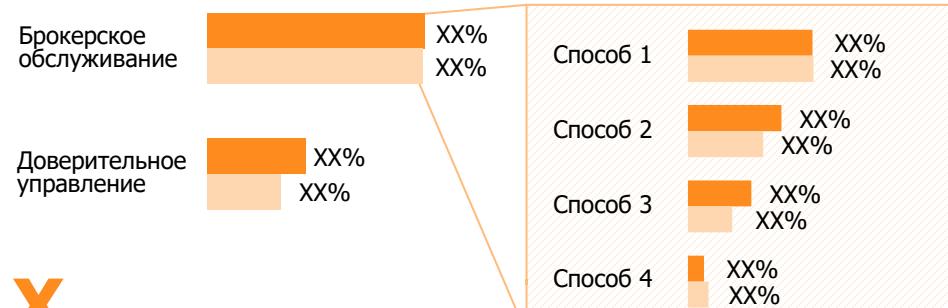


### Распределение банков в зависимости от уровня риска совокупного портфеля клиентов

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

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

### Предпочитаемые способы инвестирования, 2024 г., %



**X** банков  
среднее кол-во банков на клиента

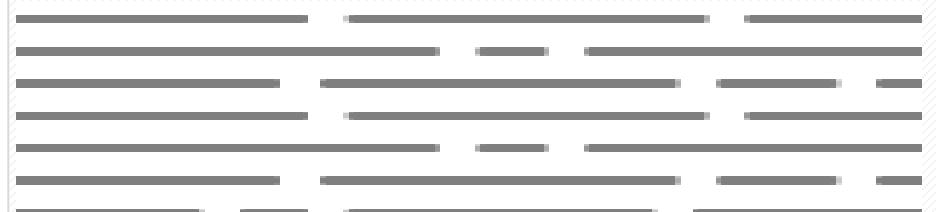
#### Вывод 1.



#### Вывод 2.



#### Вывод 3.



Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

## По итогам 2024 г. доходность по золоту достигла почти XX%, что стало самым выгодным инструментом для инвестирования

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.

Различные формы инвестирования в золото, 2024 г.

| Банк | БСДМ | Слитки | Монеты | БПИФ на золото | ЦФА на золото |
|------|------|--------|--------|----------------|---------------|
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✓             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✗              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✗      | ✗              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✗             |
| ●    | ✗    | ✗      | ✓      | ✗              | ✗             |
| ●    | ✗    | ✗      | ✗      | ✓              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✓             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✗              | ✗             |
| ●    | ✗    | ✗      | ✗      | ✗              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✗      | ✗      | ✓              | ✗             |
| ●    | ✓    | ✓      | ✓      | ✓              | ✗             |

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

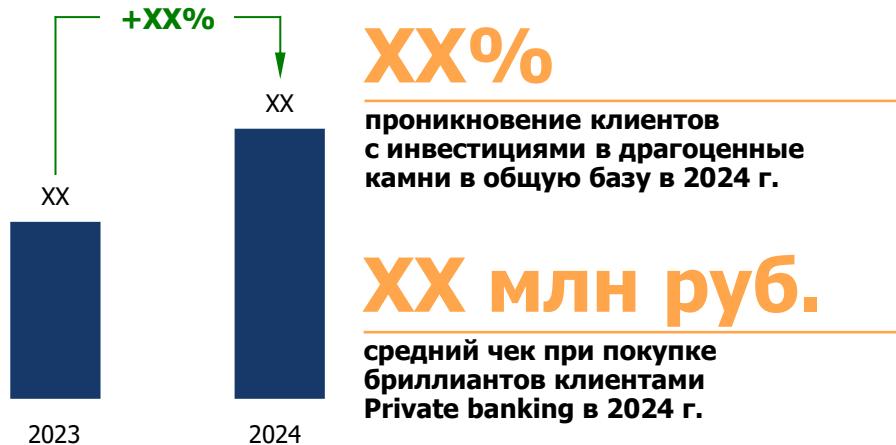
|                     | Алроса  | Дом Chamovskikh  |
|---------------------|---|--|
| Банки-партнеры      | 4   | X/14 анализируемых игроков   |
| Особенности продажи | Представление камней из собственного каталога   | Поиск камней на мировых биржах по параметрам   |
| Варианты камней     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Бриллиант инвестиционный</li> <li>Алмаз</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Бриллиант инвестиционный</li> <li>Сапфир</li> <li>Рубин</li> <li>Изумруд</li> </ul> |
| Порог входа         | От 2 карат  | От 1 карата  |

### Индекс инвестиционных бриллиантов (MDIAMD/MDIAMR2)



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

### Динамика количества клиентов с драгоценными камнями, чел.



#### Вывод 1.

#### Вывод 2.

#### Вывод 3.

Пропорции в графиках не соблюдаются, 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 |



