

Private banking в России 2026

—
В поиске смыслов

Июнь 2026

Приветственное слово руководителя проекта

**Любовь Прокопова**

Проектный директор
Wealth management
prokopova@frankrg.com

Уважаемые коллеги!

Команда Frank RG рада представить десятое ежегодное исследование российского рынка Private banking. В 2025 году рынок Private banking в России фиксирует замедление темпов прироста, что неразрывно связано с трендами в макроэкономике. Тем не менее, сегменты HNWI и VHNWI продолжают оставаться важными для банковской розницы, оставаясь наиболее доходными в пересчете на 1 клиента.

В 2025 г. значимость эффективного размещения капитала для клиентов Private banking возросла особенно значительно. Одним из ключевых вызовов для банков стала конкуренция за капитал клиента в условиях снижения ключевой ставки. Индивидуальные предложения по вкладам зачастую шли вразрез с бизнес-логикой, а поиск альтернативных инвестиционных решений стал первоочередной задачей для Private banking. Запрос на нефинансовые сервисы сохраняет свою актуальность, но смещается фокус в сторону заботы о здоровье и предоставления разнообразных индивидуальных решений через консъерж-сервис, реализованный в цифровом формате. Развитие личных фондов позволяет банкам начать активные разговоры с клиентами о вопросах наследования. Экономика впечатлений дополняется экономикой доверия. Для построения эффективных и доверительных отношений важно учитывать различия между клиентскими портретами и адаптировать предложение под их личностные особенности.

От лица всей команды Wealth Management Frank RG благодарим вас за оказанное нам доверие и участие в проекте. Надеемся, что результаты исследования станут для вас полезной основой при принятии взвешенных решений по развитию модели Private banking.

Желаем Вам успехов в 2026 году!

Руководство исследованием



Валерия Ойнец
Старший аналитик
oynets@frankrg.com



Алена Межуева
Старший аналитик
mezhueva@frankrg.com

Продуктовое предложение, конкурентный анализ, тренды рынка



Дарья Степанян
Ведущий аналитик
stepanyan@frankrg.com



Надежда Чиликина
Аналитик
chilikina@frankrg.com



Мария Радзиковская
Аналитик
radzikovskaya@frankrg.com



Татьяна Журина
Младший аналитик
zhurina@frankrg.com



Егор Рожков
Младший аналитик
rozhkov@frankrg.com



Диана Камаева
Младший аналитик
kamaeva@frankrg.com

Голос клиента



Александра Корецкая
Старший аналитик
koretskaya@frankrg.com



Настасья Мамонова
Аналитик
n.mamonova@frankrg.com

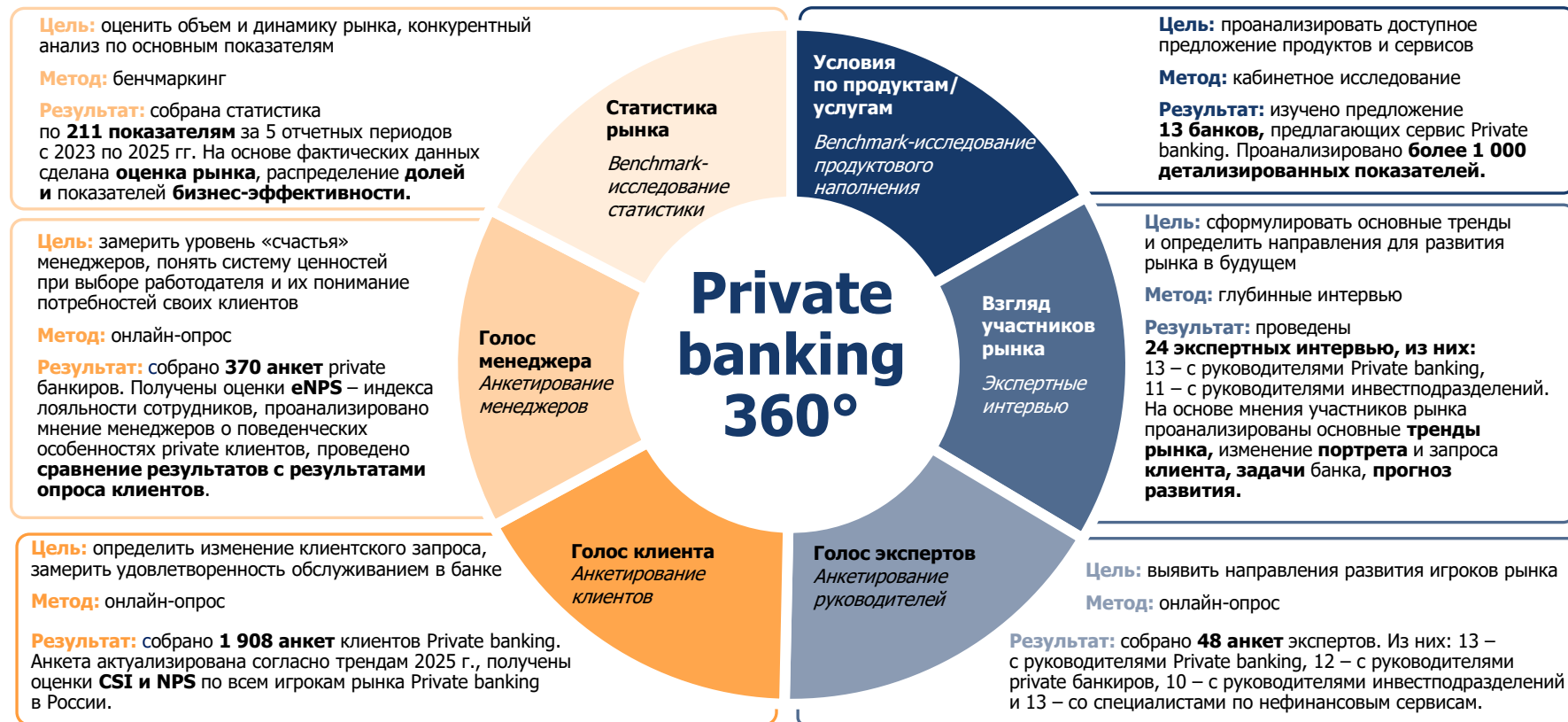
Содержание

1. Об исследовании [\[3\]](#)
2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2025 г. [\[17\]](#)
3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды [\[19\]](#)
4. Конкуренция [\[44\]](#)
 1. Конкуренция: обзор рынка [\[45\]](#)
 2. Конкуренция: характеристики банков [\[58\]](#)
5. Управление сервисом Private banking в России [\[63\]](#)
6. Управление капиталом клиентов Private banking в России [\[71\]](#)
7. Нефинансовые услуги [\[83\]](#)
 1. Структурирование капитала клиентов Private banking в России [\[87\]](#)
 2. Работа с впечатлениями [\[93\]](#)
8. Приложение. Послайдовое содержание отчета [\[99\]](#)

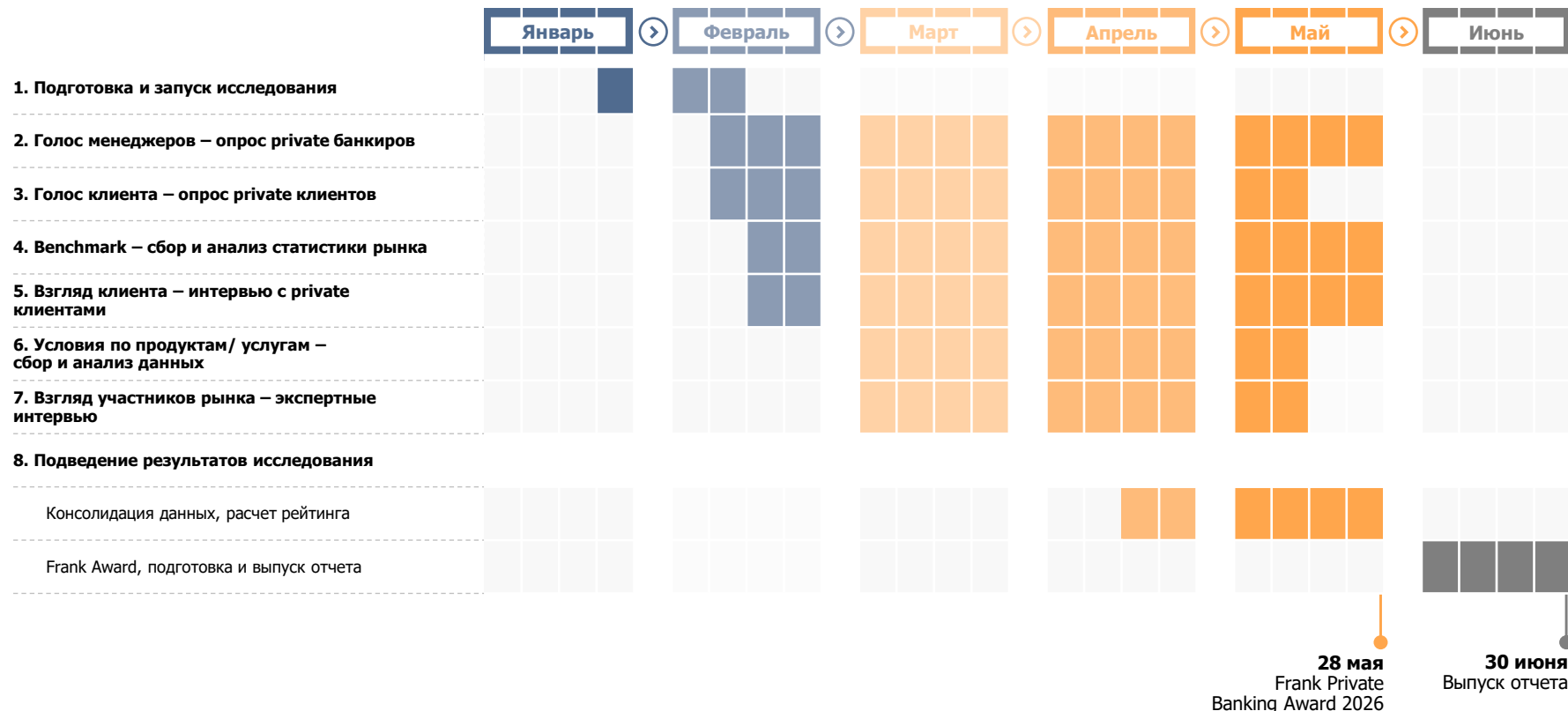
1 Об исследовании

Всего: 13 слайдов

Private banking 360° – методика исследования



Этапы проведения исследования Private banking в 2026 г.



Условия и наполнение банковских программ Private banking

Раздел	Количество параметров	Описание
 Работа с впечатлениями и нефинансовые сервисы	>440	- Наличие квалифицированных специалистов в области искусства и оказываемые ими услуги - Проведенные мероприятия для клиентов - 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&A - Дополнительные бесплатные сервисы Lifestyle: консьерж-сервис, проходы в бизнес-зал, компенсация ресторанов в аэропортах, такси/ трансферы, страхование ВЗР
 Инвестиционное обслуживание	>200	- Взаимодействие с внутренними и внешними партнерами, принципы обслуживания - Аналитика, отчетность и риск-профилирование - Результативность стратегий и уникальные инвестиционные продукты - Альтернативные инвестиции – наличие продукта и стоимость - Наполнение программ ИСЖ, НСЖ, ДСЖ
 Банковские продукты и услуги	>130	- Условия переводов внутри банка и в другие банки, в рублях и валюте через разные каналы - Условия по снятию наличных, инкассации и аренде банковских ячеек - Условия по вкладам и накопительным счетам
 Карты	>110	- Предложение дебетовых и кредитных карт, условия программ лояльности - Специализированные карты для детей и партнерские программы по картам
 Цифровое обслуживание	>100	Цифровой сервис для клиентов Private banking
 Организация и контроль сервиса	>70	- Сбор обратной связи по инициативе банка - Сбор обратной связи/ претензий по инициативе клиента - Учет данных о клиенте и истории взаимодействия с ним (CRM) - Управление мотивацией менеджеров (KPI) - Развитие и обучение клиентских менеджеров
 Общая структура Private banking	>30	- Организационная структура и руководство подразделения - Условия обслуживания (Москва и регионы) - Семейный банкинг - Каналы привлечения клиентов
 Отделения	>30	- Регионы и адреса отделений (отдельных зданий/ зон/ этажей), годы открытия и ремонта - Наличие охраняемой территории, парковок и отдельного входа - Наличие отдельных касс, банковских ячеек и переговорных комнат

Взгляд участников на рынок Private banking в 2026 г.



Темы для обсуждения:

Руководители Private banking

13 экспертных интервью

- результаты 2025 г. и планы 2026 г. подразделения Private banking
- клиентские тренды/ движение капитала
- синергия с корпоративным блоком
- сберегательные продукты и нефинансовые сервисы
- семейный капитал и вопросы наследования
- использование искусственного интеллекта

Руководители инвестподразделений

11 экспертных интервью

- ретроспектива 2025 г.
- планы развития инвестиционного подразделения Private banking в 2026 г.
- клиентские запросы и предпочтения
- структура инвестиционного предложения
- внутренние процессы и отчетность
- работа с искусственным интеллектом

24

глубинных интервью с руководителями

Темы для обсуждения:

Руководители Private banking, инвестподразделений и направлений продаж

36 экспертных опросов

- внутренняя эффективность и развитие Private banking в 2025 г.
- тренды на рынке и планы на 2026 г.
- клиентские запросы и предпочтения
- рынок и конкуренция

Руководители нефинансовых подразделений

14 экспертных опросов

- организация и результативность подразделения нефинансовых услуг Private banking
- рыночная динамика и лучшие практики
- клиентские предпочтения/ спектр услуг
- внутренние процессы и система KPI

48

руководителей анкетировано

На основе экспертных интервью и опросов, проведенных с участниками рынка, были **определены основные тренды и направления развития Private banking в будущем.**

Этап анкетирования клиентов. Структура анкеты, критерии, сегментация и взвешивание выборки

Критерии выборки и количество полученных анкет

Не менее **100 клиентов**, которые:

- ✓ Имеют подключенный пакет услуг **Private banking**
- ✓ Размещают капитал в банке от **30 млн руб.**

8/12 банков-участников исследования опросили 100 и более клиентов

VHNWI – 12,5%
238 анкет

HNWI – 87,5%
1 670 анкет



Сегментация. На основе данных по вопросу об общем объеме капитала в российских банках был выделен сегмент клиентов с объемом совокупного капитала от 500 млн руб. – VHNWI. В случае, если респондент затруднился ответить на вопрос об общем объеме финансового капитала, сегмент определялся на основе наличия у респондента собственного семейного офиса.

Взвешивание выборки. Для приведения выборки в соответствие с генеральной совокупностью было проведено апостериорное взвешивание наблюдений. Веса были определены в соответствии с распределением долей рынка банков-участников анкетирования и сегментной структуры клиентов на рынке (источник данных – benchmark-исследование). Данный подход позволяет исключить смещение результатов исследования в пользу банков, набравших большее количество респондентов. Сбалансированные данные использовались при расчете обобщенных показателей по всей выборке в целом и по сегментам. При этом оценки NPS, CSI и репутации банков были вычислены на основе исходной выборки без учета взвешивания.

Взвешивание производилось по выборке 2026 г. и по выборке 2025 г. (в связи с чем результаты анкетирования могут отличаться от предыдущей версии отчета).

Структура анкеты клиентов

Знание бренда Private banking и опыт обслуживания в банках (6 вопросов):

- Спонтанное знание бренда, знание бренда с подсказкой
- Выбор банка, программы обслуживания
- Определение и выбор основного банка

Удовлетворенность обслуживанием Private banking (4 вопроса):

- NPS, CSI по продукту и сервису
- Оценка репутации банков

Важные параметры модели Private banking (8 вопросов):

- Важные параметры при выборе Private banking, важные направления нефин. услуг

Управление капиталом (6 вопросов):

- Способы инвестирования, обслуживание в брокерах и УК, обращение к независимым консультантам
- Пользование криптовалютой, потенциальная альтернатива депозитам

Вариативный блок вопросов – распределение выборки

Отношение к искусственному интеллекту (ИИ) – 50% выборки (4 вопроса):

- Уровень комфорта при взаимодействии, направления использования для управления капиталом, опасения, готовность доверить капитал в управление ИИ

Источники информации в сфере финансов – 50% выборки (3 вопроса):

- Основные источники финансовой информации, читаемые российские СМИ/ деловые журналы/ независимые авторы и каналы

Социально-демографические параметры (7 вопросов):

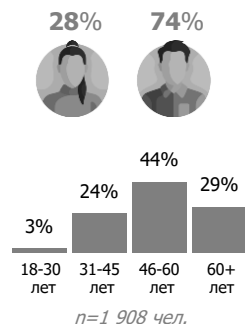
- Пол, возраст, семейное положение, наличие детей
- Способ получения статуса Private banking и капитала, объем финансового капитала

Этап анкетирования клиентов. Характеристика выборки

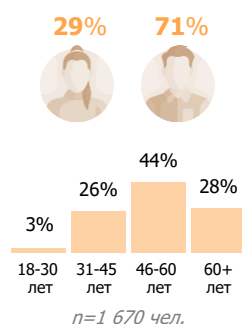
Опрос клиентов. Половозрастная структура, семейное положение, дети

«Мой пол...», «Мой возраст...»

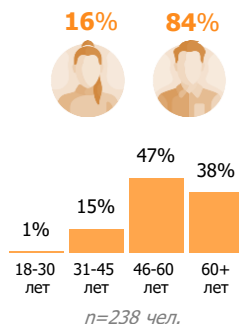
Total



HNWI



VHNWI

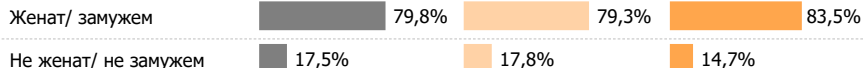


Total

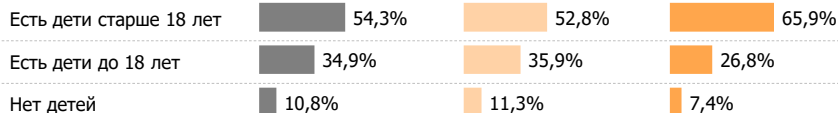
HNWI

VHNWI

«Мое семейное положение...»



«У меня есть дети...»



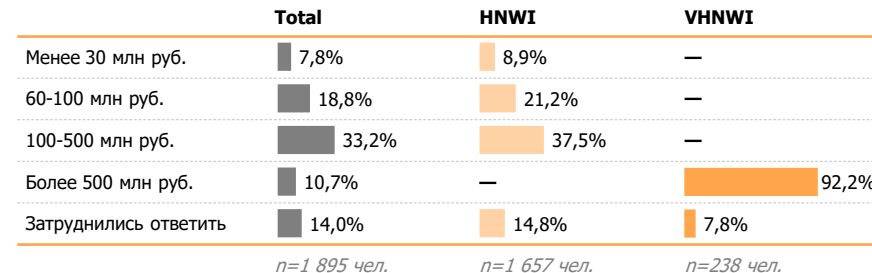
n=1908 чел.

n=1670 чел.

n=238 чел.

Опрос клиентов. Общий объем финансового капитала

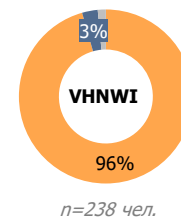
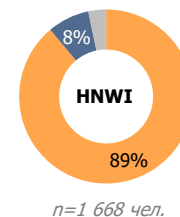
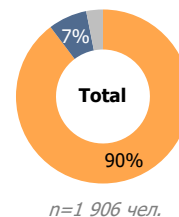
«Общий объем моего финансового капитала, размещенного на вкладах, счетах и в инвестиционных инструментах во всех российских банках/ финансовых компаниях...»



Опрос клиентов. Формат обслуживания в Private banking

«Я получил статус Private banking, поскольку...»

Основной держатель капитала Член семьи Затрудняюсь ответить



Характеристика выборки. В структуре выборки преобладают мужчины, доля женщин выше среди клиентов сегмента HNWI, чем VHNWI (29% против 16%). Средний возраст опрошенных составляет ~56 лет. Большинство респондентов (90%) – основные держатели капитала.

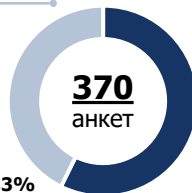
Этап анкетирования менеджеров. Структура анкеты, критерии выборки и формат результатов

Критерии выборки и количество полученных анкет

Опрос проводился среди московских и региональных менеджеров, работающих с клиентами Private banking

Регионы – 42,7%
158 анкет

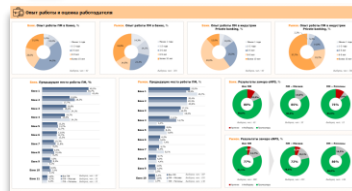
Москва – 57,3%
212 анкет



Результаты анкетирования в отчете представлены в обобщенном виде без раскрытия по игрокам.

Для сопоставления результатов по менеджерам конкретного банка с общерыночными показателями каждому банку-участнику опроса доступен индивидуальный дашборд.

Дашборд в Excel



Взвешивание выборки. В связи с небольшим объемом выборки, чтобы избежать искажения полученных результатов, апостериорное взвешивание наблюдений не проводилось. Для обеспечения сопоставимости данных в динамике результаты были пересчитаны по устойчивому пулу банков, участвовавших во всех волнах исследования, что исключает влияние изменений состава выборки.

Структура анкеты менеджеров

Опыт работы и оценка работодателя (10 вопросов):

- Срок и опыт работы в текущем банке/ индустрии Private banking, предыдущие места работы
- eNPS, причины готовности рекомендовать и не рекомендовать
- Параметры выбора работодателя, привлекательные бренды-работодатели

Особенности клиентской базы (8 вопросов):

- Количество закрепленных клиентов, клиентов в активной коммуникации, основных держателей капитала
- Особенности и доли сегментов: женщины-основные владельцы капитала, основные владельцы капитала до 45 лет, наследники

Потребности и поведенческие особенности клиентов (7 вопросов):

- Необходимый объем капитала для потребности в Private banking
- Оценка системы передачи целевого клиента из Premium в Private
- Основные параметры выбора клиентами Private banking, важные нефинансовые услуги для клиентов
- Тренды в клиентских предпочтениях, факторы удержания клиентов

Конкурентоспособность банка на рынке (4 вопроса):

- Уникальные продукты банка, ключевая ценность банка, основные конкуренты и их конкурентные преимущества

Социально-демографические параметры (3 вопроса):

- Пол, возраст, город проживания

Участники анкетирования менеджеров



Этап анкетирования клиентов. Методика расчета индексов NPS и CSI

В рамках проведенного опроса клиенты **оценивали** общий **уровень лояльности к банку** (NPS) и **степень удовлетворенности** (CSI) по параметрам:

Сервис



- Обслуживание персональным менеджером
- Сервис по банковским операциям
- Мобильное приложение, интернет-банк

Продукт, размещение и управление капиталом



- Карточные продукты
- Финансовый результат по портфелю
- Качество инвестиционного консультирования
- Решение lifestyle-запросов
- Консультирование по налоговым и юридическим вопросам

Методика расчета интегральных индексов NPS и CSI

Интегральная оценка Frank RG (индексы NPS и CSI)

50% ×

Оценка
клиентов
из базы
банка

+

50% ×

Оценка
клиентов
из базы
конкурентов

Вне зависимости от банка, инициировавшего онлайн-опрос, каждый **клиент мог выбрать из списка все банки, в которых он обслуживается в Private banking**. Поскольку часть клиентов обслуживается в нескольких Private banking (~40% по данным текущего 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, в которых клиент также обслуживается в Private banking. Готовность рекомендовать банк выше при оценке клиентом банка, инициировавшего онлайн-опрос, что связано как с более высокой лояльностью клиентов, согласившихся пройти опрос данного банка, так и с непреднамеренным искажением информации клиентами при прохождении опроса: клиенты не всегда готовы сказать правду «в лицо», но охотно критикуют «за глаза».