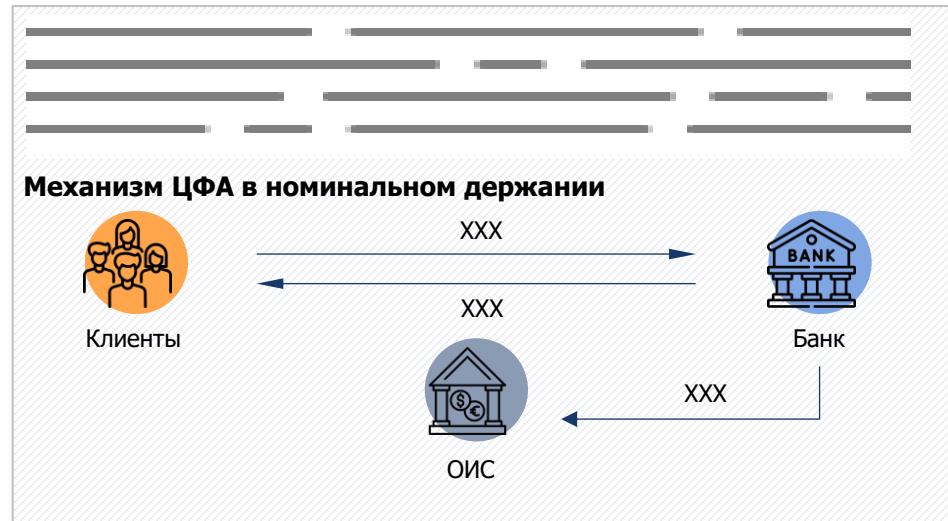
...  
...  
...

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



...  
...  
...

### Case study. Номинальное держание в ЦФА



### Проникновение ЦФА в общий инвестиционный капитал, 2024 г., %

XX%



Параметр 1

XX%



Параметр 2



### Преимущества номинального держания:

...  
...  
...

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

### Разного класса на продажу

#### Предложение банка:

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

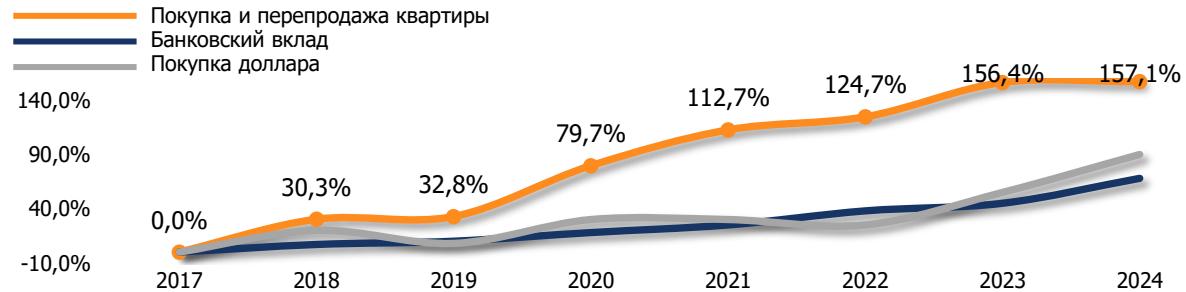
#### Основные мотивы клиента при покупке:

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

#### Объективная инвестиционная привлекательность:

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

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



#### Вывод 1.



#### Вывод 2.



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

**X** **%**  
рост количества  
сделок в периметре  
private банков

**X** **%**  
доля объема сделок private  
банков, от базового  
объема рынка

**Объем сделок M&A на российском рынке и среди private  
банков, предоставлявших услуги, 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 |