Frank RG учитывал ответы всех клиентов (клиентов из баз банка и клиентов из баз банков-конкурентов). Для расчета индексов NPS и CSI в случае, если выборка по одной из клиентских баз была недостаточной (менее 40 респондентов), оценка формировалась с учетом коэффициента разницы между оценками двух клиентских групп по выборке банков в целом. При недостаточной выборке по обоим базам, учитывалось минимальное значение, полученное по банкам с репрезентативной выборкой. Полученные средневзвешенные индексы NPS и CSI использовались в анализе и при подсчете рейтинга.

Дополнительно база конкурентов использовалась для расчета рыночных показателей: знание бренда и репутация банка, пользование инвестиционными компаниями по выборке в целом. Такой подход позволяет сравнить позиции банка относительно других игроков в сегменте состоятельных клиентов.

Взгляд клиентов на рынок Private banking в 2026 г.

Описание этапа глубинных интервью с клиентами

Содержание гайда



28

глубинных интервью
с клиентами
Private banking

Формат:

- Встреча длительностью 60 минут
- Офлайн/ онлайн по усмотрению респондента

Механика:

- Банк рекрутирует 3 клиентов Private banking, не участвующих в онлайн-анкетировании

Критерии рекрутинга клиентов

Капитал в банке	Портрет и возраст
100+ млн руб.	Основной держатель капитала в возрасте 50+ лет
300+ млн руб.	Основной держатель капитала в возрасте 50+ лет
100+ млн руб.	Основной держатель капитала в возрасте до 50 лет



Вводные вопросы

- Небольшой рассказ о себе (сфера занятости и род деятельности)



Семейное обслуживание

- Управление семейным капиталом
- Актуальность услуг по наследованию капитала



Мотивы выбора фин. организации

- Текущий и прошлый опыт обслуживания в финансовых организациях в РФ и за рубежом, причины выбора организации
- Важные параметры сервиса Private banking
- Основная финансовая организация



Благотворительность

- Формат участия
- Мотивация участия
- Барьеры и ограничения



Управление капиталом

- Пользование инвестиционными и сберегательными продуктами
- Склонность к риску, формат принятия инвестиционных решений
- Источники информации в сфере финансов
- Отношение к искусственному интеллекту
- Пользование дополнительными привилегиями и программой лояльности



Формат обслуживания в фин. организации

- Предпочитаемые способы взаимодействия с финансовой организацией
- Негативный опыт
- Важные параметры очного/ цифрового взаимодействия с представителями финансовой организации
- Влияние цифровизации/ цифровых технологий

Международные тренды

В рамках исследования был проведен анализ материалов международных организаций, консалтинговых компаний и банков. Изучение выбранных источников позволило выявить ключевые тенденции, характеризующие текущее состояние и направления развития отрасли Private banking.

Источники		Обработка результатов	
	Отчеты - исследования консалтинговых компаний – McKinsey, BCG, Henley & Partners, Accenture, Hearts & Wallets, PWC, KPMG, Deloitte, Knight Frank и др. - исследования международных банков – UBS, Citi, J. P. Morgan	- Международные тенденции развития благосостояния, миграция капитала и изменение географии концентрации капитала HNWI - Инвестиционные предпочтения HNWI, подходы к управлению активами - Семейные офисы и их стратегии по управлению благосостоянием - Межпоколенческая передача капитала и наследственное планирование - Цифровая трансформация индустрии Private banking, внедрение технологий искусственного интеллекта и изменение клиентского опыта	
	Финансовая отчетность - годовая и квартальная МСФО-отчетность - пресс-релизы, содержащие финансовую информацию		
	Данные международных организаций - Центральные банки мира - Invest Funds, Investing.com – независимые источники данных для частных инвесторов	- Платежные инструменты иностранных банков, доступные к открытию в РФ - Котировки фьючерсов на нефть марки Brent и природный газ - Динамика международных биржевых индексов (S&P 500, FTSE 100, SSEC, IMOEX)	

Статистика рынка – Private banking Benchmark 2026

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



Показатели в анкете



Клиенты

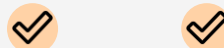
- Клиенты Private banking и AUM
- Новые клиенты Private banking и AUM
- Семьи Private banking и AUM
- Региональное распределение клиентов и AUM
- Клиенты с инвестициями и инвесткапитал



- Пассивные продукты*
- Валютная структура пассивного капитала
- Продукты для структурирования капитала
- Инвестпродукты
- Драгметаллы и бриллианты
- Дебетовые и кредитные карты
- Кредитование



- Возраст клиентов Private banking
- Пол клиентов Private banking



Бизнес

- Валовая прибыль
- Чистый процентный доход
- Чистый комиссионный доход и его структура
- Операционные и аллокационные расходы
- Расходы на поддержание лояльности



- Структура персонала подразделения Private banking
- Срок работы персональных менеджеров



Люди



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:

- **Концентрация капитала:** объем капитала ТОП-10 самых крупных клиентов Private banking
- **Личные фонды и ЗПИФы с целью структурирования:** клиенты, капитал и количество сформированных фондов.
- Структура клиентов по **полу**
- Обновленная детализация статистики по **инвестпродуктам:** ДУ, структурные продукты, биржевое золото.

Результаты



Отчет PPT в обезличенной форме



Данные присылают банки-участники исследования. Данные строго конфиденциальны, **доступны только участникам исследования**. Статистика в отчете отражается **без раскрытия названий банков**.

Компании страхования жизни. Структура анализа

Методика распределения программ по типу продукта

	НСЖ	ИСЖ	Unit-Linked*	ДСЖ
Защита капитала				
Полная	✓	✓	✓	✓
Частичная	✓	✓	✓	✓
Отсутствует	–	✓	✓	✓
Доходность				
Гарантированная, прописана в договоре	✓	–	–	–
Гарантированная переменная, привязана к ключевой ставке или индексу	–	✓	–	–
Негарантированная	–	✓	✓	✓
Позиционирование программы				
Фокус на расширенной защите жизни и здоровья	✓	–	–	–
Фокус на инвестиционной идее	–	✓	✓	✓
Условия				
Пополнение/ частичное снятие	–	–	✓	✓
Комиссия за управление	–	–	✓	✓
Владение активами				
Прямое владение клиентом активами	–	–	–	✓

Распределение актуальной линейки договоров происходило согласно внутренней методике Frank RG. В связи с отсутствием формально утвержденных требований классификации страховых продуктов, позиционирование программ со схожими условиями может отличаться между разными страховыми компаниями. Для единообразного сопоставления договоров все продукты были распределены по 4 типам в зависимости от наполнения программ (материалы собраны на март 2026):

- **НСЖ:** защита капитала и получение гарантированного дохода;
- **ИСЖ:** инвестиционное страхование жизни, доходность зависит от базового актива;
- **Unit-Linked*:** отсутствуют в линейке с 2026 г. Инвестиционная стратегия в страховой оболочке;
- **ДСЖ:** новый инструмент, действующий с 1 января 2025 г. по закону № 631-ФЗ.

Оценка привлекательности продуктов страхования жизни в рамках рейтинга включала анализ программ по следующим направлениям:

- НСЖ с защитой от базовых рисков – «Смерть в результате ЛП, НС, ДТП или катастрофы»;
- НСЖ с расширенным страховым покрытием – «Инвалидность», «Критическое заболевание», «Потеря трудоустройства», «Госпитализация»;
- НСЖ, направленное на защиту близких и семьи;
- ИСЖ с гарантированной доходностью, привязанной к ключевой ставке или индексам;
- ИСЖ с негарантированной доходностью;
- ДСЖ.

Оценка ценовых условий инвестиционного консультирования

Сегментация и профили инвестора. Frank RG выделили 2 профиля инвестора, принадлежащих сегменту HNWI с капиталом от 60 млн руб.: консервативный и активный. Профили отличаются показателями торговой активности и количеством используемых инструментов и рынков: фондовый, валютный, срочный, драгоценных металлов, внебиржевой, маржинальная торговля и участие в ИВО.

Процедура отбора тарифов. В расчет включены тарифы, включающие услугу инвестконсультирования/услугу перс. брокера, доступные только целевому сегменту. Если тариф подразумевает разные условия взимания комиссий, то в расчет включаются все возможные комбинации, подходящие под предпосылки модели. Тарифы классифицируются в зависимости от типа предоставляемого инвестиционного консультирования: перс. брокер/ ИДУ, Advisory с управлением активов только на брокерском счете (УК) и Advisory с управлением всем активами инвестора.

Расчет выгодности тарифа. Каждый тариф оценивается по годовым затратам, исходя из параметров профилей, и ранжируется от минимальных к максимальным. Далее для каждого типа консультирования определяется средневзвешенная выгода по подходящим тарифам. Итоговый результат считается как средневзвешенное значение выгодности для каждого типа консультирования.

Долевое распределение предпосылок профилей по рынкам

Сегмент	HNWI	
Портфель	60 000 000	60 000 000
Портрет	 Консервативный	 Активный
Фондовый	50%	40%
Внебиржевой	30%	30%
Срочный	—	10%
Валютный	10%	10%
Драгметаллы	10%	10%
ИВО (доля участия от портфеля)	50%	40%
Торговля с плечом (доля от AUM)	—	15%
Средний дневной оборот, руб.	18 000 000	16 000 000
Коэффициент оборачиваемости портфеля за год	1,2	9,6

2

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2025 г.

Всего: 2 слайда

В 2025 г. на фоне ухудшающейся рыночной конъюнктуры рынок Private banking трансформируется: усиление конкуренции, поиск эффективных инвестрешений и каналов привлечения новых клиентов

По оценкам Frank RG, на конец 2025 г. емкость рынка Private banking в России составила ...

В 2025 г. динамика прироста высокостоятельных людей изменилась по сравнению с предыдущими периодами.

Объем финансового капитала целевого сегмента HNWI достиг...

Смена курса ДКП приостановила прирост капитала HNWI, размещенного на вкладах и накопительных счетах.

Переток капитала в инвестиционные инструменты обеспечил прирост инвестиционного портфеля HNWI.

По результатам проведенных глубинных интервью с 28 клиентами, Frank RG выделила 12 клиентских архетипов, опираясь на теорию К. Юнга и К. Пирсон. Такой подход позволяет глубже понять ценности, мотивацию и поведенческие установки клиентов Private banking.

По мере роста капитала и накопленного опыта обслуживания в Private banking можно проследить проявления разных архетипов.

Консолидация между крупнейшими игроками Private banking усиливается.

2025 г. стал для рынка периодом внутренней трансформации.

Несмотря на достижение целевых объемов бизнеса и выполнение поставленных целей, потенциал игроков по расширению клиентских баз сокращается.

Развитие синергия с корпоративным блоком остается важной задачей для Private banking.

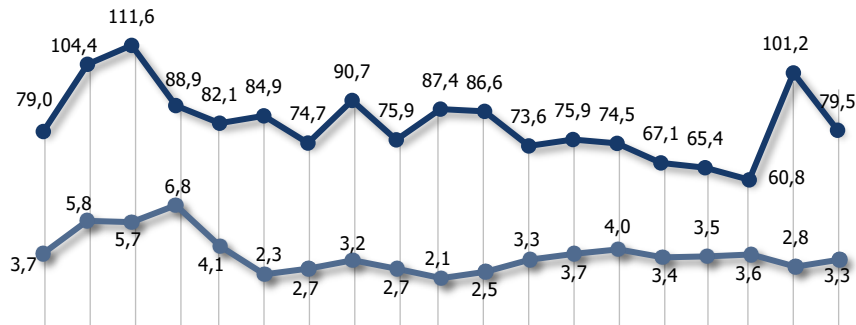
3

Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды

Всего: 45 слайдов

Текущая специфика российской экономики в сочетании с ценовым шоком на мировом рынке нефти обусловили рекордное укрепление рубля в 2025 г. и первой половине 2026 г.

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

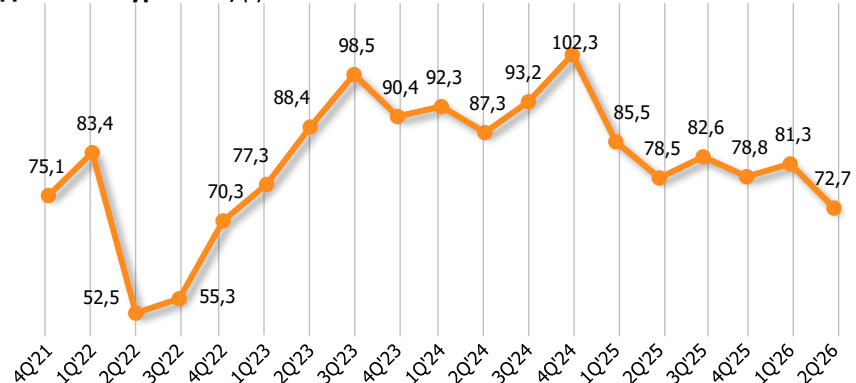


Темп прироста за 2Q'25-2Q'26, %

Нефть 18,5%
Brent

Природный газ -4,1%

Динамика курса USD, руб.



Темп прироста за 2Q'25-2Q'26, %

Доллар -7,4%

Вопреки прогнозам аналитиков, в 2025 г. рубль рекордно укрепился: на конец 2024 г. курс USD/RUB превышал 102 руб., а на конец 2025 г. снизился до 79 руб.

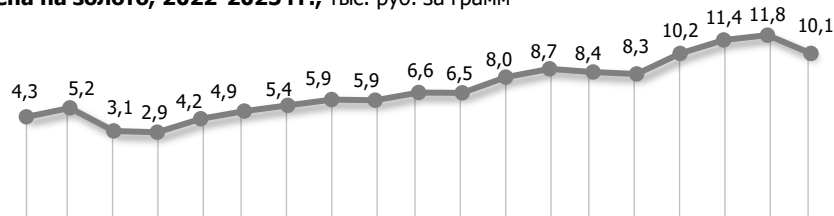
Основные причины укрепления рубля в 2025 г. – снижение спроса населения на иностранную валюту на фоне неизменности геополитического контекста, сокращение импорта и высокая доходность рублевых активов при сохранении высокой ключевой ставки. Усилению также способствовали операции Банка России по продаже иностранной валюты. Укрепление рубля негативно отразилось на доходности валютной части портфелей состоятельных клиентов, которые привыкли сохранять часть капитала **не только в рублевом эквиваленте.**

В 2026 году рубль продолжил укрепление к доллару. После незначительного ослабления до 81,3 руб. в 1 кв. 2026 г. курс рубля продолжил укрепляться и к концу мая достиг 73 руб. за доллар впервые с 2023 года. В 2026 г. динамика курса во многом объяснялась внешнеполитическими событиями, напрямую повлиявшими на стоимость нефти, а следовательно, избыточного предложения валюты внутри страны.

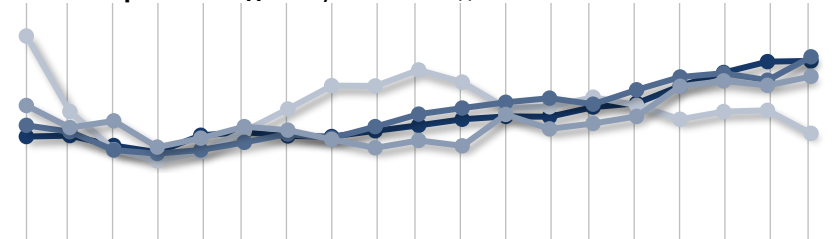
После длительного снижения цены нефти за 2025 г. и стабилизации на уровне 60-62 долларов за баррель, в 1 кв. 2026 г. в результате обострения конфликта на Ближнем Востоке произошел резкий скачок котировок нефти Brent с 61 до 101 доллара (+66,5% за квартал). Увеличение экспортных доходов на фоне повышения цены на нефть привело к еще большему укреплению курса рубля к середине 2026 г., что в краткосрочном периоде позитивно отразилось на показателе инфляции. Однако ключевые риски российской экономики – дефицит бюджета, снижение объема экспорта нефтяных товаров – по-прежнему сохраняются.

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

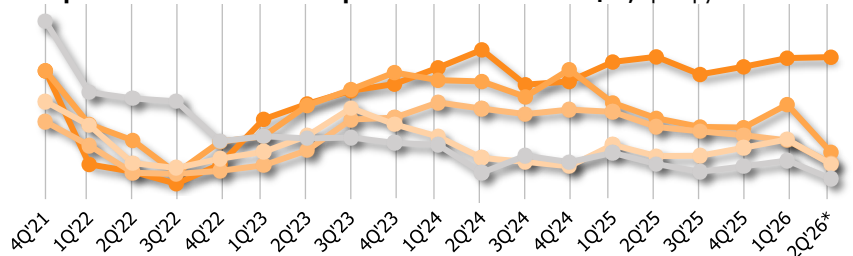
Цена на золото, 2022-2025 гг., тыс. руб. за грамм



Динамика биржевых индексов, значение индекса



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



Темп прироста за 2Q`25-2Q`26, %

Золото 22,8%

Темп прироста за 2Q`25-2Q`26, %

S&P 500 21,0%

FTSE100 18,4%

SSEC 18,3%

IMOEX -14,3%

Темп прироста за 2Q`25-2Q`26, %

СберБанк -0,1%

Роснефть -25,7%

Лукойл -29,7%

Новатэк -8,7%

Газпром -16,7%

В 2026 году котировки золота вновь обновили исторический максимум. По данным Банка России за 2025 год цена золота увеличилась более чем на 30%, на конец 1 кв. 2026 г. достигнув значения в 11,8 тыс. руб. за грамм. За последние несколько месяцев золото неоднократно обновляло исторические максимумы, достигнув пикового значения в 13,4 тыс. руб. за грамм на середину марта 2026 г. (19.03.2026), что является положительным трендом для состоятельных инвесторов, имеющих аллокации на инструменты в золоте.

Исторически золото считается защитным активом, его востребованность растет в периоды турбулентности. Однако во 2 кв. 2026 г. котировки продемонстрировали отрицательную динамику (-14%), даже несмотря на эскалацию конфликта на Ближнем Востоке. Ослабление курса объяснялось политикой центральных банков (Турция, Россия, Узбекистан и др.) по продаже своих резервов для поддержания национальных валют.

Зарубежные биржевые индексы показали уверенный рост в 2026 г. Для индекса российского фондового рынка (IMOEX) 2025 год, напротив, был не слишком удачным. Начало 2025 года задавало позитивную тенденцию, и к концу февраля индекс превысил 3 300 пунктов, однако в последующие месяцы началась коррекция, и к концу октября котировки опустились ниже уровня 2 500 пунктов. По итогам первых 9 месяцев 2025 г. капитализация Топ-5 крупнейших российских компаний также снизилась.

Давление на фондовый рынок оказывают геополитический фактор, низкие темпы снижения ключевой ставки, а также укрепление рубля. Все эти факторы ограничивают возможности для получения доходности на фондовом рынке крупными инвесторами.

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

Данные для сегментации финансового капитала

Пассивы

	2023	2024	2025
Общая сумма депозитов населения, трлн руб.	45,10	57,25	65,42

Данные ЦБ: «Вклады (депозиты) и другие привлеченные средства физических лиц (в целом по РФ)»

Сегментация объема вкладов физ. лиц, %

	2023	2024	2025
до 1 млн руб.	29,2%	25,6%	23,6%
от 1 млн до 1,4 млн руб.	10,3%	9,8%	9,3%
от 1,4 млн до 3 млн руб.	16,2%	16,9%	18,4%
от 3 млн до 10 млн руб.	14,2%	15,9%	18,5%
свыше 10 млн руб.	30,1%	31,8%	30,2%

Данные АСВ: «Мониторинг застрахованных вкладов»

Общий финансовый капитал

	2023	2024	2025
Итого капитал, млрд руб.	63,74	80,20	94,22

Инвестиции

	2023	2024	2025
Итого капитал в инвестициях, трлн руб.	18,64	22,95	28,79

Данные ЦБ:

- «Обзор ключевых показателей брокеров»
- «Динамические ряды основных показателей деятельности паевых инвестиционных фондов и акционерных инвестиционных фондов»
- «Динамические ряды основных показателей сегмента индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС)»
- «Динамические ряды основных показателей деятельности доверительных управляющих»
- «Обзор ключевых показателей деятельности страховщиков»
- «Основные показатели деятельности негосударственных пенсионных фондов»

Данные для сегментации клиентов

Клиентские записи в банках

	2023	2024	2025
Количество клиентских счетов на конец периода, млн ед.	233,98	261,57	281,19

Оценка Frank RG

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

	2023	2024	2025
Итого уникальных клиентов, млн чел.	116,19	116,19	116,19

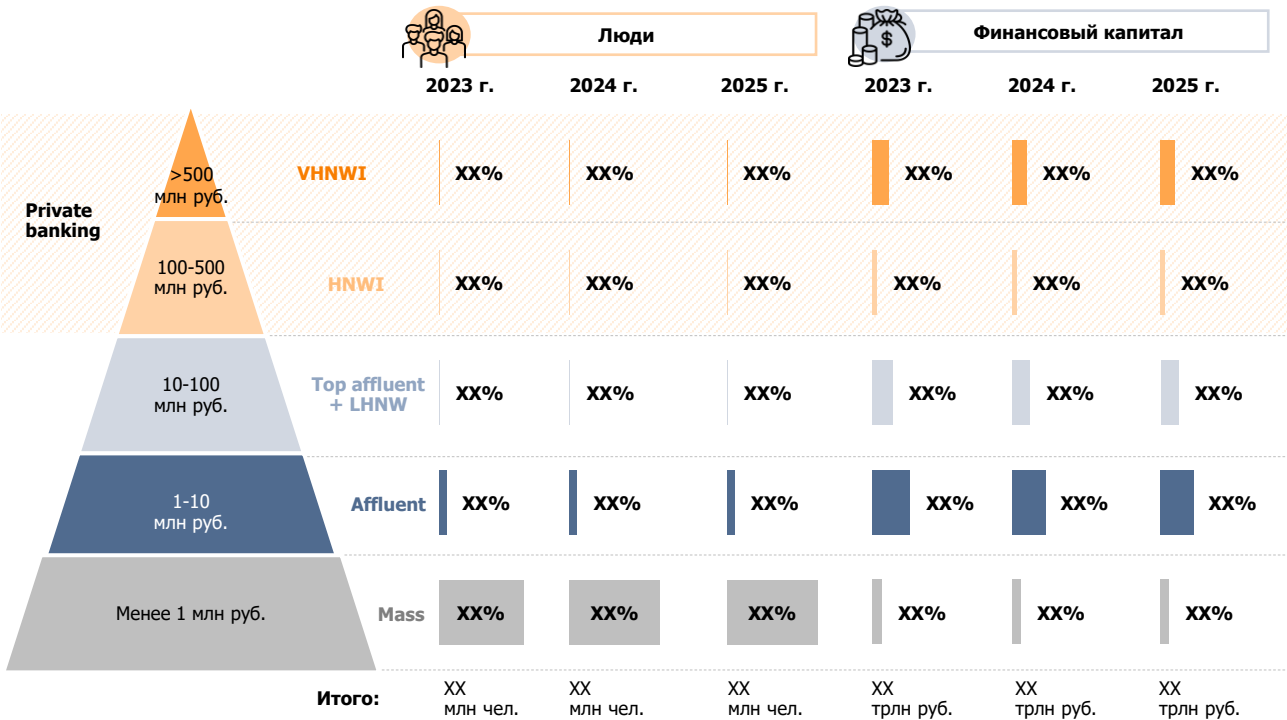
Данные Росстат: «Численность населения РФ»

Сегментация клиентов и финансового капитала

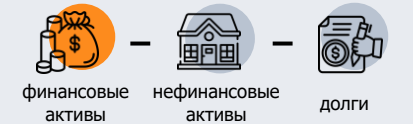


В 2025 г. органическое перераспределение людей в верхние сегменты продолжилось, но доля финансового капитала HNWI и VHNWI снизилась

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



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

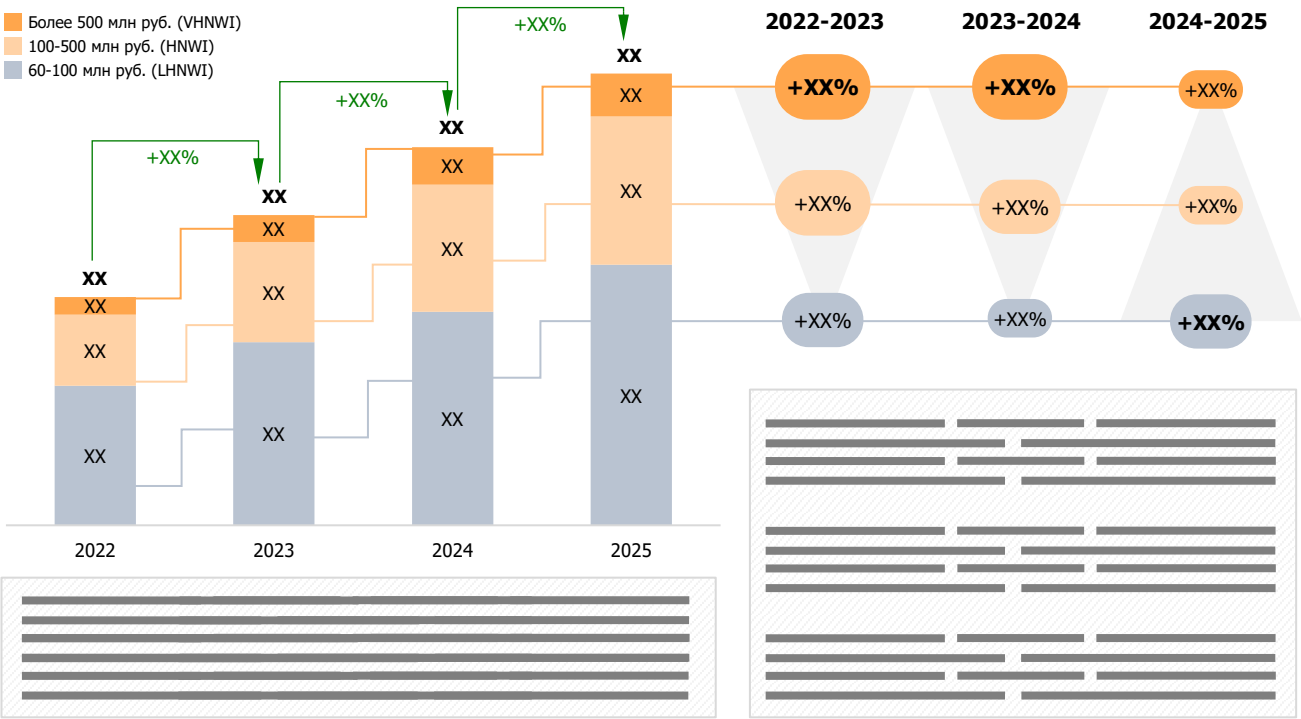


2025 год внес неожиданные коррективы в динамику сегментного распределения финансового капитала.

Источник: данные сегмента – совокупный объем финансового капитала в целевых границах сегмента, оценка рынка, Frank RG, 2026 г.

В 2025 г. темпы прироста высокостоятельных людей в РФ замедлились, сегмент VHNWI рос наименее высокими темпами

Оценка Frank RG. Количество людей с финансовым капиталом в финансовой системе РФ более 60 млн руб., тыс. чел.



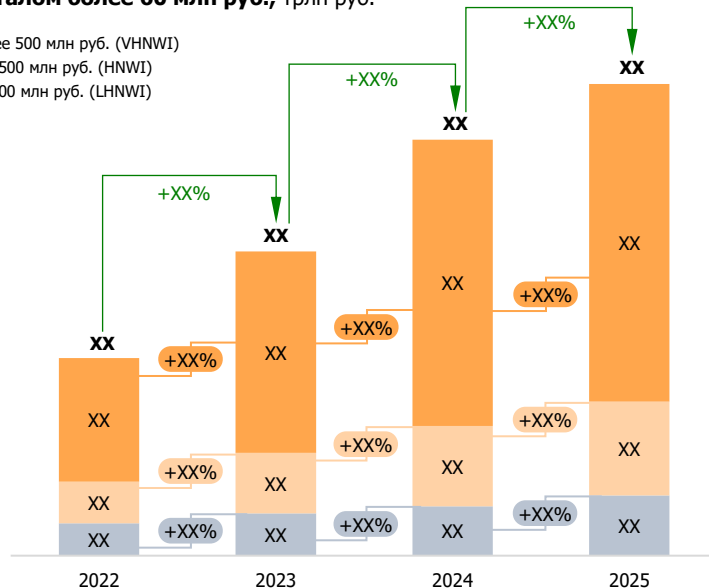
Бизнес переживает трудные времена и часто требует от собственников вложений личных средств.

Источник: данные сегмента – совокупный объем финансового капитала в целевых границах сегмента, оценка рынка, Frank RG, 2026 г.

Капитал высокостоятельных клиентов увеличился на XX% в 2025 г., темпы прироста сегмента HNWI замедлились, однако на его долю по-прежнему приходится почти XX% капитала

Оценка Frank RG. Объем финансового капитала клиентов с финансовым капиталом более 60 млн руб., трлн руб.

Более 500 млн руб. (VHNWI)
100-500 млн руб. (HNWI)
60-100 млн руб. (LHNWI)



Оценка Frank RG. Посегментное распределение капитала состоятельных клиентов с финансовым капиталом более 60 млн руб., %

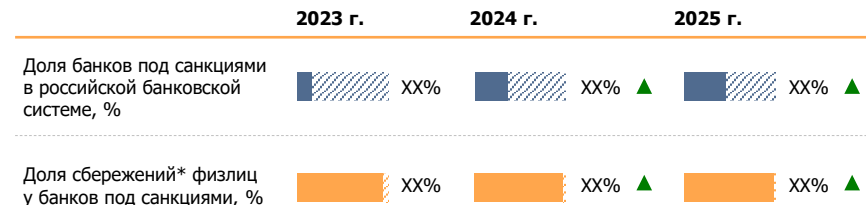
60-100 млн руб. (LHNWI) 100-500 млн руб. (HNWI) Более 500 млн руб. (VHNWI)



XX%

капитала
сосредоточено
в сегменте VHNWI
(500+ млн руб.)

Данные ЦБ РФ. Доля банков под санкциями в РФ и сбережений физических лиц в этих банках, %



Усиление налоговой нагрузки на состоятельных клиентов может способствовать увеличению оттока капитала HNWI

Топ-5 стран по оттоку/ притоку HNWI, чел.

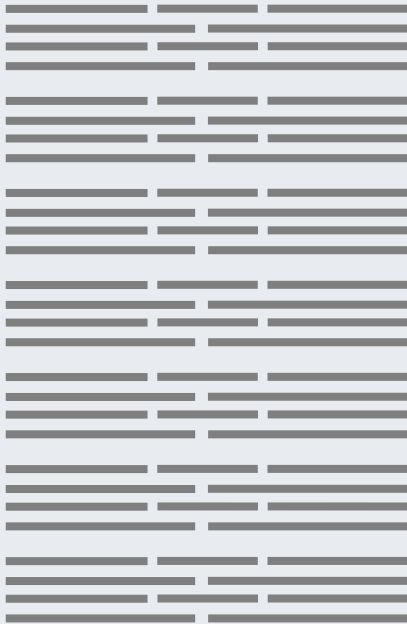
Чистый отток HNWI

2022 2023 2024 2025

Чистый приток HNWI



В 2025 г. Великобритания стала новым лидером по оттоку состоятельных клиентов.



Из интервью с руководителем инвестиционной команды Private banking

X/XX руководители отметили тренд оттока капитала за рубеж
X/XX руководители отметили тренд возврата капитала в РФ

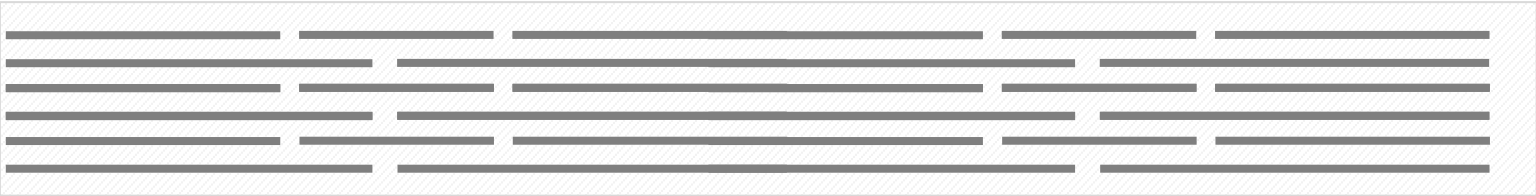
Private клиенты проявляют интерес к картам зарубежных финансовых институтов, и российские банки готовы удовлетворять их запросы

 Динамика количества карт всех платежных систем, находящихся в обращении, по зарубежным странам, млн ед.

Страна	2023 г.	2024 г.	Δ, %	2025 г.	Δ, %	Кол-во банков в РФ с услугой открытия карты ин. банка, ед.										
 Турция	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Казахстан	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Узбекистан	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Белоруссия	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Сербия	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Кыргызстан	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Таджикистан	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Грузия	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX
 Армения	XX	XX	+XX%	XX	+XX%											X/XX

XX%

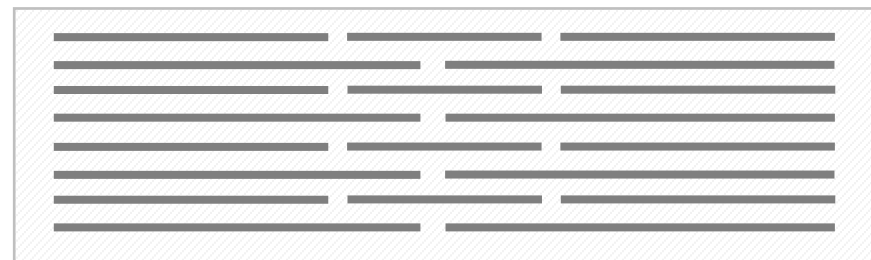
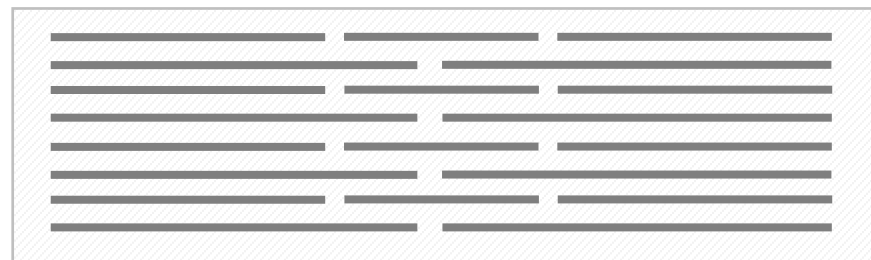
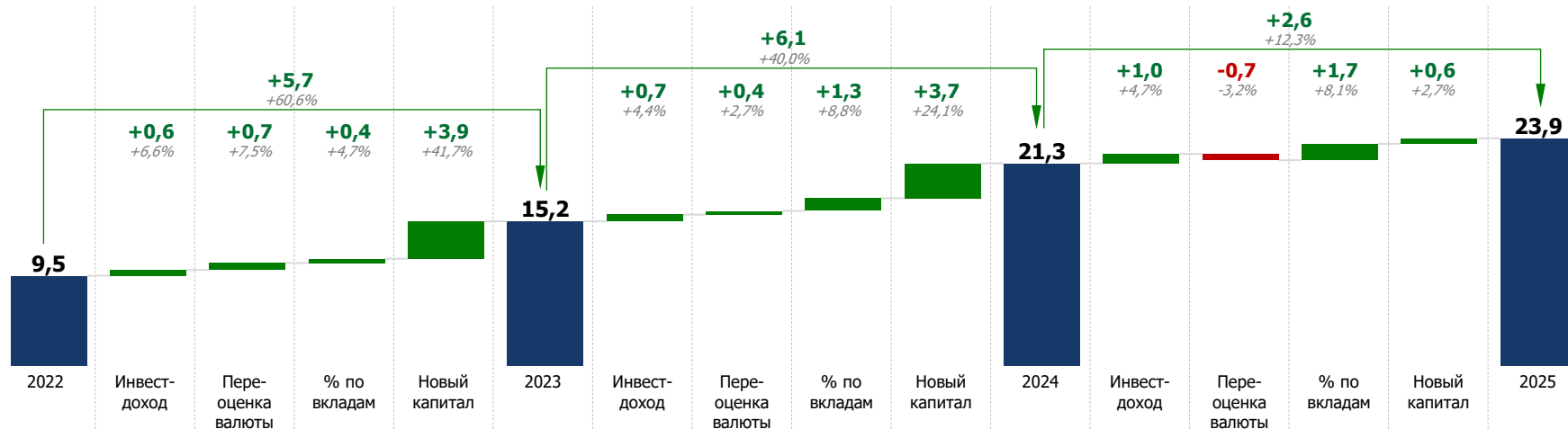
клиентов важна
возможность
открытия
зарубежной карты
в private банке



Источник: данные национальных банков, данные 13 банков-участников исследования, результаты анкетирования, Frank RG, 2026 г.

Динамика прироста капитала в 2025 году снизилась более чем в два раза: прирост денежной массы за счет высоких ставок по депозитам не смог компенсировать другие слабопозитивные факторы

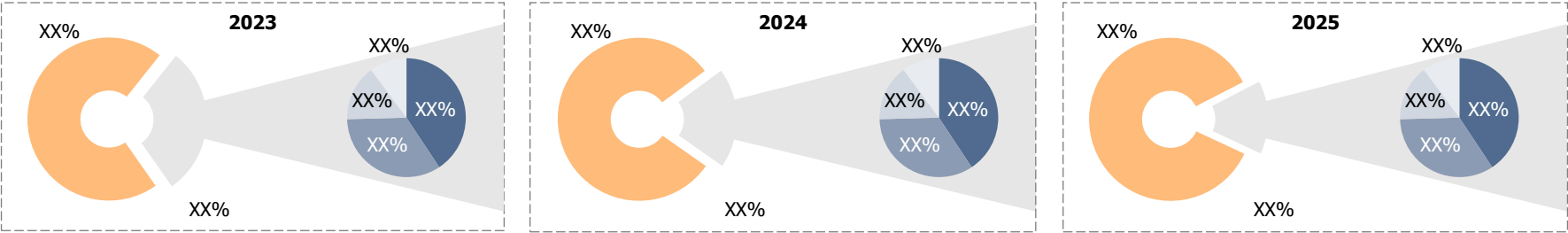
Факторы изменения объема финансового капитала клиентов HNWI (100+ млн руб.) в российских банках, трлн руб.



Девалютизация пассивов продолжается, юани и прочие дружественные валюты замещают доллары

Benchmark. Валютная структура пассивного капитала в российских банках, %

Рубли Валюта: USD CNY EUR Прочие валюты

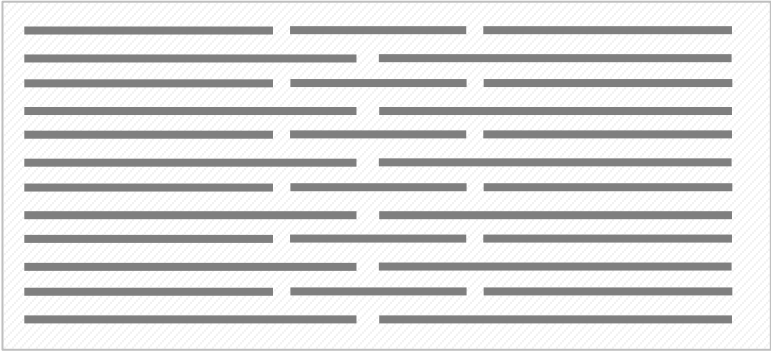


Динамика курса USD/RUB, курс зафиксирован на следующую дату после окончания квартала



Benchmark. Количество банков, предлагающих вклады в разбивке по валюте, диапазон ставок по состоянию на 01.07.2025 и 01.03.2026

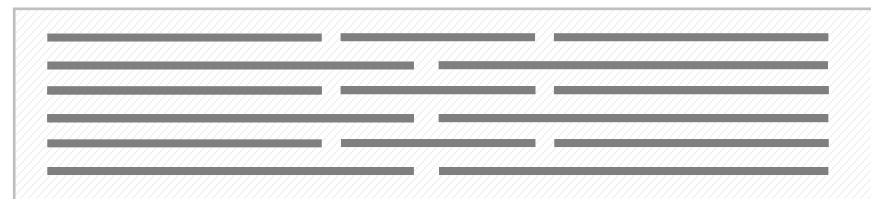
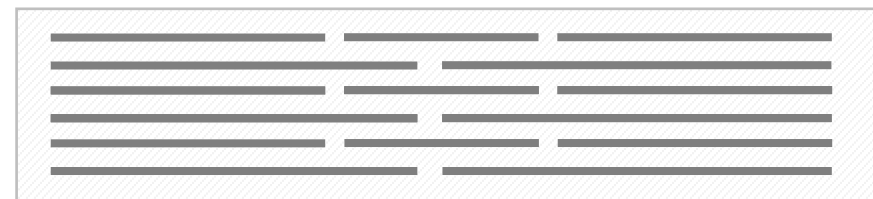
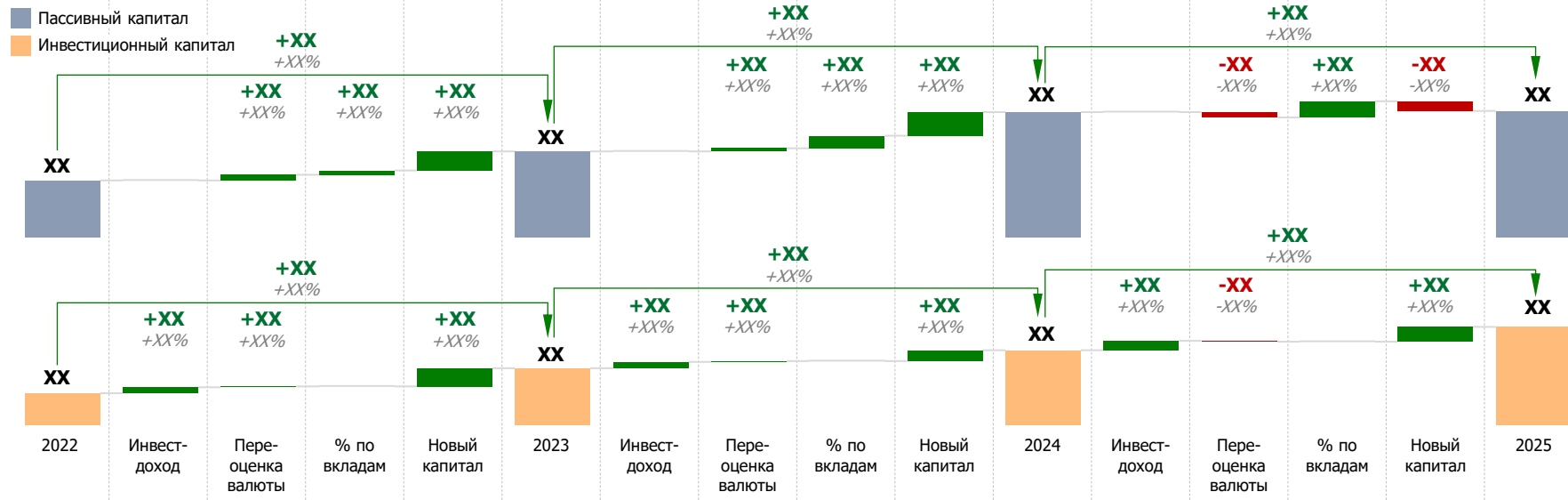
Тип вклада	\$		€		¥		₹	
	01.07.25	01.03.26	01.07.25	01.03.26	01.07.25	01.03.26	01.07.25	01.03.26
Кол-во банков	X ед.	X ед. ▲	X ед.	X ед. ~	X ед.	X ед. ▼	X ед.	X ед. ~
Минимальная ставка	XX%	XX% ~	XX%	XX% ~	XX%	XX% ~	XX%	XX% ▲
Максимальная ставка	XX%	XX% ▲	XX%	XX% ▼	XX%	XX% ▼	XX%	XX% ▼



Источник: данные 13 банков-участников исследования, Frank RG, данные Банка России, 2026 г.