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

### Вывод 1.



### Вывод 2.



### Case study. Онлайн платформа «А-Клуб Pro»

#### Сервис.



#### Ценность.



#### Конфиденциальность.



#### Удобство.



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



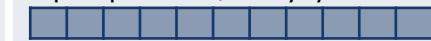
X/11

**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

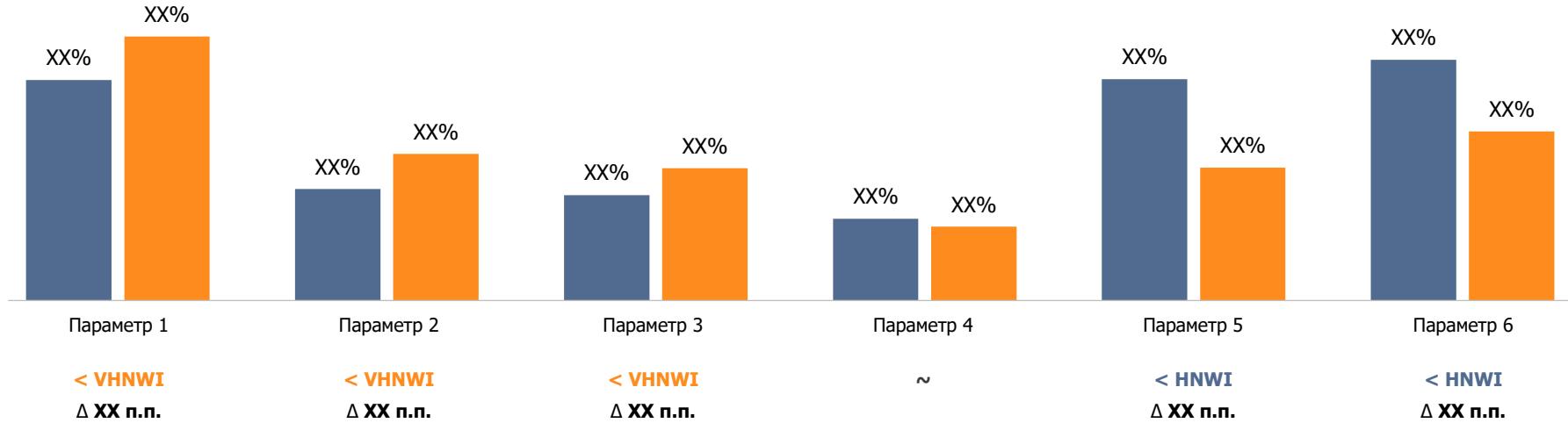


X/11



## VHNWI больше важны услуги по X, HNWI отдают предпочтение Y

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

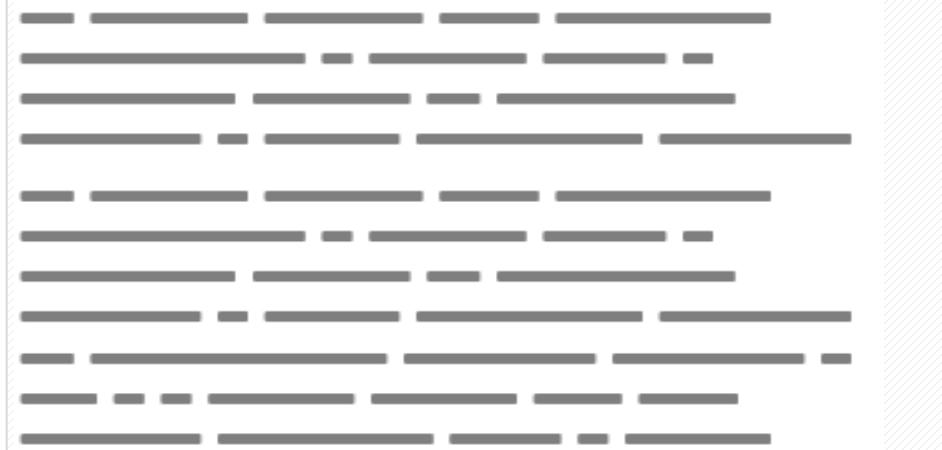


### Вывод 1.



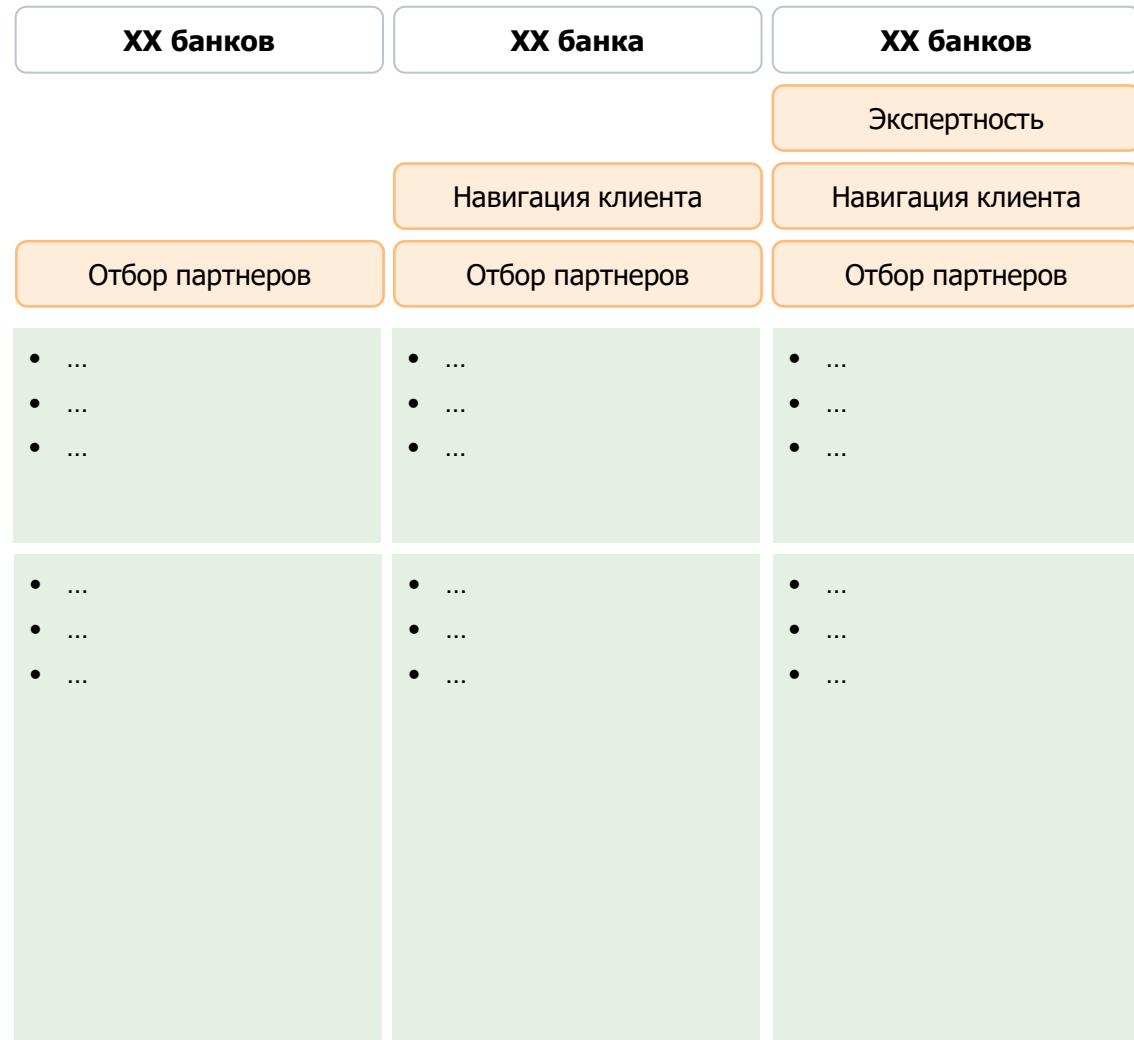
Источник: Результаты анкетирования 2 358 клиентов, Frank RG, 2025 г.