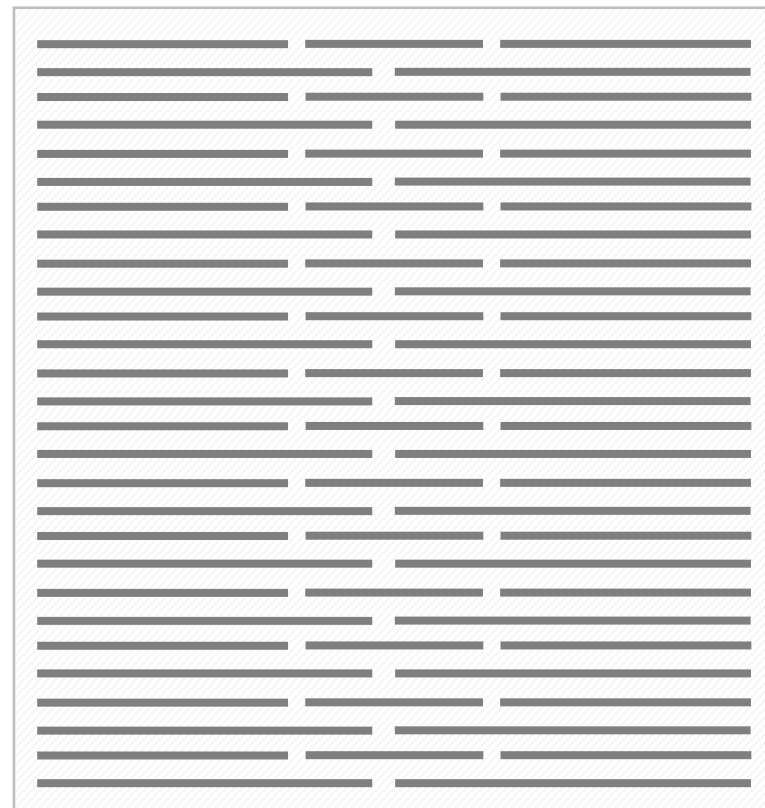
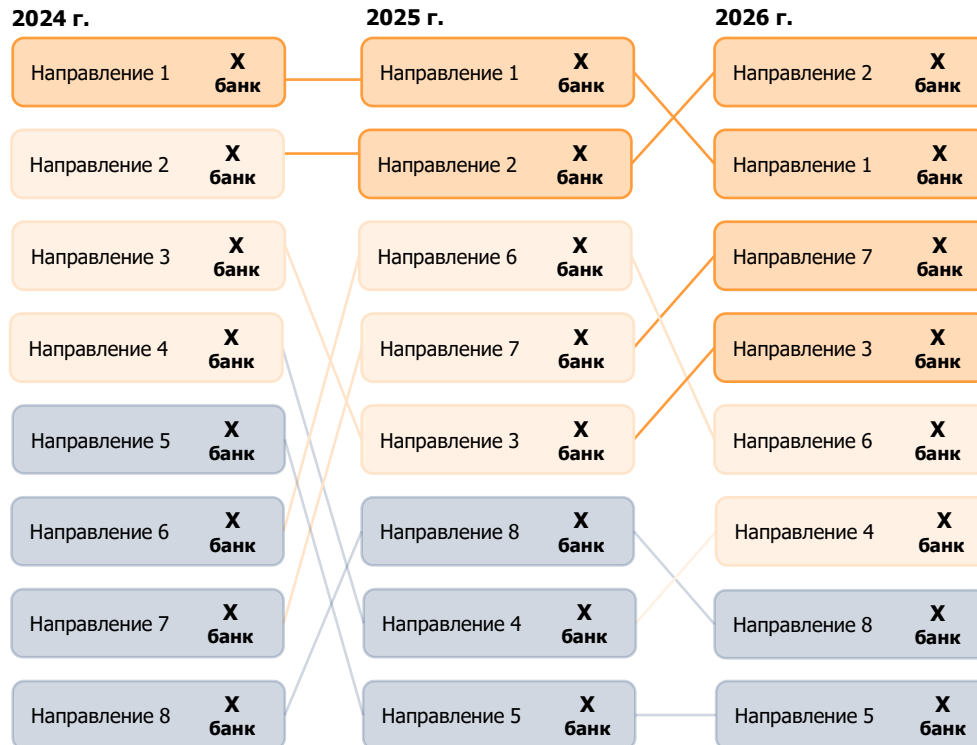
Темп роста пассивного портфеля снижается, инвестиционного – сохраняет устойчивую динамику

Факторы изменения объема пассивного и инвестиционного капитала клиентов HNWI (100+ млн руб.) в российских банках, трлн руб.



Развитие инвестиций остается в фокусе внимания, однако о стратегическом развитии нефинансовых сервисов говорят руководители почти всех анализируемых private банков

Основные направления стратегического развития в Private banking



Источник: результаты экспертных интервью с руководителями Private banking, Frank RG, 2024-2026 гг.

Индивидуальные ставки – элемент комплексного расчета доходности на клиента, либо борьба за долю рынка



Задача банка

- Задача 1
- Задача 2
- Задача 3



Поиск альтернатив

« _____ ».

Из интервью с руководителем Private banking

Механики согласования индивидуальных ставок:

« _____ ».

Из интервью
с клиентом Private banking



Снижение ставок
с двузначных уровней
проходит болезненно
для клиента

По данным Frank RG:

XX%

руководителей отмечают **медленную адаптацию клиентов** к снижению ключевой ставки в 2025 г.

« _____ ».

Квазидепозитные продукты стали одним из драйверов роста инвестиционного портфеля, предлагая доходность близкую депозитам или выше, при сохранении относительно сопоставимых рисков

Опрос клиентов. Альтернатива вкладам и накопительным счетам

«Для меня наиболее близкая, сопоставимая по риск-доходности альтернатива вкладам и накопительным счетам – это вложения в...»

	Total по выборке	HNWI	VHNWI	Δ, п.п.
ОФЗ	XX%	XX%	XX%	▲ XX
Фонды денежного рынка	XX%	XX%	XX%	▲ XX
Корпоративные облигации	XX%	XX%	XX%	▲ XX
Драгметаллы	XX%	XX%	XX%	▲ XX
Страховые продукты с гарант. доходом и защитой	XX%	XX%	XX%	▲ XX
ЗПИФ на недвижимость	XX%	XX%	XX%	▲ XX
РЕПО	XX%	XX%	XX%	▲ XX
ЦФА	XX%	XX%	XX%	▲ XX
Нет альтернативы	XX%	XX%	XX%	▲ XX
	n=XX чел.	n=XX чел.	n=XX чел.	

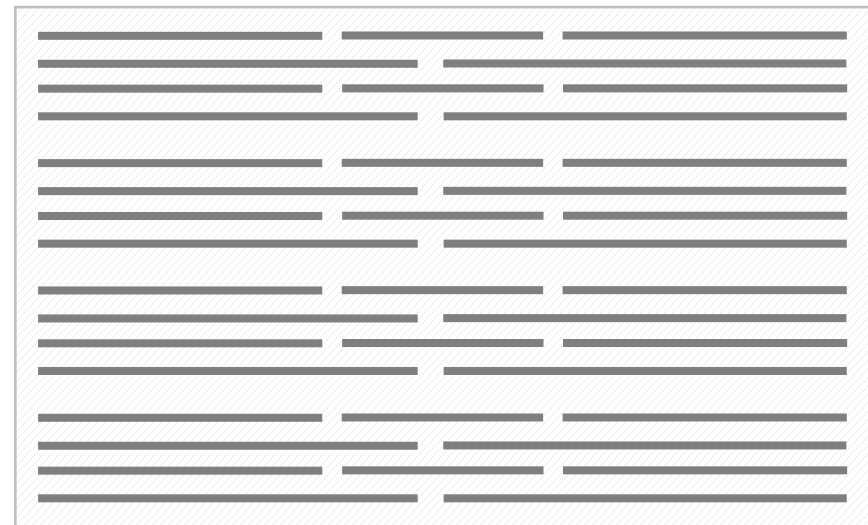
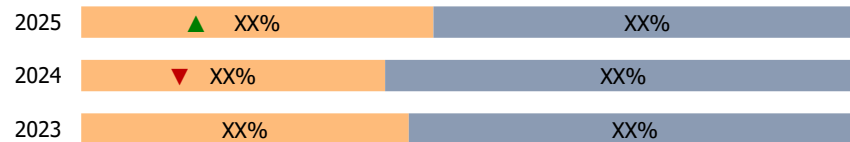
«Мы видели очень высокие ставки у самых крупных баков. Поэтому задачей было научиться «переупаковывать ставку» в инвестпродукт – хоть тушкой, хоть чучелом».

Из интервью с руководителем инвесткоманды Private banking

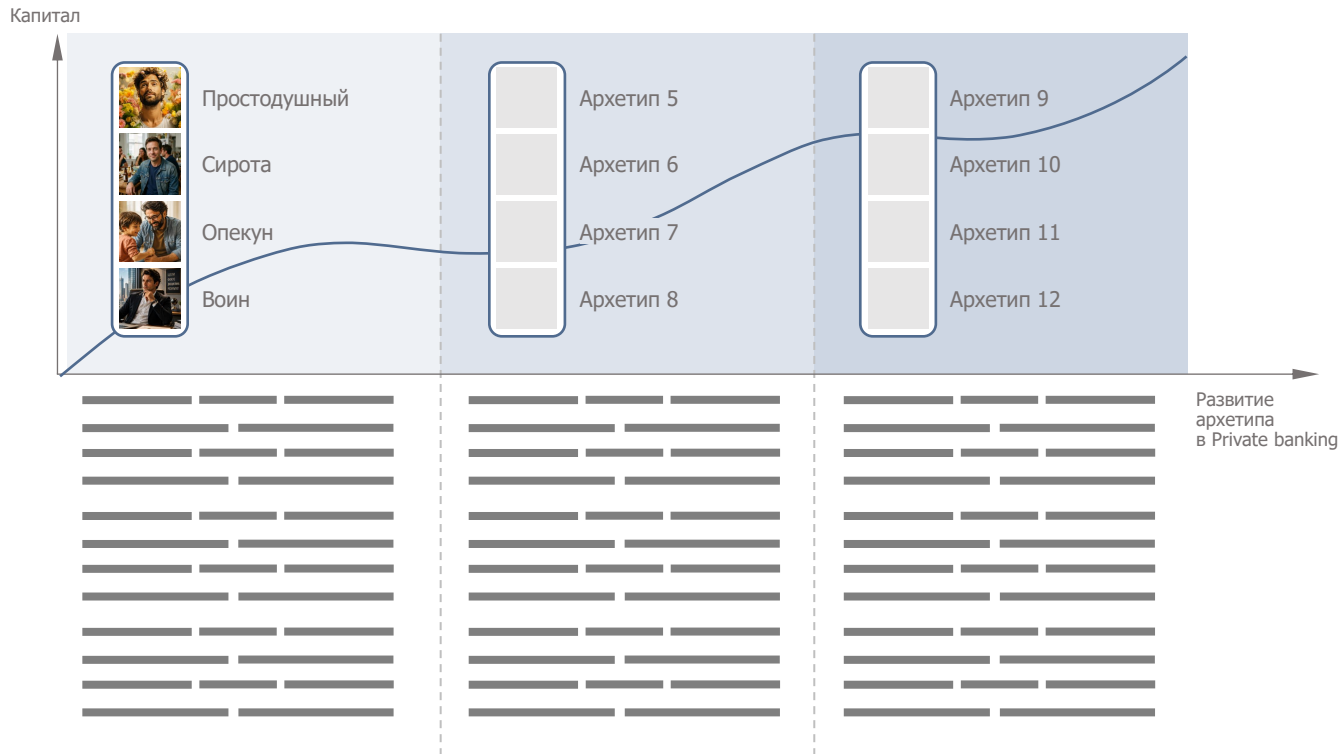
Источник: результаты анкетирования клиентов, данные 13 банков-участников исследования. Frank RG. 2026 г.

Benchmark. Структура совокупного AUM в Private banking

Инвестиционный капитал Пассивный капитал



С ростом капитала и опыта в Private banking можно проследить проявления разных архетипов, формирующих клиентские портреты



Теория архетипов: от К. Юнга и К. Пирсон

Согласно теории К. Юнга, под архетипами понимаются универсальные врожденные психические структуры, составляющие содержание коллективного бессознательного. Они общие для всех людей и проявляются как типичные образы и сценарии поведения. К. Пирсон, взяв за основу идею К. Юнга, сформулировала 12 архетипов как стадии взросления личности. Главная идея заключается в том, что психологическое развитие состоит не из выбора одного «правильного» архетипа, а последовательное проживание всех двенадцати от наивной целостности через испытания и трансформацию к зрелости и осознанности. Прикладная ценность теории архетипов заключается в возможности понять ценности, мотивацию и позицию человека или бренда.

«Архетипы авангарда» в Третьяковской галерее



На выставке в Третьяковской галерее были представлены работы выдающихся мастеров авангарда, распределенные по 12 архетипам.



Такая концепция позволяет раскрыть связь между личностью художника и его творчеством и более глубоко понять искусство авангарда начала XX века.

Простодушный – восторженный клиент, ценит статус, привилегии

 Простодушный	Талант		Тень	
	Мотив		Поиск	
	Число private банков		Вероятность смены банка	
	Ключевая ценность			
Причина выбора			Возможная причина ухода	
Формат взаимодействия с банком	Менеджер		Отделение	
	Руководство		Телефон	
	Др. сотрудники		Приложение	
Управление капиталом	Принцип		Влияние на принятие решения	
	Осведомленность		ИИ	
	Продукты/инструменты		Отчетность	
Lifestyle	Лояльность, привилегии		Мероприятия	
Ценности	Семья		Благотворительность	

Сирота – движим практичностью, привязан к проверенному менеджеру, готов доверять

	Талант		Тень	
	Мотив		Поиск	
	Число private банков		Вероятность смены банка	
	Ключевая ценность			
Причина выбора			Возможная причина ухода	
Формат взаимодействия с банком	Менеджер		Отделение	
	Руководство		Телефон	
	Др. сотрудники		Приложение	
Управление капиталом	Принцип		Влияние на принятие решения	
	Осведомленность		ИИ	
	Продукты/инструменты		Отчетность	
Lifestyle	Лояльность, привилегии		Мероприятия	
Ценности	Семья		Благотворительность	

Опекун – ценит надежность, ожидает заботу о себе и своей семье

 Опекун	Талант		Тень	
	Мотив		Поиск	
	Число private банков		Вероятность смены банка	
	Ключевая ценность			
Причина выбора			Возможная причина ухода	
Формат взаимодействия с банком	Менеджер		Отделение	
	Руководство		Телефон	
	Др. сотрудники		Приложение	
Управление капиталом	Принцип		Влияние на принятие решения	
	Осведомленность		ИИ	
	Продукты/инструменты		Отчетность	
Lifestyle	Лояльность, привилегии		Мероприятия	
Ценности	Семья		Благотворительность	

Воин – ищет выгоду, ценит скорость, принимает решения самостоятельно, но со всех готов спросить



	Талант		Тень	
	Мотив		Поиск	
	Число private банков		Вероятность смены банка	
	Ключевая ценность			
Причина выбора			Возможная причина ухода	
Формат взаимодействия с банком	Менеджер		Отделение	
	Руководство		Телефон	
	Др. сотрудники		Приложение	
Управление капиталом	Принцип		Влияние на принятие решения	
	Осведомленность		ИИ	
	Продукты/инструменты		Отчетность	
Lifestyle	Лояльность, привилегии		Мероприятия	
Ценности	Семья		Благотворительность	

+8 архетипов согласно теории от К. Юнга и К. Пирсон

	Талант		Тень	
	Мотив		Поиск	
	Число private банков		Вероятность смены банка	
	Ключевая ценность			
Причина выбора			Возможная причина ухода	
Формат взаимодействия с банком	Менеджер		Отделение	
	Руководство		Телефон	
	Др. сотрудники		Приложение	
Управление капиталом	Принцип		Влияние на принятие решения	
	Осведомленность		ИИ	
	Продукты/инструменты		Отчетность	
Lifestyle	Лояльность, привилегии		Мероприятия	
Ценности	Семья		Благотворительность	

Достижения и возможности ИИ в финансах нужно взвешенно транслировать клиентам разного типа

Портреты клиентов и их отношение



Осознанное взаимоотношение с ИИ в поиске эффективных решений (X/XX)



Простодушный

Архетип 5

Архетип 6

Архетип 7

Описание



Стратегия банка



Осторожные попытки попробовать возможности ИИ (XX/XX)



Простодушный



Сирота

Архетип 8

Архетип 9

Архетип 10

Неготовность к использованию ИИ (X/XX)



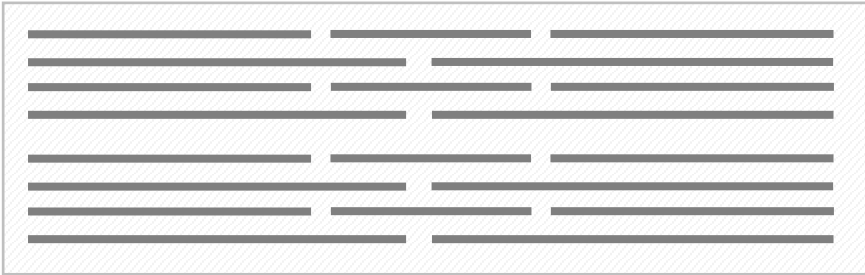
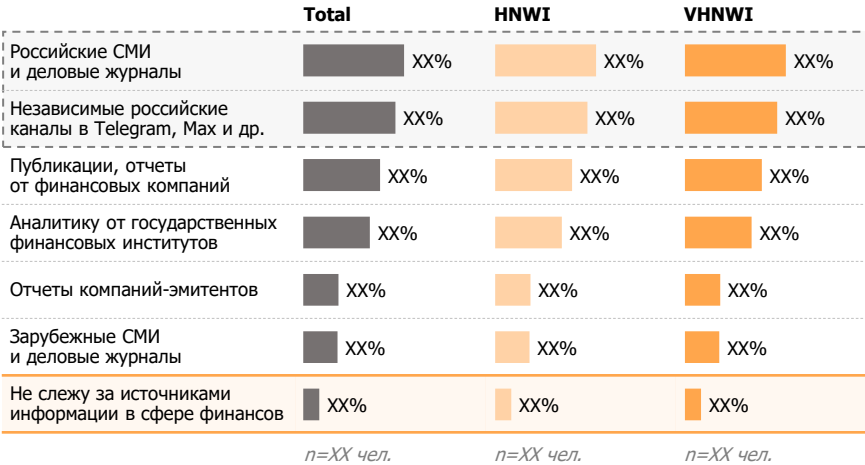
Олекун

Архетип 11

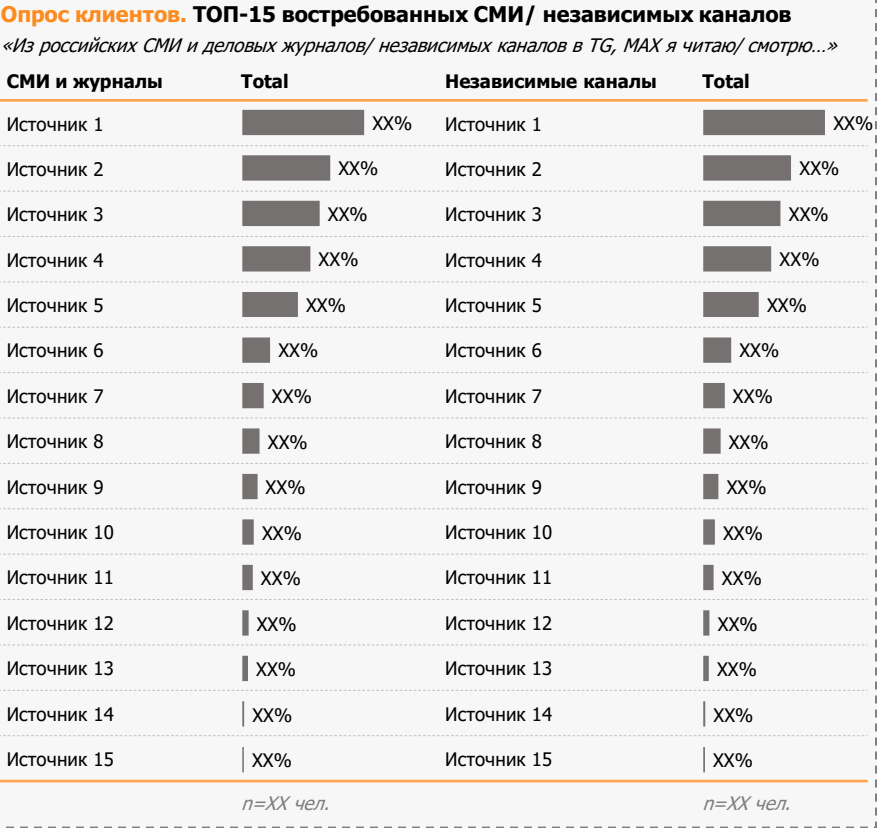
Архетип 12

Каналы в мессенджерах активно конкурируют с классическими деловыми СМИ за внимание клиентов

Опрос клиентов. Приоритетные источники информации в сфере финансов
«В сфере финансов я читаю/ смотрю...»

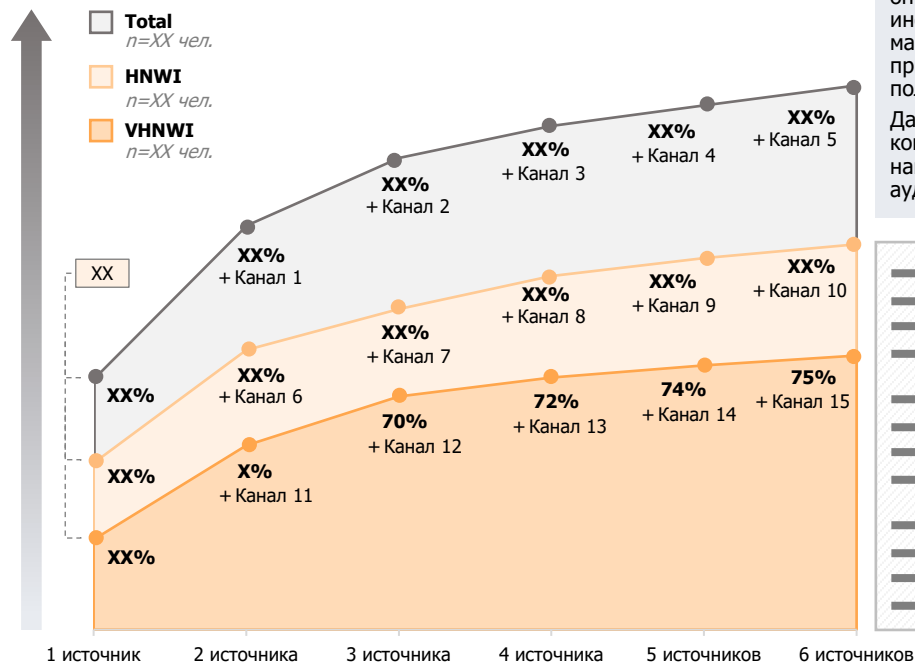


Источник: результаты анкетирования клиентов, Frank RG, 2026 г.



Комбинация классических СМИ и независимых авторских каналов наиболее эффективно повышает охват уникальной аудитории

Потенциальный охват уникальной аудитории при использовании различных комбинаций СМИ и каналов независимых авторов*



Методика

TURF-анализ позволяет определить оптимальный набор источников информации, который обеспечивает максимальный охват аудитории при минимальном пересечении пользователей.

Данный вид анализа помогает составить комбинацию источников, которая наиболее эффективно покрывают целевую аудиторию.

Потребление аналитики коррелирует со степенью самостоятельности в принятии решений по управлению капиталом



Основа для собственного анализа и мнения (X/XX)

Источники: XX

Ориентир: идеи, тренды и контекст для решений (X/XX)

Источники: XX

Фон, дающий общую осведомленность, без погружения (X/XX)

Источники: XX

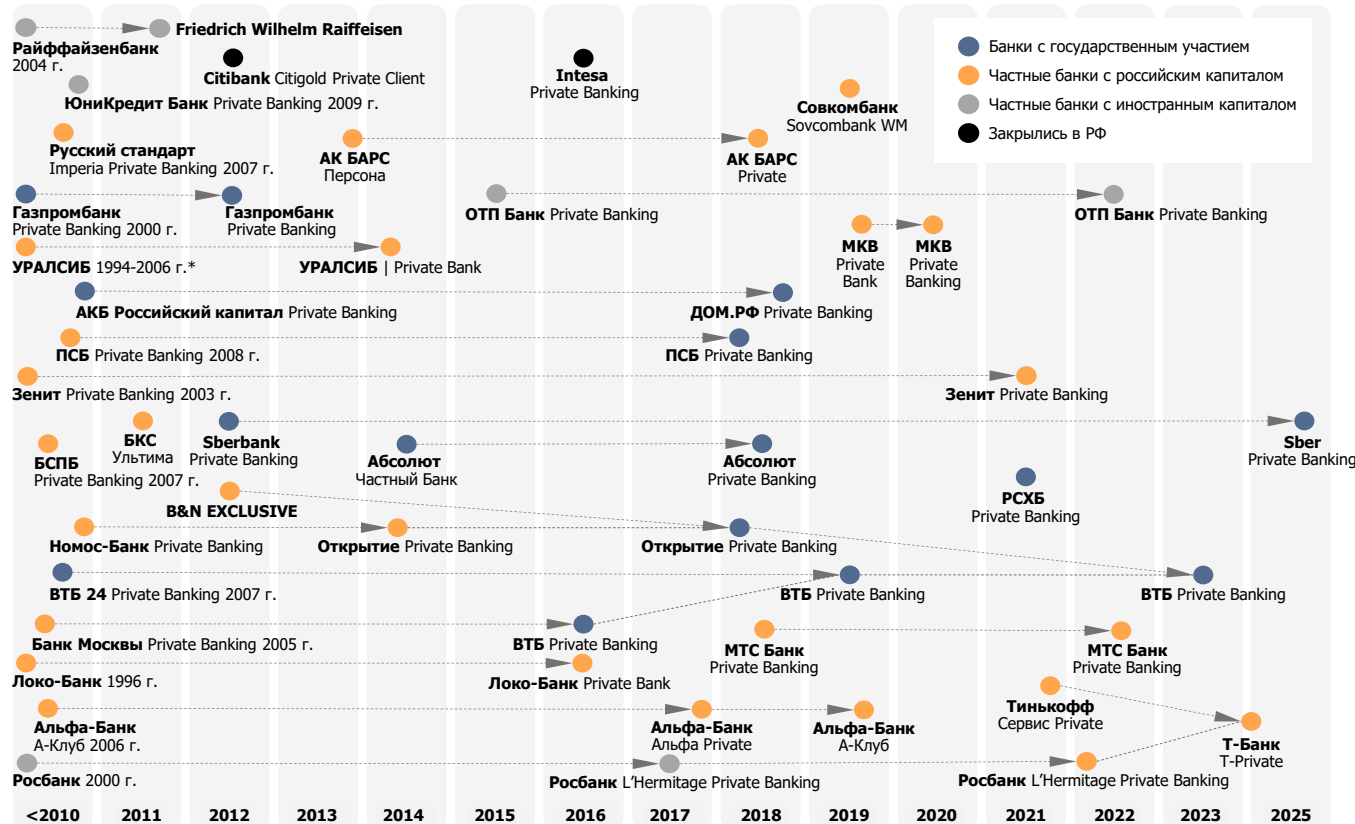
* График носит схематичный характер и не отражает точных процентных различий между сегментами.
Источник: результаты анкетирования клиентов, Frank RG, 2026 г.

4. Конкуренция

4.1 Конкуренция: обзор рынка

Всего: 23 слайда

Внутренняя трансформация и развитие private подразделений



2025-2026 гг. стали для рынка Private banking периодом внутренней трансформации и формирования собственной уникальной модели работы с клиентами.

XX из XX опрошенных рук-лей считают 2025 год успешным для Private banking своего банка

Опрос руководителей. Направления наибольших достижений Private banking в 2025 г., количество банков из опрошенного пула, отметивших направление*

«Нам удалось достигнуть наибольшего прогресса в...»

Объем и эффективность бизнеса

[illegible]

Качество клиентского сервиса и каналы взаимодействия

[illegible]

Объем
бизнеса **X/ XX** банков

Эффективность
бизнеса **X/ XX** банков

Линейка
продуктов
и услуг

Качество клиентского сервиса **X/ XX** банков

Каналы взаимодействия с клиентами **X/ XX** банков

Внутренние
бизнес-
процессы

Система
управления
персоналом

Усиление
бренда **X/ XX** банков

Линейка продуктов и услуг

[illegible]

Внутренние бизнес-процессы и управление персоналом

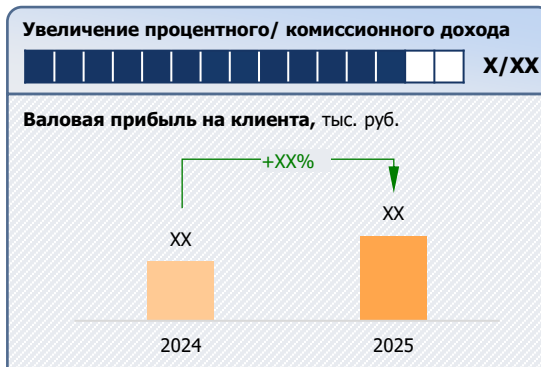
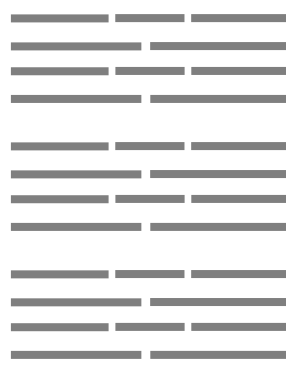
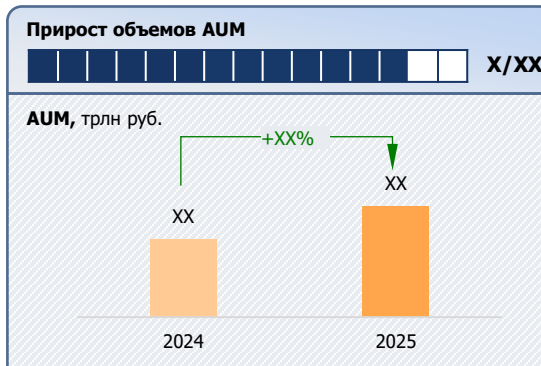
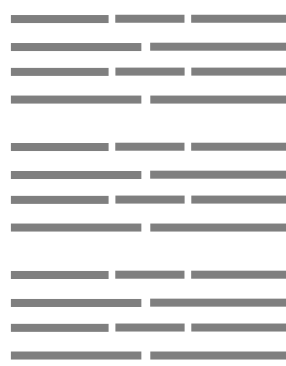
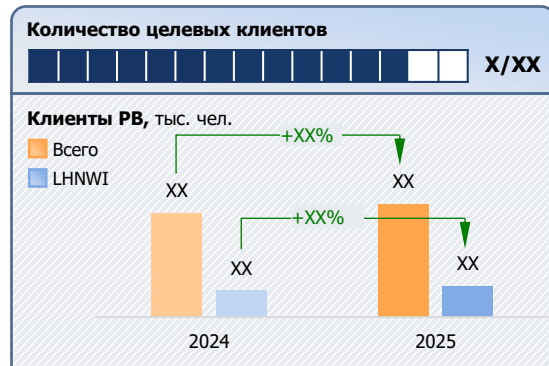
[illegible]

« _____
_____ »

Из интервью с руководителем Private banking

Вопреки вызовам 2025 года большинство банков достигли прогресса в расширении объемов бизнеса

Количество банков, отметивших наибольший прогресс (наиболее существенные результаты) в объемах бизнеса по итогам 2025 г., ед.



Потенциал игроков по расширению клиентских баз сокращается, а качество привлечения ухудшается

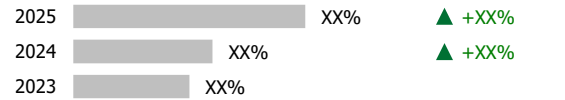
Benchmark. Доля новых клиентов в общей клиентской базе Private banking, %



Benchmark. Доля AUM новых клиентов в общем объеме AUM Private banking, %



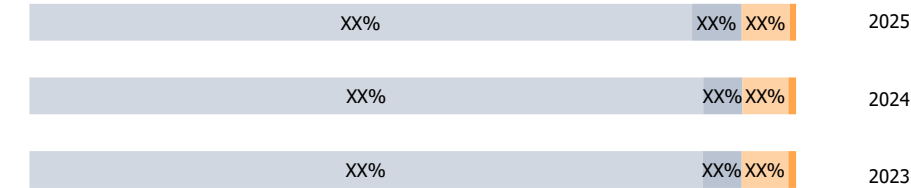
Benchmark. Средний размер AUM на нового клиента, млн руб.



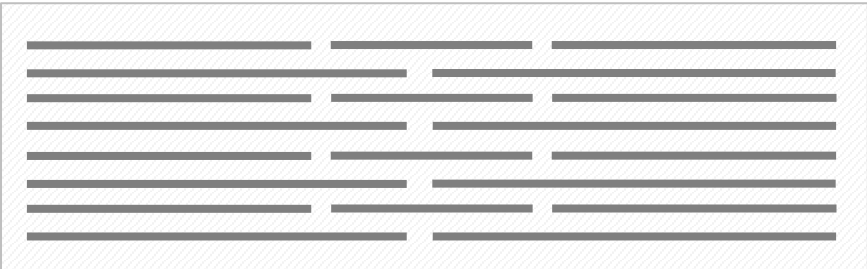
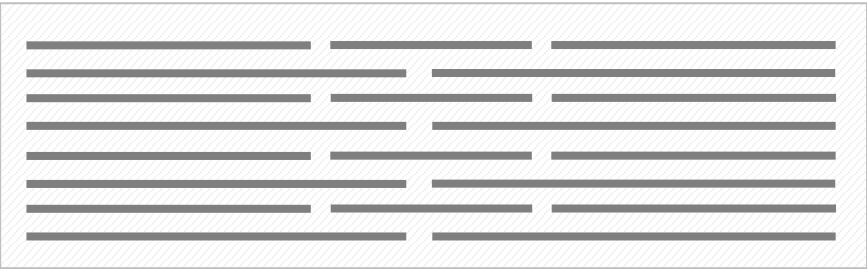
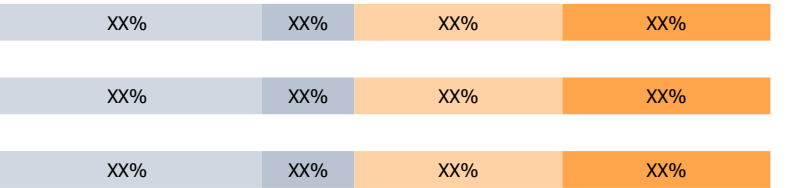
Benchmark. Посегментная структура новых клиентов и их капитала, %

До 60 млн руб. (Top affluent) 60-100 млн руб. (LHNWI) 100-500 млн руб. (HNWI) Более 500 млн руб. (VHNWI)

Сегментация новых клиентов, %



Сегментация AUM новых клиентов, %

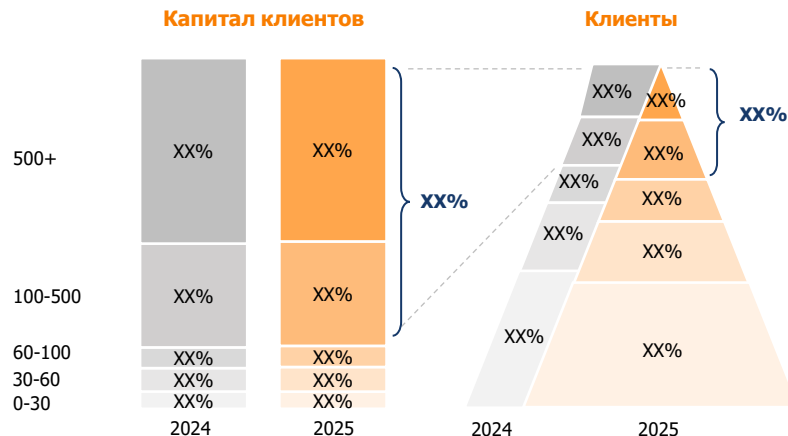


Источник: данные 12 банков-участников исследования, результаты анкетирования менеджеров, Frank RG, 2026 г.

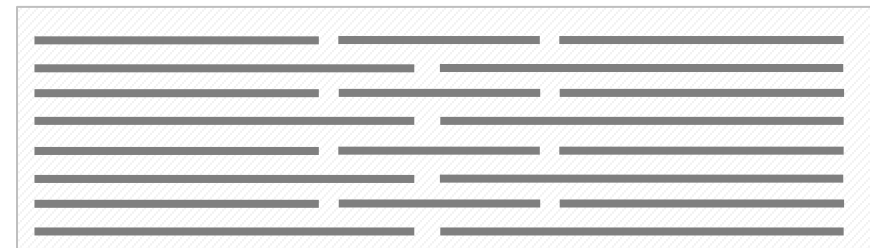
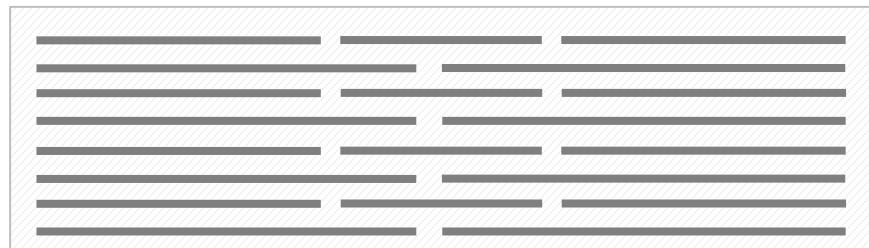
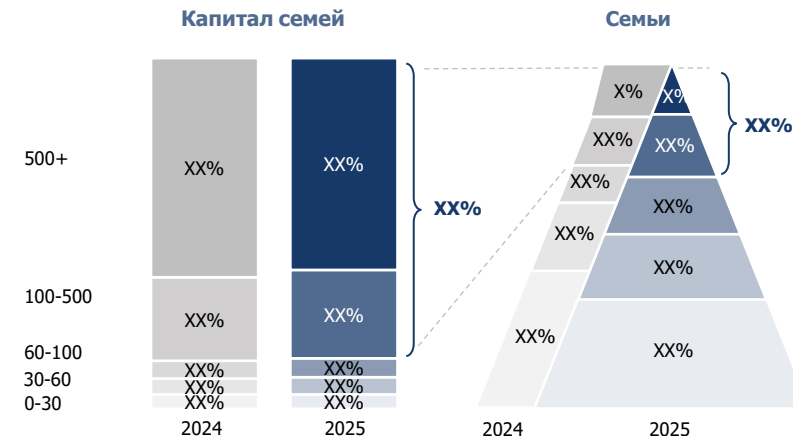
Рынок Private banking устроен по правилу Парето – 20% клиентов сосредотачивают 80% капитала

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

Граница, млн руб.



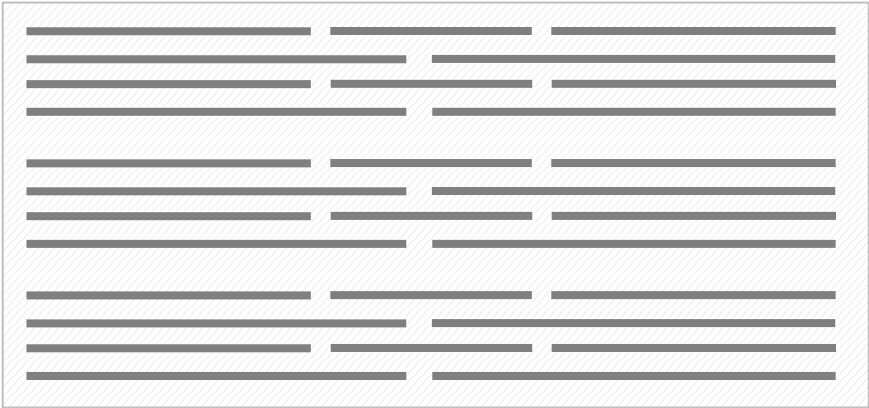
Граница, млн руб.



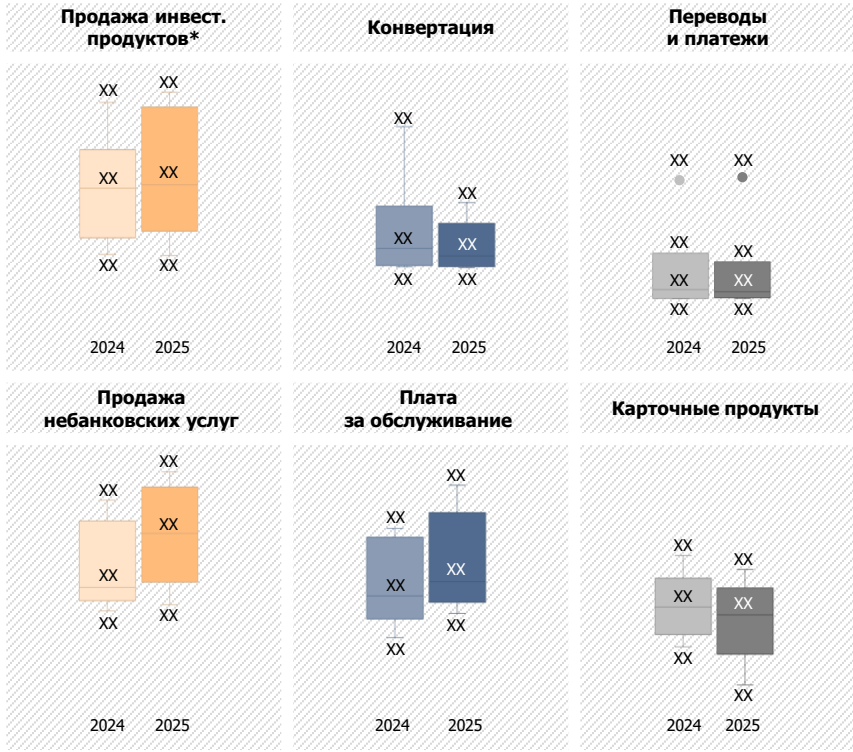
Продажа инвестиционных продуктов увеличивает свой вклад в чистый комиссионный доход

Benchmark. Медианные доли ЧКД в разбивке по статьям, %

Статья ЧКД	2024 г.	2025 г.	Δ, п.п.
Продажа инвест. продуктов	XX%	XX%	+XX
Конвертация валюты	XX%	XX%	+XX
Предоставление небанковских услуг	XX%	XX%	+XX
Плата за обслуживание в РВ	XX%	XX%	+XX
Переводы и платежи	XX%	XX%	+XX
Продажа драгметаллов	XX%	XX%	+XX
Карточные продукты (вкл. ПЛ)	XX%	XX%	+XX



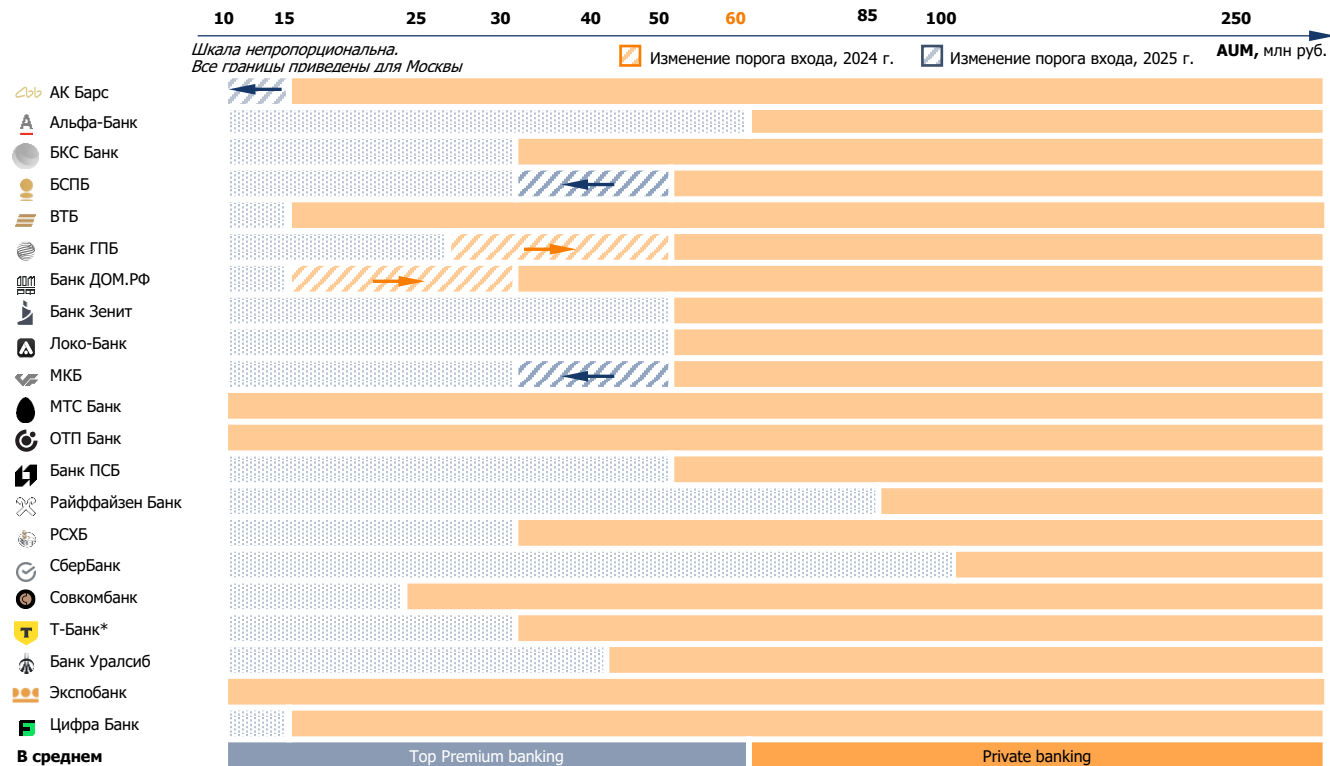
Benchmark. Объем ЧКД на клиента по категориям, тыс. руб.