### Вывод 2.

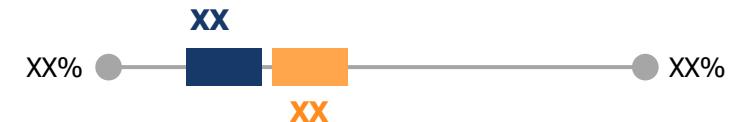


Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

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



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



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



Пропорции в графиках не соблюdenы, 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

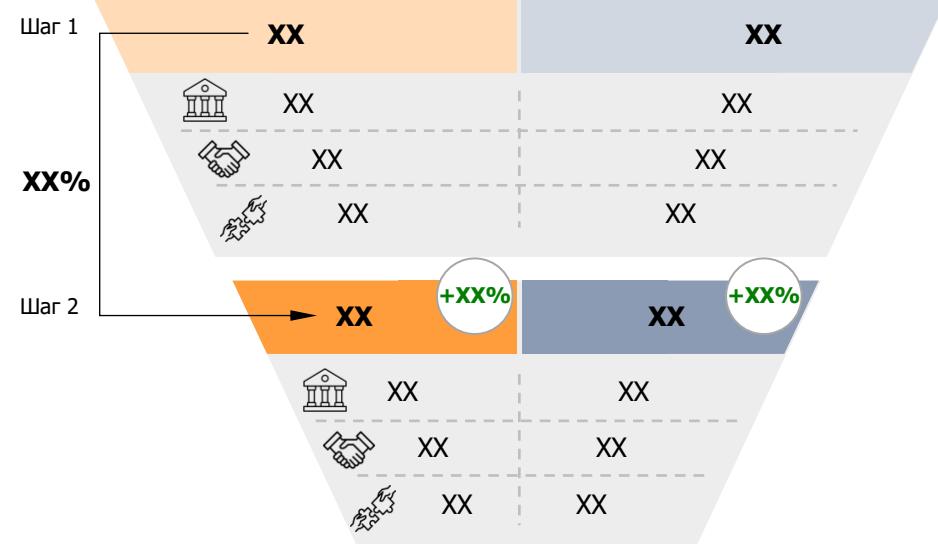
 Совместно



Кол-во уникальных клиентов



Кол-во предложений/ услуг



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

**XX** %  
Динамика  
относительно  
2023 г.

**XX** %

оказанных услуг –  
налоговые декларации

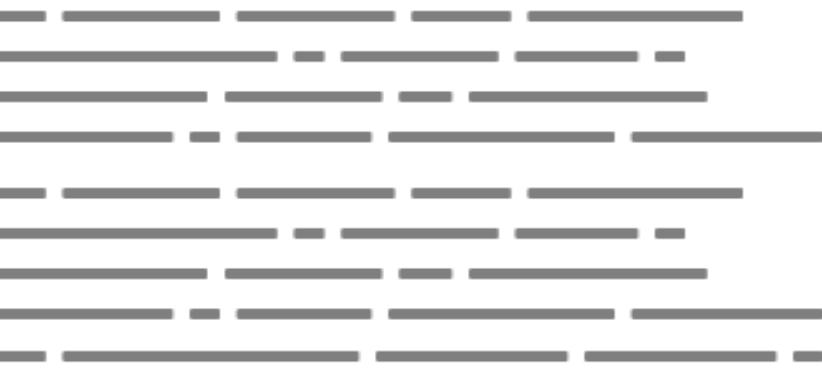
**XX**

ЗПИФов  
структуррировано

**XX**

личных фонда  
структуррировано

### Вывод 1.



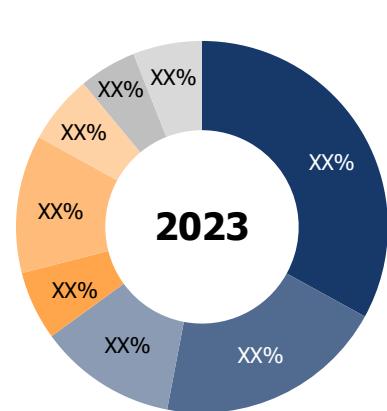
### Вывод 2.



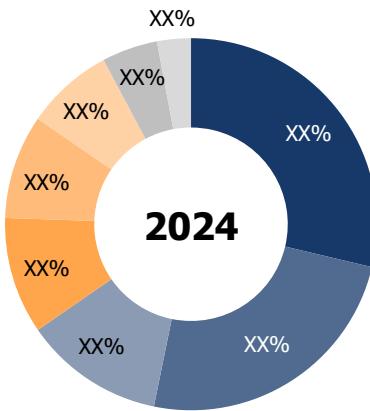
Пропорции в графиках не соблюдены, графики  
носят иллюстративный характер

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

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



Ценные бумаги      Доли в уставном капитале компаний

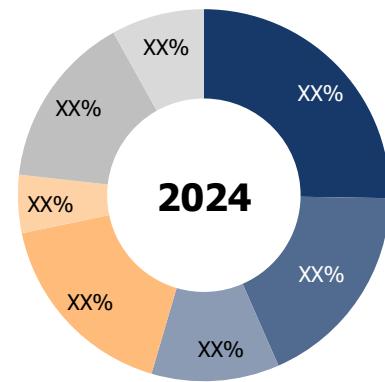
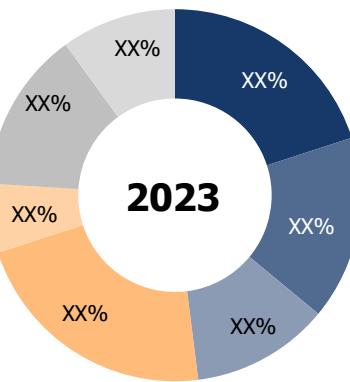


Денежные требования по кредиту      Инвестиционные паи ПИФ      Недвижимость      Дебиторская задолжность      Денежные средства      Иные активы