Источник: данные 6 банков-участников исследования, Frank RG, 2026 г. * По всем инвестиционным продуктам, включая ИСЖ и НСЖ

Порог входа в Private banking становится условностью, банки сами определяют целевых клиентов и не ужесточают критерии обслуживания

Пороги входа по объему **капитала** в Москве, 2024-2025 г.



Источник: результаты экспертных интервью, Frank RG, 2026 г.

*У банка нет официального порога входа в Private



Сервис предвосхищает размещение капитала, а не следует за ним.

«

»

Из интервью с руководителем Private banking

Ключевым барьером при передаче целевых клиентов в сегмент Private banking выступает не техническая реализация, а конфликт интересов между подразделениями

Опрос менеджеров. Оценка системы передачи целевых клиентов из Premium в Private banking

«Я оцениваю систему передачи целевого клиента в финансовой организации из Premium в Private banking...», n=XX чел.

XX/XX

Средняя оценка менеджеров Private banking системы передачи целевого клиента из Premium в Private в банке, где они работают

Оценка **выше** средней:

Оценка **ниже** средней:

[illegible]

Из интервью с клиентом Private banking

Опрос менеджеров. Основные проблемы зоны процесса передачи целевых клиентов

«Я поставил такую оценку системе передачи целевого клиента, поскольку...», (открытый вопрос), n=XX чел.

Проблема 1



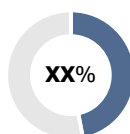
Проблема 2



Проблема 3



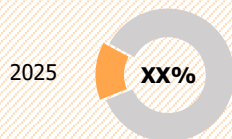
Проблема 4



Перспективный клиент Private banking не обязательно фондированный

100+ млн руб. – целевая граница сегмента HNWI

Доля клиентов HNWI
в private подразделениях, %



XX%

опрошенных персональных менеджеров считают, что для возникновения объективной потребности в получении сервиса Private banking клиенту необходим объем капитала **свыше 100 млн руб.**

XX млн руб.

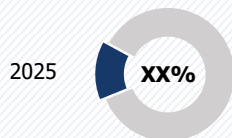
средний объем капитала, при котором у клиента **в Москве** возникает потребность в сервисе Private banking, по данным опроса персональных менеджеров

X банк пула

устанавливает
порог входа
в программу
private banking
на уровне
100 млн руб.

60+ млн руб. – целевая граница модели обслуживания Private banking

Доля клиентов LHNWI
в private подразделениях, %



Среднее число программ
Private banking на клиента
в 2025 г., ед.

Все клиенты: **HNWI** (100+ млн):

XX XX

При обслуживании в нескольких private банках совокупный капитал, как минимум, удваивается:

$[60 \text{ млн} + 60 \text{ млн}] > 100 \text{ млн}$

XX млн руб.

средний объем капитала, при котором у клиента **в России** возникает потребность в сервисе Private banking, по данным опроса персональных менеджеров

X банков пула

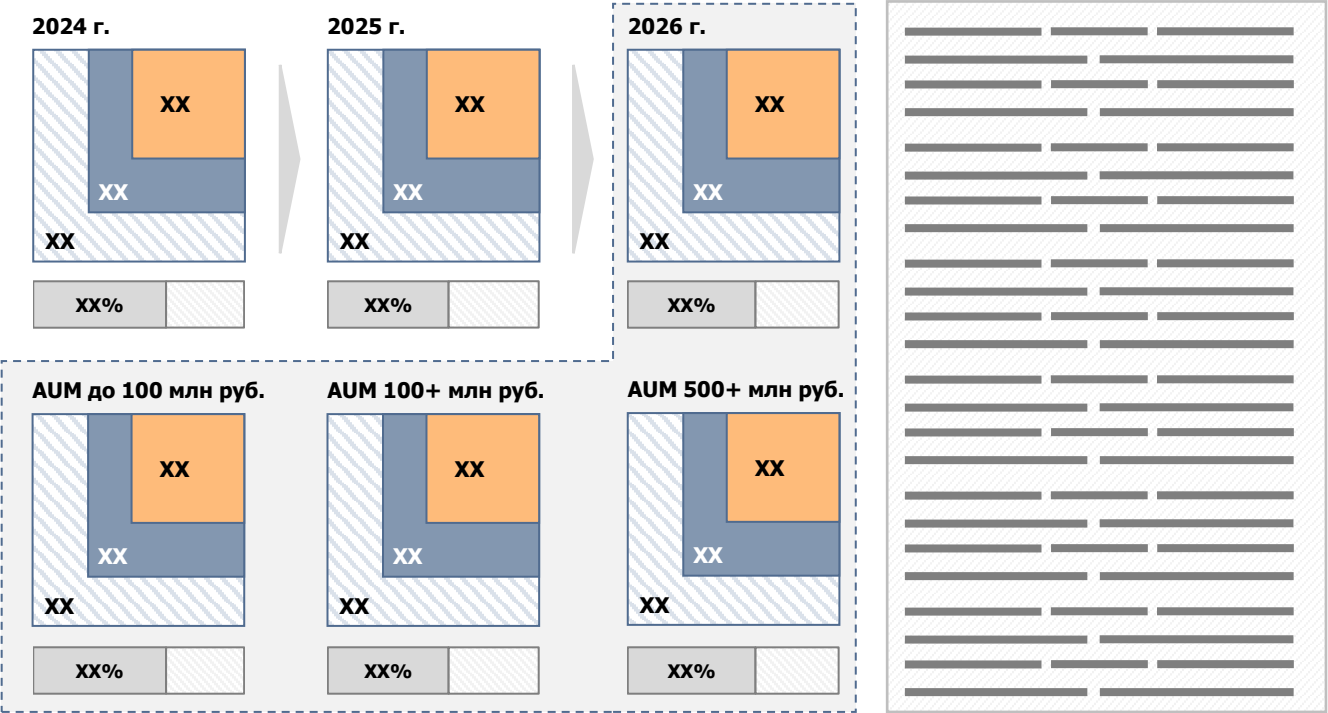
- устанавливают порог входа в программу private banking на уровне **50-60 млн руб.**

Из интервью с руководителем Private banking

Обслуживаясь в среднем в XX банках, клиент получает сервис Private banking в XX банках

Опрос клиентов. Среднее количество банков и банковских программ на клиента

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



Усиление конкуренции на рынке Private banking.

Тренд «единое окно»

Работа менеджеров и upgrade из розницы формируют почти XX новых привлечений, значимость рекомендаций постепенно снижается

Доля привлеченных через канал клиентов, %

Канал привлечения	2024	2025	Δ п.п.	min – MED – max	Комментарий
Канал 1	XX% XX%	XX% XX%	▼XX	X% X% — X%	
Канал 2	XX% XX%	XX% XX%	▲XX	X% X% — X%	
Канал 3	XX% XX%	XX% XX%	▼XX	X% X% — X%	
Канал 4	XX% XX%	XX% XX%	▲XX	X% X% — X%	
Канал 5	XX% XX%	XX% XX%	▲XX	X% X% — X%	
Канал 6	XX% XX%	XX% XX%	▲XX	X% X% — X%	
Канал 7	XX% XX%	XX% XX%	▼XX	X% X% — X%	



Доля Private banking в AUM-сегменте

500+	XX%
100-500	XX%
60-100	XX%



XX/XX

Средняя оценка менеджеров Private banking **системы передачи целевого клиента** из Premium в Private в банке, где они работают

4.2. Конкуренция: характеристики банков

Всего: 28 слайдов

Банк 1

**В полной версии отчета представлен конкурентный
анализ по исследуемым игрокам – 13 банков**

Банк X – динамика развития private подразделения

	Банк X	Конкурентные характеристики — опрос участников рынка		Динамика развития бизнеса за 2025 г.					
		Конкурент:	#X/XX	Фактические данные Benchmark положение банка в квартале по выборке				Опрос руководителей наибольшие достижения	
Позиционирование									
Стратегический фокус – сервис и эмоции									
Особенности бизнес-модели									
Организационная структура подразделения									
Бизнес-показатели									
Региональное развитие									
Оценка как работодателя – опрос менеджеров									
eNPS менеджеров Банка X: #X/ XX									
Работодатель по мнению менеджеров других банков: #x/xx									
Параметры выбора Банка X <i>n=XX чел.</i>									
Ценности Банка X <i>n=XX чел.</i>									
Прирост клиентской базы									
Прирост клиентов 60+ млн руб.									
Прирост AUM									
Прирост инвестирующих клиентов									
Увеличение доли инвестиционного портфеля									
Увеличение валового дохода									
Доля фондируемых клиентов до 45 лет									

Источник: результаты анкетирования клиентов, менеджеров, рук-лей, данные 13 банков-участников, Frank RG, 2026 г.

~ позиция относительно конкурентов не изменилась ▲ позиция улучшилась ▼ позиция ухудшилась

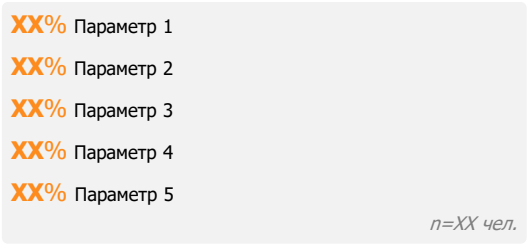
Банк X



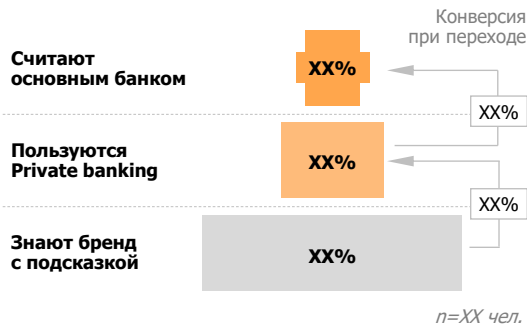
Банк X – сила бренда и присутствие конкурентов в клиентской базе

ТОП-5 важных параметров Private banking для клиентов из базы Банка X

«Я могу выделить 5 наиболее важных параметров обслуживания Private banking...»

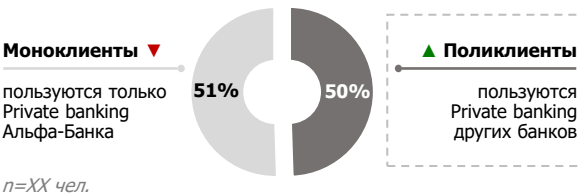


Пирамида здоровья бренда Банка X

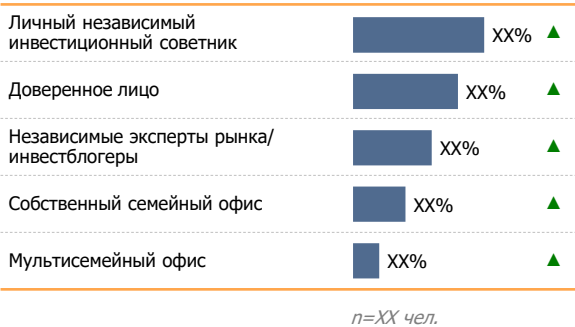


Пользование банками и внешними консультантами клиентами из базы Банка X

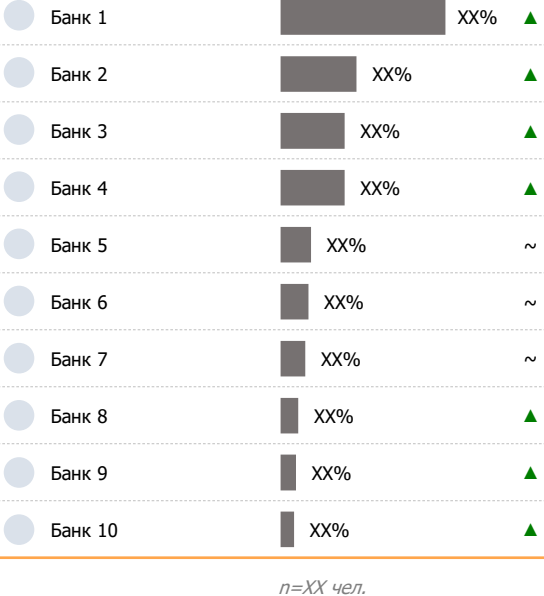
«Банковские программы, в которых я обслуживаюсь...»



XX% клиентов обращаются к внешним советникам

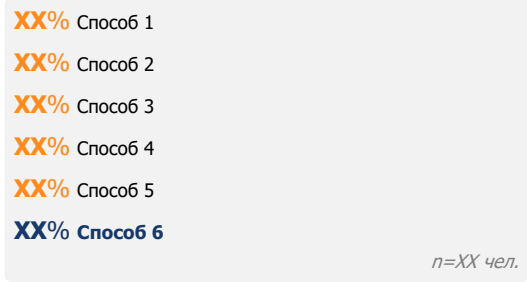


ТОП-10 банков-конкурентов

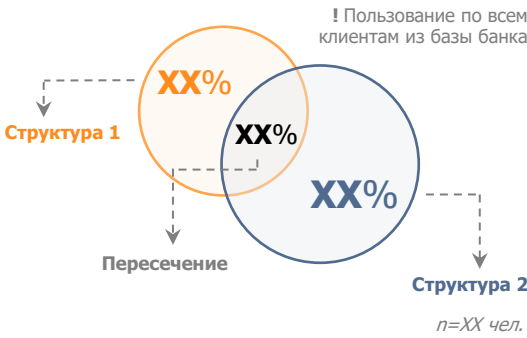


Банк X – инвестиционная активность клиентской базы

Способы и формат инвестирования клиентов из базы Банка X
«Я инвестирую через банк/ финансовую компанию...»

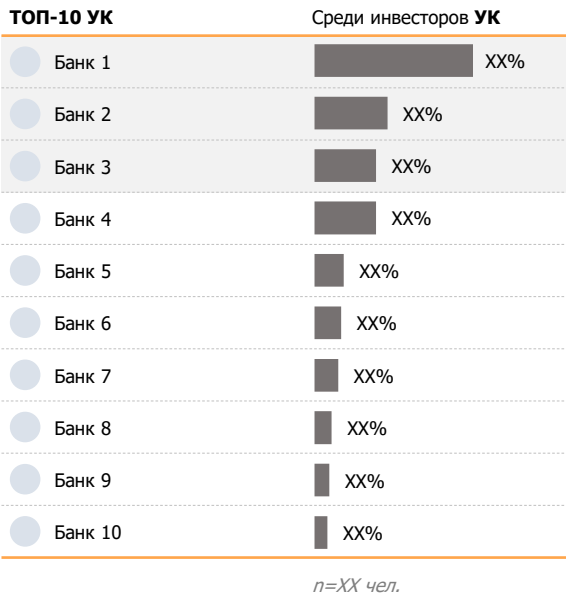


Доля клиентов из базы Банка X, пользующихся аффилированными структурами

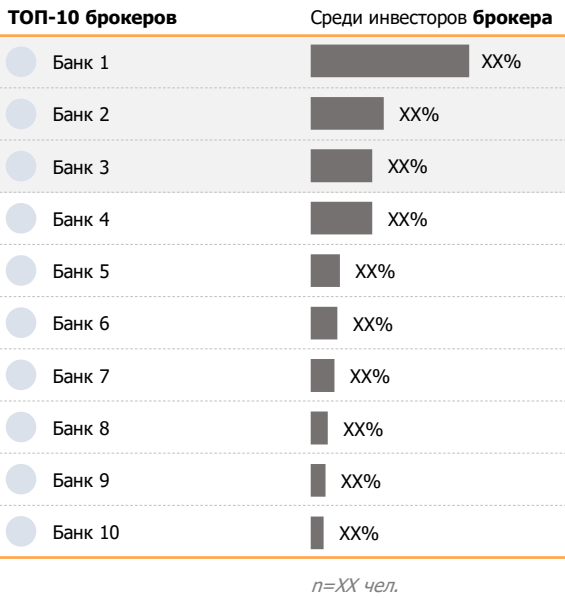


Пользование брокерскими и управляющими компаниями из базы Банка X
«Управляющие компании, продуктами и услугами которых я пользуюсь...»
«Я инвестирую через брокеров...»

XX% клиентов инвестируют через УК



XX% клиентов инвестируют через брокера*



* Клиенты и/или инвестирующие самостоятельно на брокерском счете, пользующиеся услугой инвестиционного консультирования, персонального брокера.
Источник: результаты анкетирования клиентов, Frank RG, 2026 г.

5

Управление сервисом Private banking в России

Всего: 18 слайдов

Сервис – основа Private banking, обеспечивающая XX важности в системе ценностей клиентов

Распределение относительной важности параметров Private banking

Опрос клиентов, $n=XX$ чел.

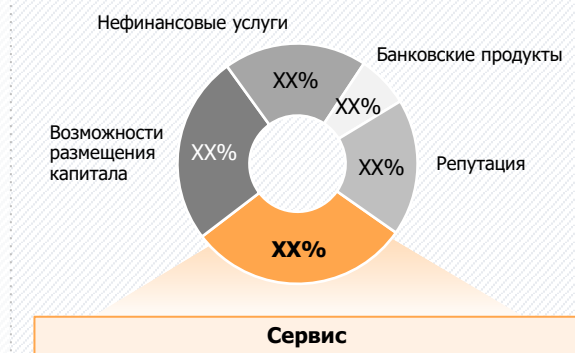
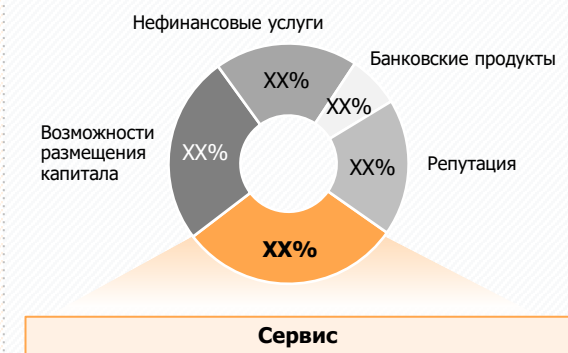
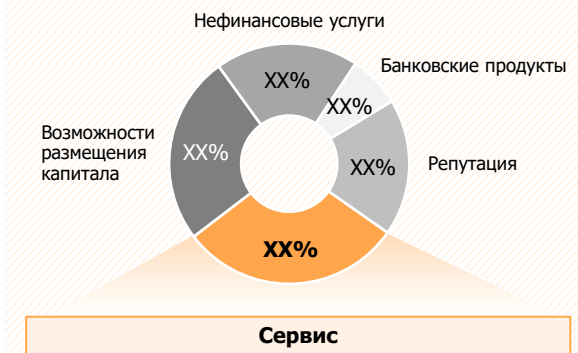
Опрос менеджеров, $n=XX$ чел.

Опрос руководителей, $n=XX$ чел.

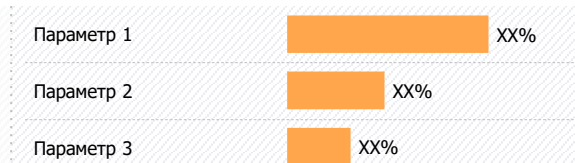
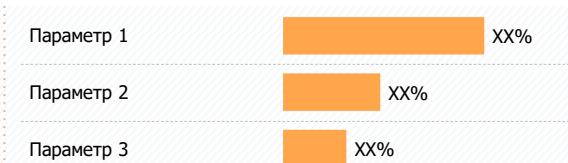
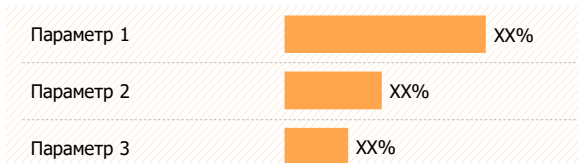
«Я могу выделить 5 важных для меня параметров обслуживания Private banking...»

«На мой взгляд основными параметрами выбора клиентами Private banking являются...»

«Клиенты выбирают наш банк, поскольку мы наиболее конкурентоспособны в...»



Распределение абсолютной важности параметров Private banking, входящих в сервис



Регулярный замер удовлетворенности – наиболее популярная форма сбора обратной связи от клиентов



X/XX банков

имеют систему
обработки
обращений

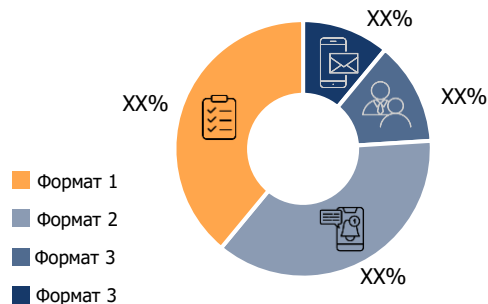
Каналы, через которые клиенты чаще всего обращаются, чтобы оставить обратную связь/ претензии, кол-во банков:



Каналы, через которые банки чаще всего возвращаются к клиенту с обратной связью по его обращению/ претензии, кол-во банков:



Форматы сбора данных об удовлетворенности клиентов, 2025 г., %

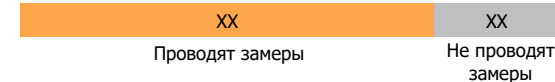


Периодичность проведения замера, кол-во банков

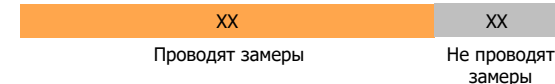
	NPS	CSI банком	CSI ПМ	CSI продукт.	CSI digital-канал.
Ежемесячно	XX	XX	XX	XX	XX
Раз в квартал	XX	XX	XX	XX	XX
Раз в полгода	XX	XX	XX	XX	XX
Раз в год	XX	XX	XX	XX	XX
Ситуативно	XX	XX	XX	XX	XX

Доля банков, проводящих замеры, %

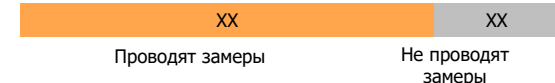
Удовлетворенности/ лояльности в любой форме



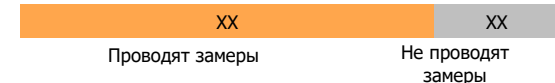
NPS



CSI банком



CSI ПМ



CSI продуктом



CSI digital-каналами

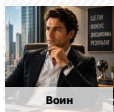


XX/XX банков обрабатывают обращения/ претензии клиентов в срок от 1 до 3 дней

Менеджер является ключевым атрибутом сервиса Private banking, однако отношение к нему отличается в зависимости от клиентского портрета



Инструмент/ экспертность (XX/XX)



Воин

Архетип 5

Архетип 6

Архетип 7

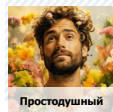
Архетип 8

Архетип 9

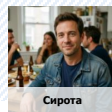
Архетип 10



Эмоциональная привязанность (XX/XX)



Простудный



Сирота



Опекун

Архетип 11

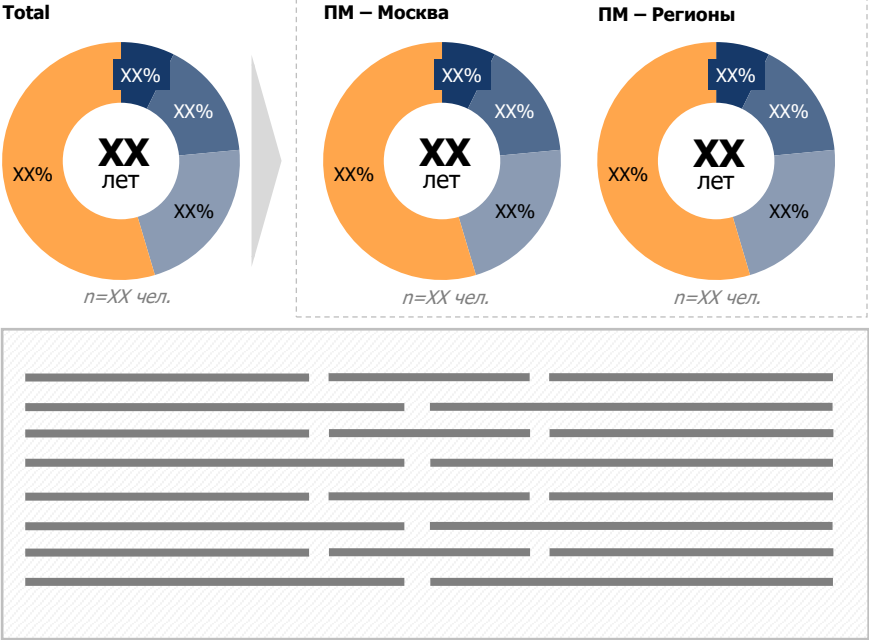
Архетип 12

XX% менеджеров работают с состоятельными клиентами более XX лет

Опрос менеджеров. Совокупный опыт работы менеджеров с клиентами Private banking

«Мой совокупный опыт работы с клиентами Private banking, учитывая все предыдущие места работы...»