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

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

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

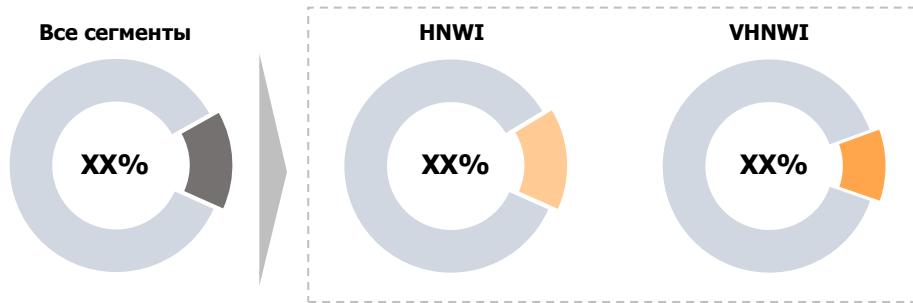


## Наследники – более молодые клиенты банков, но с меньшим объемом капитала

### 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 капиталу, 2024 г., %

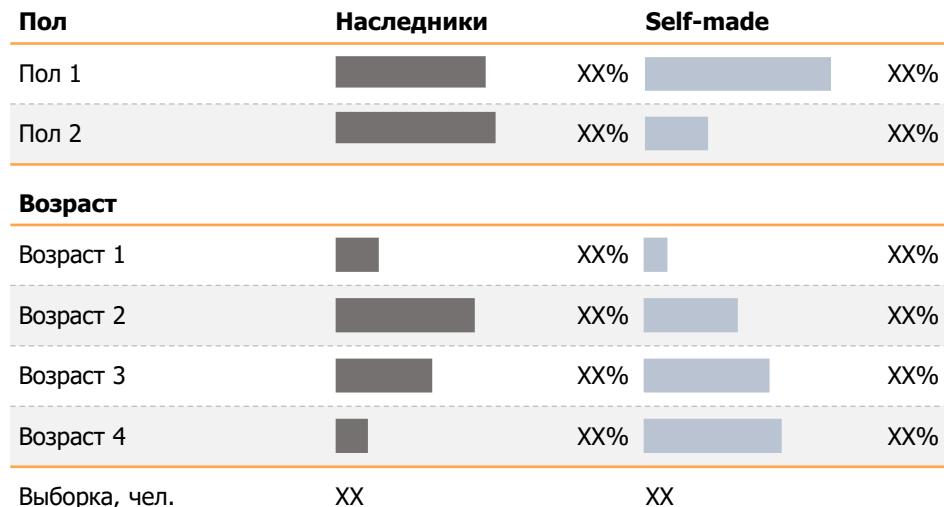
Укажите общий объем вашего финансового капитала в банках?



Источник: Результаты анкетирования клиентов, UBS, 2024 г., Frank RG, 2025 г.

### Половозрастная структура групп клиентов, 2024 г., %

Укажите ваш пол? Укажите ваш возраст?



### Вывод 1.



### Вывод 2.



Пропорции в графиках не соблюдены, графики носят иллюстративный характер

## 84% сделок купли-продажи недвижимости осуществляется в стране X

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



**Вывод 1.**



**Вывод 2.**

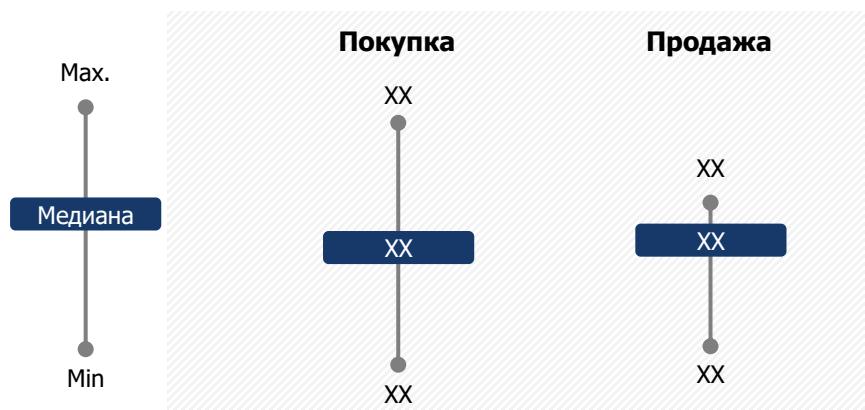


**Вывод 3.**



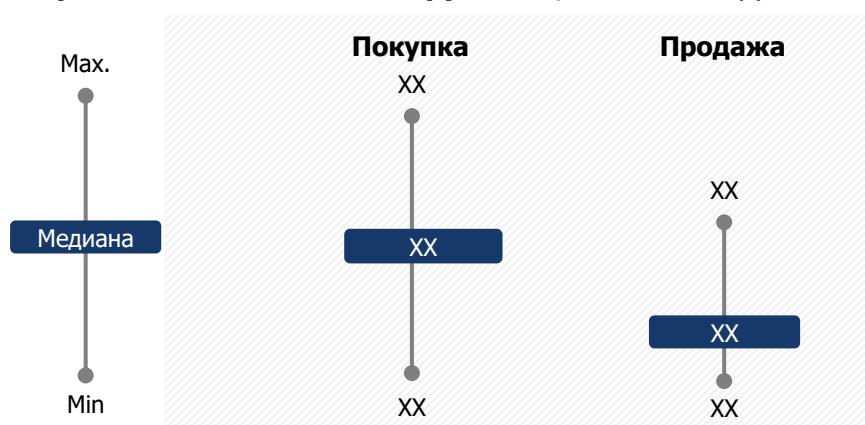
Источник: По данным 12 банков, Frank RG, 2025 г.