2 года и менее 3-5 лет 6-10 лет Более 10 лет



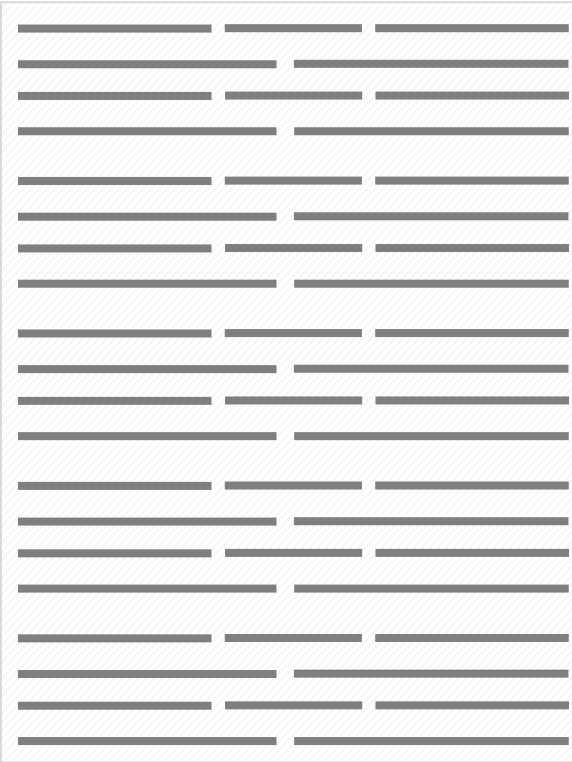
Опрос менеджеров. Предыдущие места работы с клиентами Private banking в разрезе опыта работы в текущем банке

«Ранее я работал с клиентами Private banking в финансовых организациях...»,
«Я работаю в финансовой организации...»

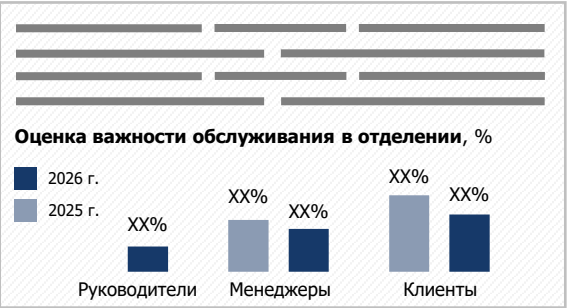
Предыдущие места работы	Стаж на текущем месте работы		
	Менее 2 лет	От 3 до 5 лет	6 и более лет
Банк 1	XX%	XX%	XX%
Банк 2	XX%	XX%	XX%
Банк 3	XX%	XX%	XX%
Банк 4	XX%	XX%	XX%
Банк 5	XX%	XX%	XX%
Банк 6	XX%	XX%	XX%
Банк 7	XX%	XX%	XX%
Банк 8	XX%	XX%	XX%
Банк 9	XX%	XX%	XX%
Банк 10	XX%	XX%	XX%
Не работали с РВ ранее	XX%	XX%	XX%
	n=XX чел.	n=XX чел.	n=XX чел.

Семейное обслуживание всегда отличало сервис Private banking от массовой розницы, около XX% клиентской базы являются членами семьи и/или связанными лицами

		Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
Требование к капиталу		✓	✗	✗	✗
Наполнение					
• Сервис		В полном объеме	В полном объеме	В полном объеме	В полном объеме
• Продукт		В полном объеме	Ограниченный	В полном объеме	—
Количество банков		X/XX	X/XX	X/XX	X/XX
Сервис	Менеджер	X/X	X/X	X/X	X/X
	Отделения	X/X	X/X	X/X	X/X
	Выделенная линия КЦ	X/X	X/X	X/X	X/X
Продукт	Вклады/ НС	X/X	X/X	X/X	X/X
	РКО	X/X	X/X	X/X	X/X
	Карты	X/X	X/X	X/X	X/X
	Консьерж-сервис	X/X	X/X	X/X	X/X
	Такси/ трансферы	X/X	X/X	X/X	X/X
	Бизнес-залы	X/X	X/X	X/X	X/X
	Страхование ВЗР	X/X	X/X	X/X	X/X
	Скидки от партнеров	X/X	X/X	X/X	X/X



Региональная сеть увеличивается, однако банки придерживаются осторожной стратегии развития

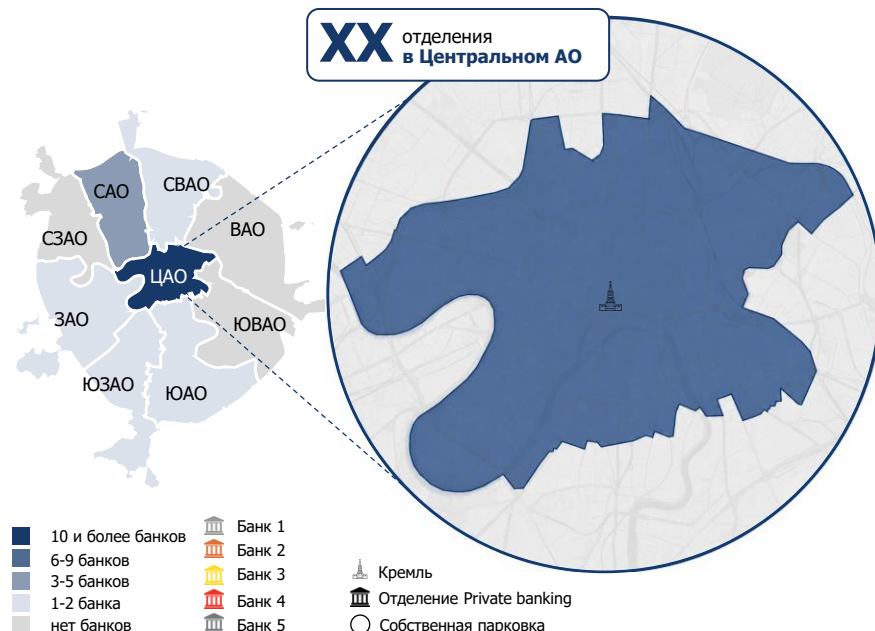


№	Город	Банки	Офисы
1	Краснодар	X	X
2	Ростов-на-Дону	X	X
3	Волгоград	X	X
4	Воронеж	X	X
5	Пермь	X	X
6	Казань	X	X
7	Тула	X	X
8	Тюмень	X	X
9	Саратов	X	X
10	Уфа	X	X
11	Екатеринбург	X	X

Источник: данные 13 банков-участников исследования, результаты анкетирования клиентов, менеджеров и руководителей, Frank RG, 2026 г.

В Москве фокус смещается с расширения сети на развитие инфраструктуры действующих отделений

Benchmark. Распределение отделений Private banking по административным округам Москвы, 2025 г.



Benchmark. Характеристики отделений Private banking в Москве по банкам, 2025 г.

Банк с отделениями в Москве	Кол-во, шт.	Выделенное для РВ, %	Наличие корп. блока, %	Среднее время без ремонта, лет
Банк 1	X	●	●	XX
Банк 2	X	●	●	XX
Банк 3	X	●	●	XX
Банк 4	X	●	●	XX
Банк 5	X	●	●	XX
Банк 6	X	●	●	XX
Банк 7	X	●	●	XX
Банк 8	X	●	●	XX
Банк 9	X	●	●	XX
Банк 10	X	●	●	XX
Банк 11	X	●	●	XX
Банк 12	X	●	●	XX
Банк 13	X	●	●	XX
Банк 14	X	●	●	XX
Банк 15	X	●	●	XX

6

Управление капиталом клиентов Private banking в России

Всего: 25 слайдов

Менеджеры демонстрируют лучшее понимание клиентских приоритетов в области размещения

Распределение относительной важности параметров Private banking

Опрос клиентов, n=XX чел.

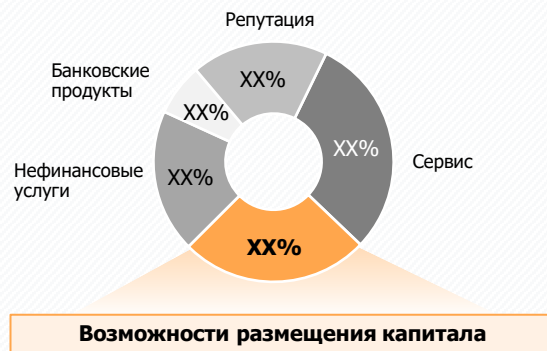
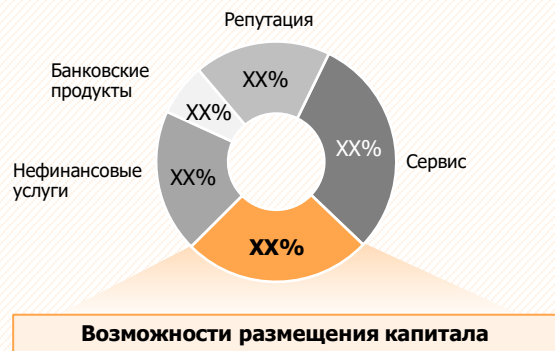
Опрос менеджеров, n=XX чел.

Опрос руководителей, n=XX чел.

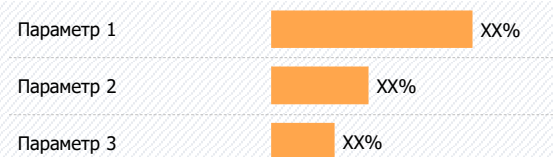
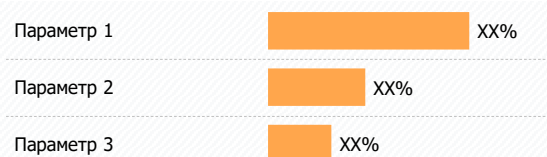
«Я могу выделить 5 важных для меня параметров обслуживания Private banking...»

«На мой взгляд основными параметрами выбора клиентами Private banking являются...»

«Клиенты выбирают наш банк, поскольку мы наиболее конкурентоспособны в...»



Распределение абсолютной важности параметров Private banking, входящих в возможности размещения капитала



Для инвестподразделений 2025 г. был успешным, но сохраняется повышенная неопределенность

Количественные цели инвестиционных подразделений Private banking на 2025 г.

Вовлечение клиентов в инвестиции

Опрос руковод-й: наибольший прогресс в объемах бизнеса

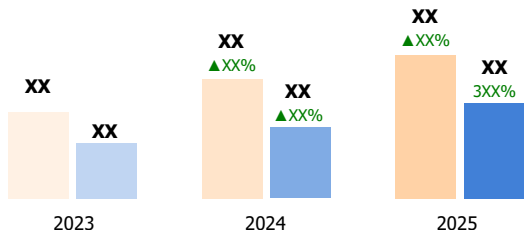
Цель 1



Цель 2



Инвестиции: ■ Клиенты, тыс. кл. ■ Капитал, трлн руб.



Комиссионный доход от инвестиций

Опрос руковод-й: наибольший прогресс в объемах бизнеса

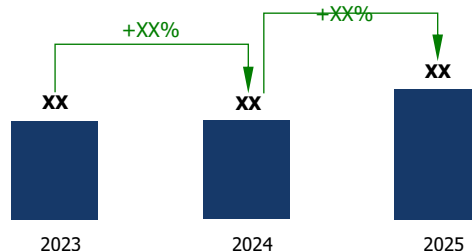
Цель 3



Цель 4



ЧКД* от продажи инвестпродуктов, тыс. руб.



Внешние факторы

Результаты экспертных интервью:

Внешний фактор 1



Внешний фактор 2



Внешний фактор 3



Внешний фактор 4

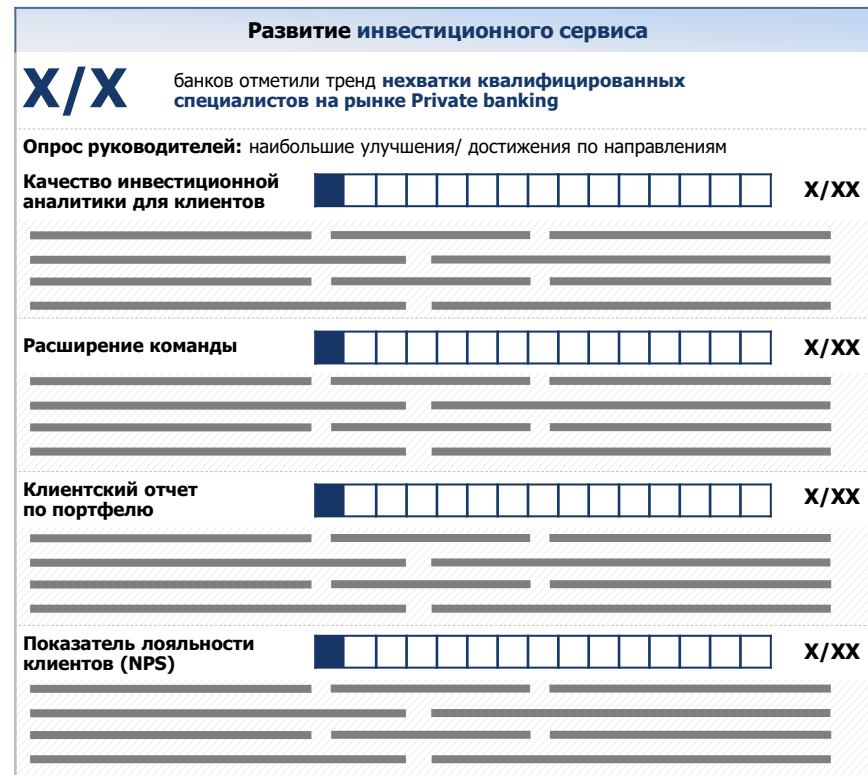


Внешний фактор 5



Развитие инвестиционного сервиса стало для банков важнее продуктового предложения в 2025 г.

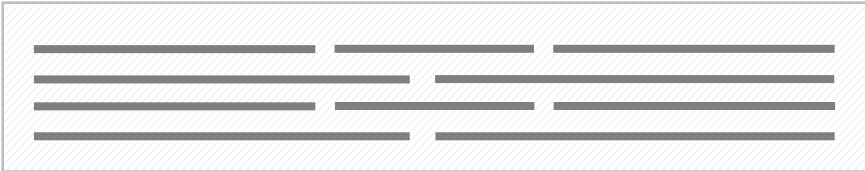
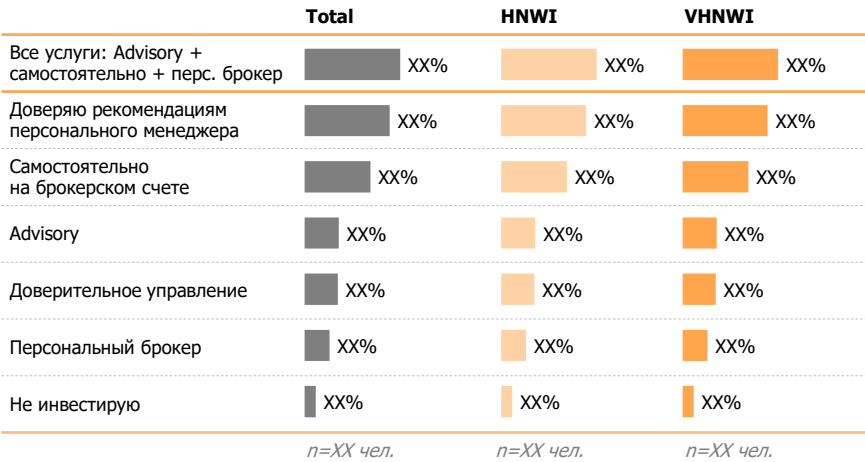
Качественные цели инвестиционных подразделений Private banking на 2025 г.



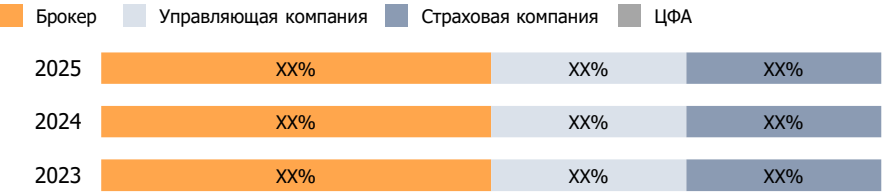
Услуга Advisory в 2025 г. менее востребована, чем самостоятельное инвестирование на брокерском счете, при этом доля капитала под управлением услуги возрастает

Опрос клиентов. Способы инвестирования

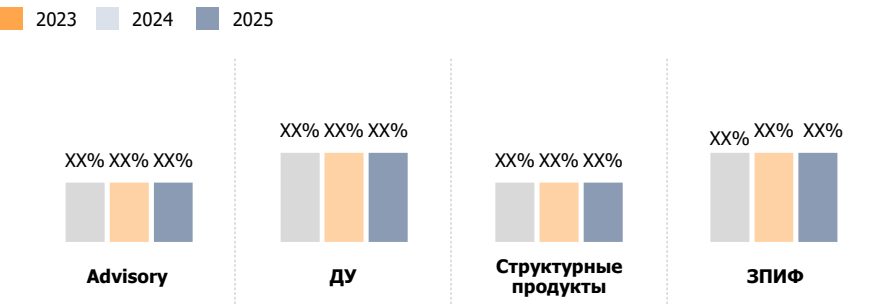
«Я инвестирую через банк/ финансовую компанию»



Benchmark. Распределение инвестиционного капитала по типу продуктовой фабрики

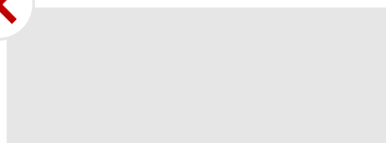


Benchmark. Доля инвестиционного капитала в отдельных продуктах



Ценность отчетности для клиентов Private banking определяется не только полнотой данных, но и степенью персонализации формата

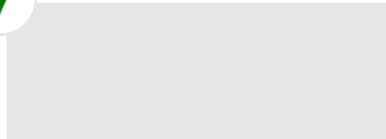
«Акцент на главное»	«Максимум информации»	«В ручном режиме»
X/XX игроков	X/XX игроков	X/XX игроков
Формат отчета		
Преимущества:		
Недостатки:		
« ».	« ».	« ».
Из интервью с клиентом Private banking	Из интервью с руководителем инвесткоманды Private banking	



«

_____».

Из интервью с клиентом Private banking



«

_____».

Из интервью с клиентом Private banking

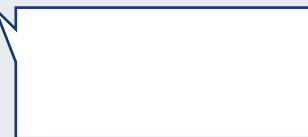
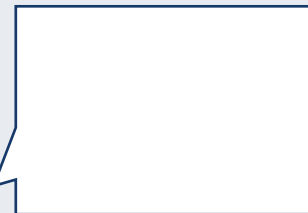
Текущая инвестиционная отчетность не закрывает ключевые потребности клиента



Проблема 1



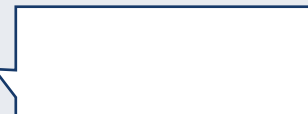
Клиент



Проблема 2



Клиент



Искусственный интеллект все активнее интегрируется во внутренние процессы банков

Опрос руководителей. Использование ИИ-технологий банками в инвестиционных подразделениях для решения бизнес-задач*

«2026 году в Private banking мы планируем использовать ИИ в...»