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



Всего совершено сделок в РФ: **XX**

**Benchmark.** Диапазон средних объемов сделок покупок 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

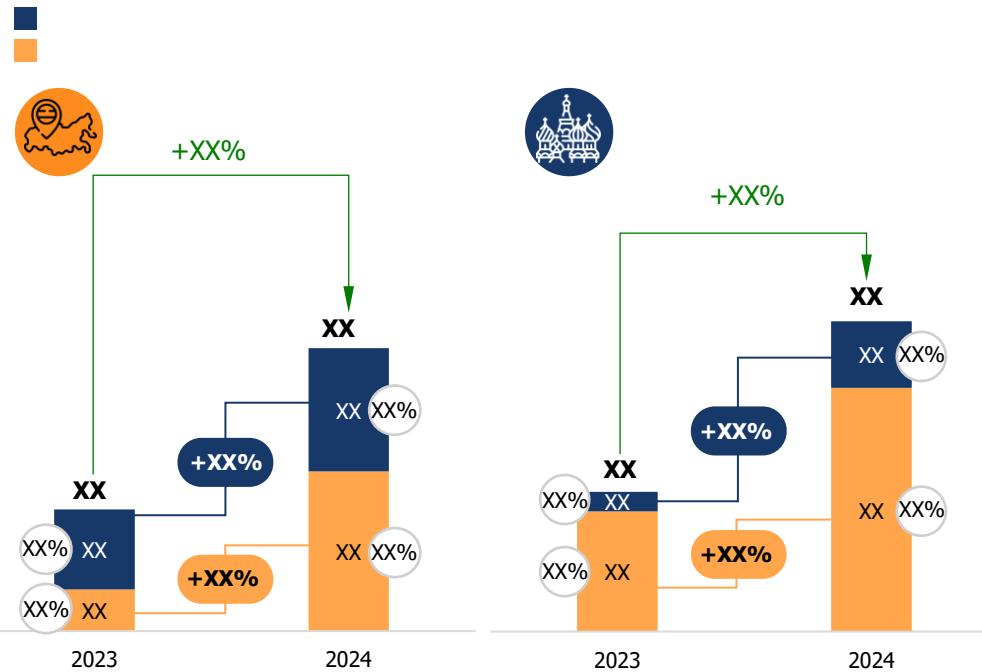


рост числа оффлайн мероприятий в регионах



рост числа оффлайн мероприятий в Москве

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



### Вывод 1.



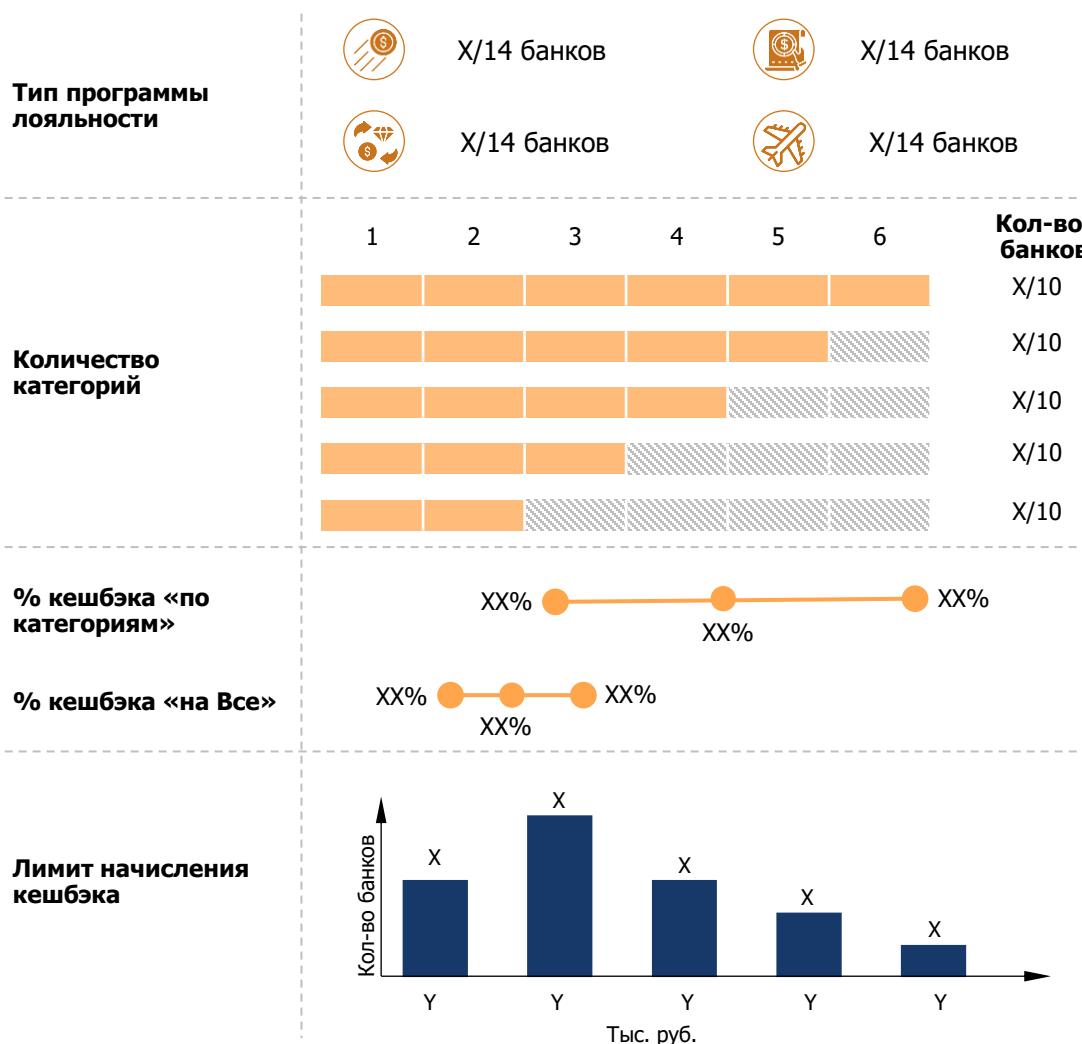
### Вывод 2.



### Вывод 3.



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



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

**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

Пропорции в графиках не соблюдаются, 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 выше 100 млн руб. продолжила рост как по количеству людей, так и по совокупному капиталу сегмента [\[22\]](#)

В 2024 г. сегмент VHNWI прирос значительно, 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 [\[36\]](#)

Состоятельный 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]

Совкомбанк 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 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 продуктовое 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 развиваются 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 экспертизу 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 geopolитическая 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 [\[187\]](#)

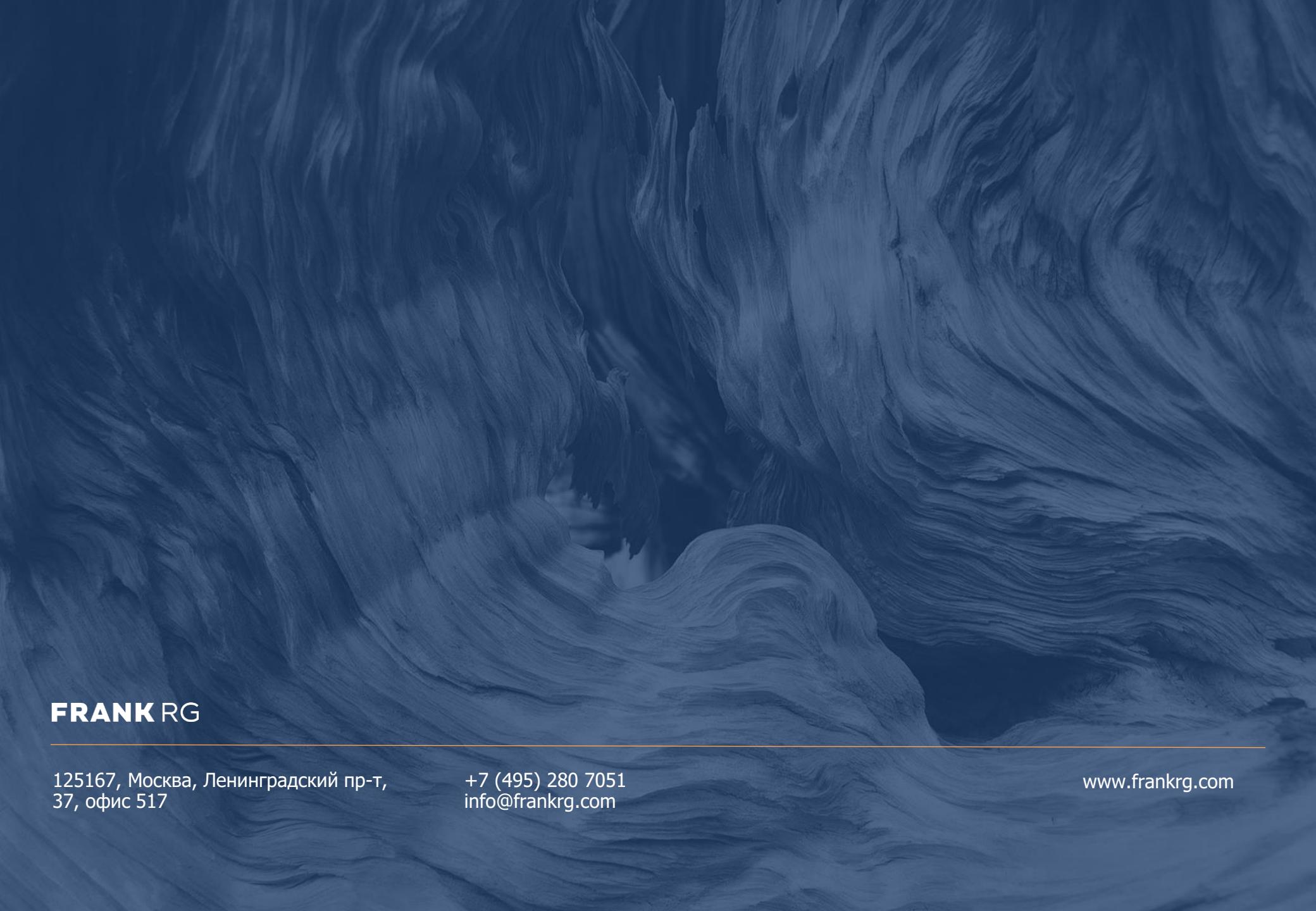
ВТБ занимает первое место по уровню удовлетворенности карточными продуктами, Альфа-Банк получил наивысшую оценку по мнению клиентов из баз конкурентов [\[188\]](#)

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)