Уже используем Планируем использовать НЕ планируем использовать

	Количество банков		
Бизнес-задача 1	X	X	X
Бизнес-задача 2	X	X	X
Бизнес-задача 3	X	X	X
Бизнес-задача 4	X	X	X
Бизнес-задача 5	X	X	X
Бизнес-задача 6	X	X	X
Бизнес-задача 7	X	X	X
Бизнес-задача 8	X	X	X
Бизнес-задача 9	X	X	X
Бизнес-задача 10	X	X	X
Бизнес-задача 11	X	X	X

Группировка банков по подходам к внедрению ИИ

«Персонализированный помощник»

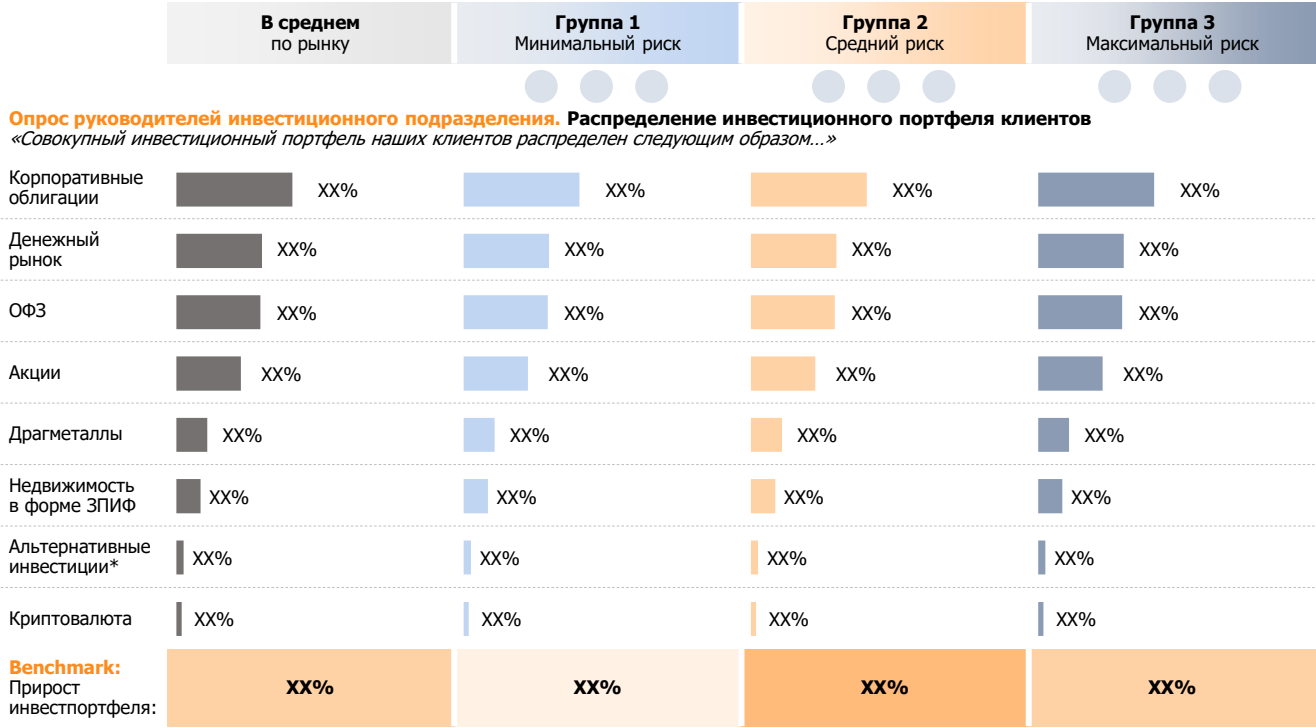
«Хранитель знаний»

«Помощь в процессах»

Источник: результаты анкетирования руководителей, Frank RG, 2026 г.

XX% в портфеле клиентов составляют облигации и денежный рынок

Группировка банков по распределению портфеля по классам активов



Динамика стратегического распределения активов семейных офисов

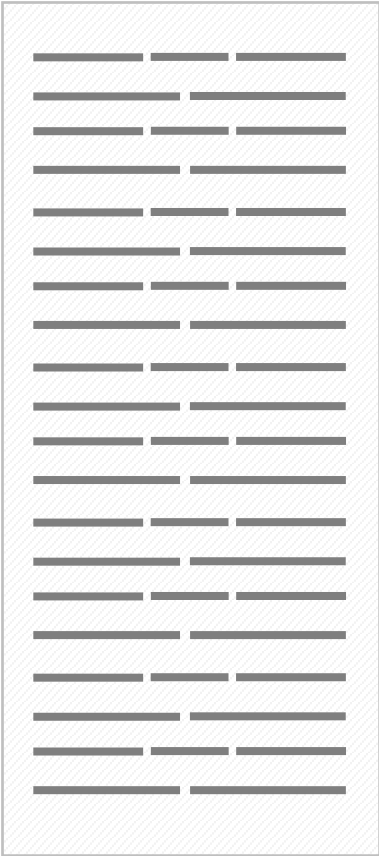
	2025	2026F
Акции	XX%	XX% ▲
Private equity	XX%	XX% ~
Облигации	XX%	XX% ▲
Недвижимость	XX%	XX% ▼
Наличные	XX%	XX% ▼
Хедж-фонды	XX%	XX% ~
Драгметаллы	XX%	XX% ▲
Прочее	XX%	XX% ▲

Источник: UBS, Global Family Office, 2026 г., данные 13 банков-участников исследования, результаты анкетирования руководителей, Frank RG, 2026 г.* Венчурные инвестиции, пр.

В 2025 г. облигационные фонды и фонды денежного рынка – наиболее привлекательные для клиентов

Распределение СЧА фондов по классам активов*, 2025 г.

XX% Облигации, доступны у X/XX игроков					XX% Денежный рынок, доступен у X/XX игроков				X% Валютные облигации, доступны у X/XX игроков			
Банк	Общая СЧА по активу, млн руб.	Наиболее результативный фонд за год			Общая СЧА по активу, млн руб.	Наиболее результативный фонд за год			Общая СЧА по активу, млн руб.	Наиболее результативный фонд за год		
		Название	Вес по СЧА	Доход-сть		Название	Вес по СЧА	Доход-сть		Название	Вес по СЧА	Доход-сть
Банк 1	XX	Фонд 1	XX%	XX%	XX	Фонд 1	XX%	XX%	XX	Фонд 1	XX%	XX%
Банк 2	XX	Фонд 2	XX%	XX%	XX	Фонд 2	XX%	XX%	XX	Фонд 2	XX%	XX%
Банк 3	XX	Фонд 3	XX%	XX%	XX	Фонд 3	XX%	XX%	XX	Фонд 3	XX%	XX%
Банк 4	XX	Фонд 4	XX%	XX%	XX	Фонд 4	XX%	XX%	XX	Фонд 4	XX%	XX%
Банк 5	XX	Фонд 5	XX%	XX%	XX	Фонд 5	XX%	XX%	XX	Фонд 5	XX%	XX%
Банк 6	XX	Фонд 6	XX%	XX%	XX	Фонд 6	XX%	XX%	XX	Фонд 6	XX%	XX%
Банк 7	XX	Фонд 7	XX%	XX%	XX	Фонд 7	XX%	XX%	XX	Фонд 7	XX%	XX%
Банк 8	XX	Фонд 8	XX%	XX%	XX	Фонд 8	XX%	XX%	XX	Фонд 8	XX%	XX%
Банк 9	XX	Фонд 9	XX%	XX%	XX	Фонд 9	XX%	XX%	XX	Фонд 9	XX%	XX%
Средняя доходность				XX%								



Источник: InvestFunds, Frank RG, 2026 г. * Данные по БПИФ, ОПИФ, ИПИФ

Продукты СЖ классически являются целевыми для высокостоятельных клиентов – разнообразие линейки Private banking закрывает все запросы



НСЖ: получение
гарантированного дохода

Количество банков, предлагающих продукт:



X/XX

Параметры:

Доходность:

Риск:

Страховая защита:



НСЖ: пенсионные накопления
и передача наследства

Количество банков, предлагающих продукт:



X/XX

Параметры:

Доходность:

Риск:

Страховая защита:



ИСЖ и Unit-Linked: инвестиционные
инструменты в страховой оболочке

Количество банков, предлагающих продукт:

Прекращение продаж в 2026 г.

Параметры:

Доходность:

Риск:

Страховая защита:



НСЖ: защита
здоровья и жизни

Количество банков, предлагающих продукт:



X/XX

Параметры:

Доходность:

Риск:

Страховая защита:

Case study



Долевое страхование жизни:
новое развивающееся направление СЖ

Количество банков, предлагающих продукт:



X/XX

Параметры:

Доходность:

Риск:

Страховая защита:



Продукты СЖ редко
ассоциируются
с их первоначальной целью –
защита жизни и здоровья

Причина покупки СЖ

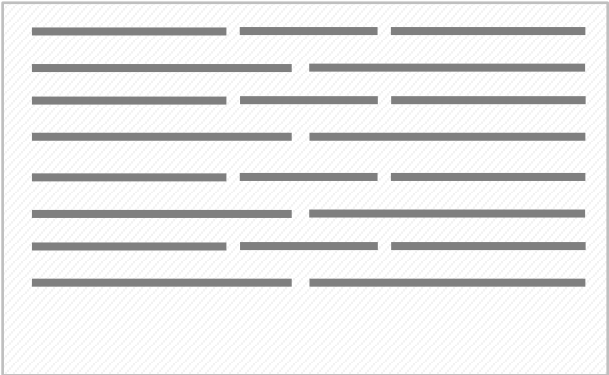
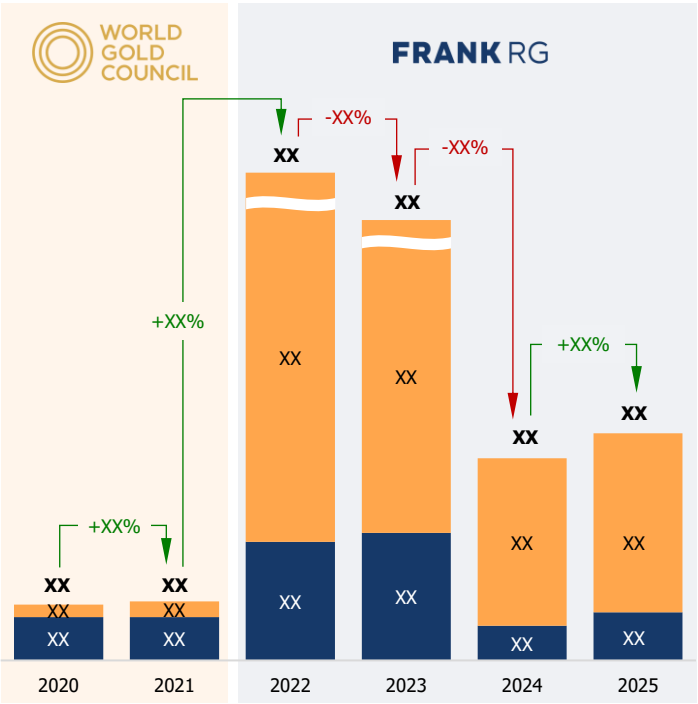
Причина покупки СЖ

Причина покупки СЖ

Интерес к золоту со стороны инвесторов сохраняется независимо от формы инвестирования

Динамика спроса на слитки и монеты, тонны

Слитки Инвестиционные монеты



« ».

Из интервью с руководителем инвестиционной команды Private banking

Динамика капитала по продуктам

2023-2024 гг. 2024-2025 гг.

БСДМ (ранее ОМС) в золото

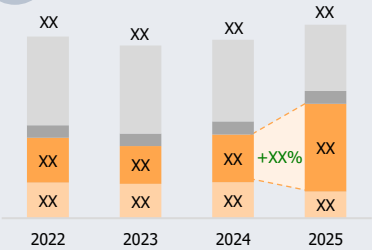
XX% XX%

Биржевое золото

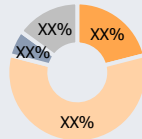
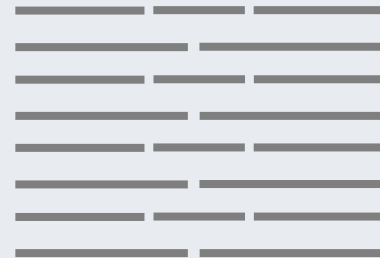
XX% XX%



Структура спроса на золото, тонны



Ювелирные изделия Промышленность
Инвестиции (слитки, монеты, ETF)
Центральные банки

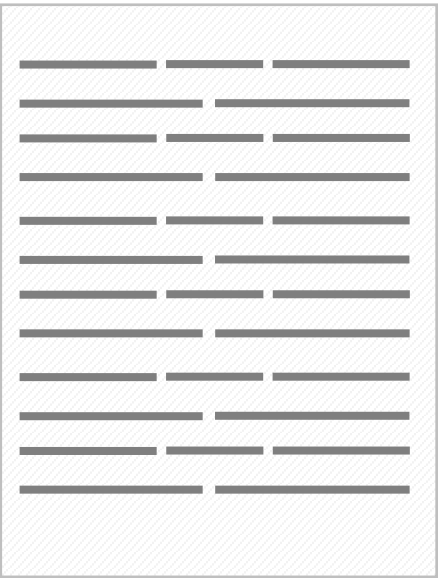
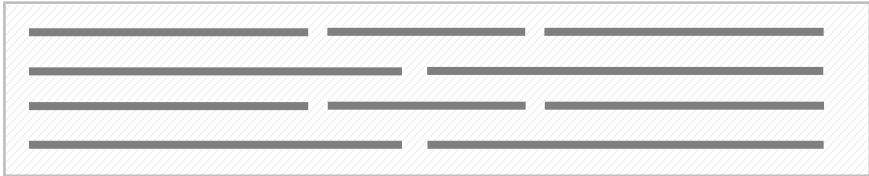
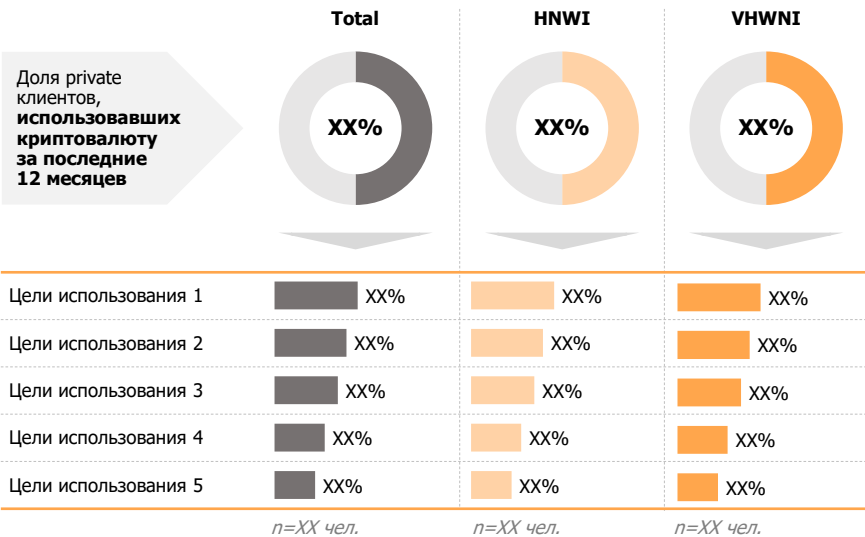


Увеличится
Останется прежней
Уменьшится
Нет планов инвестировать в актив

Несмотря на незначительную востребованность криптовалюты как инвестиционного инструмента, private банки видят в ней потенциал

Опрос клиентов. Цели использования криптовалюты

«За последние 12 месяцев я использовал криптовалюту для....»



«

».

Из интервью с руководителем
инвесткоманды Private banking

В 2025 г. рост общемирового
криптовалютного богатства замедлился,
но остается высоким.



7 Нефинансовые услуги

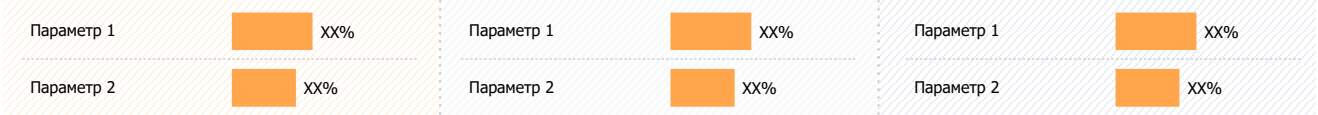
Всего: 30 слайдов

Нефинансовые сервисы – 3 по абсолютной важности параметр для клиентов

Распределение относительной важности параметров Private banking



Распределение абсолютной важности параметров Private banking, входящих в категорию нефинансовых услуг



Источник: результаты анкетирования клиентов, менеджеров, руководителей (Head of Private, Head of sales), данные 13 банков-участников исследования, Frank RG, 2026 г.

Экономика впечатлений:
составляющие опыта

Представленность мероприятий, содержащих одну из составляющих опыта, в банках, 2026 г.



Составлено на основе данных о мероприятиях, направленных на поддержание лояльности, предоставленных банками-участниками исследования с опорой на модель Б. Джозефа Пайна II и Джеймса Х. Гилмора

Идеальный опыт: гармоничное сочетание 4 составляющих

Привлечение партнеров и расширение предложения привилегий являются ключевыми целями нефинансовых подразделений на 2026 г.

По мнению руководителей нефинансовых подразделений, роль нефин. блока в банке:

X/xx	сопоставима по значимости с продуктовыми
X/xx	дополняет услуги РВ
X/xx	локомотив, формирующий основу РВ

Ключевые цели подразделения нефинансовых услуг на 2026 г., кол-во банков, шт.

Цель	Кол-во банков, шт.
Цель 1	X/xx
Цель 2	X/xx
Цель 3	X/xx
Цель 4	X/xx
Цель 5	X/xx
Цель 6	X/xx
Цель 7	X/xx
Цель 8	X/xx

Приоритетные направления для развития в 2026 г., кол-во банков, шт.

- Первостепенное развитие

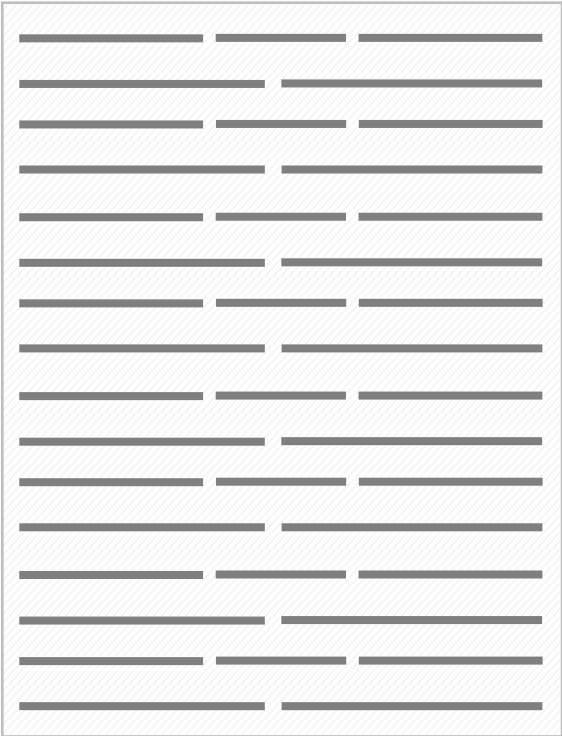
Второстепенное развитие

Уже развито, поддерживать
- Неактуально для клиентов, не развиваем

Недостаточно ресурсов для развития

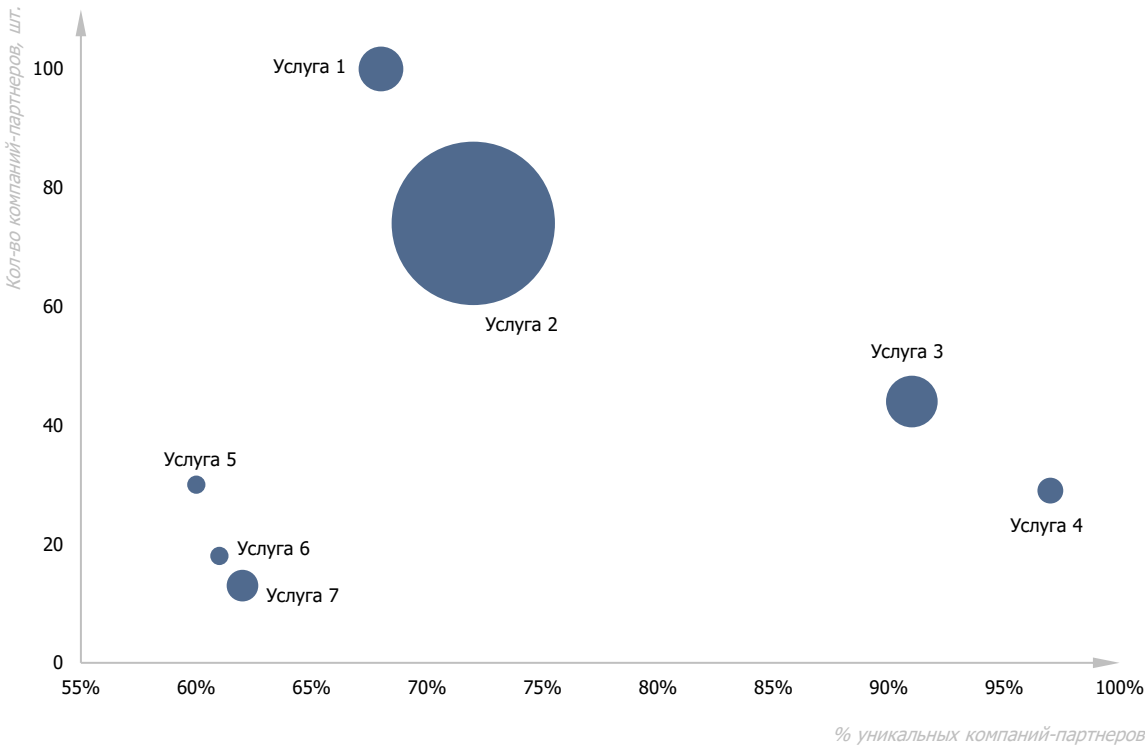
Не развиваем по другим причинам

Направление	Кол-во банков, шт.
Направление 1	X X
Направление 2	X X X X
Направление 3	X X X
Направление 4	X X X
Направление 5	X X X X X
Направление 6	X X X X
Направление 7	X X X X X
Направление 8	X X X X X X
Направление 9	X X X X X
Направление 10	X X X X X
Направление 11	X X X X X
Направление 12	X X X X
Направление 13	X X X X X
Направление 14	X X X X X
Направление 15	X X X X X



Партнерская сеть в области налогового и юридического консультирования насыщенная

Уникальность компаний-партнеров в разных сферах нефинансовых услуг в исследуемых банках, 2025 г.
Размер круга соответствует объему оказанных услуг по направлению (без учета консердж-сервиса)



Категории услуг, в которых предлагаются разные партнеры в зависимости от объема капитала, 2025 г., %

Услуги	Кол-во банков
Услуга 1	X/X
Услуга 2	X/X
Услуга 3	X/X
Услуга 4	X/X
Услуга 5	X/X
Услуга 6	X/X
Услуга 7	X/X
Услуга 8	X/X
Услуга 9	X/X

Динамика спроса на услуги, 2025 г., %

Услуги	Ср. рост кол-ва запросов
Услуга 1	X/X
Услуга 2	X/X
Услуга 3	X/X
Услуга 4	X/X
Услуга 5	X/X
Услуга 6	X/X
Услуга 7	X/X

Источник: результаты анкетирования руководителей, данные 13 банков-участников исследования, Frank RG, 2026 г.

7.1. Структурирование капитала клиентов Private banking в России

Всего: 8 слайдов

Налоговые и юридические консультации уступили по важности Lifestyle

Анализ спроса на налоговые и юридические консультации в private банках

#X по важности среди нефинансовых услуг

XX% клиентов пользуются услугой в private банке

XX средняя оценка CSI

Услуги, за которыми клиенты хотели бы обращаться в private банк, 2026 г., %

Параметр	Total	HNWI	VHNWI
Услуга 1	XX% n=XX чел.	XX% n=XX чел.	XX% n=XX чел.
Услуга 2	XX%	XX%	XX%
Услуга 3	XX%	XX%	XX%
Услуга 4	XX%	XX%	XX%
Услуга 5	XX%	XX%	XX%
Услуга 6	XX%	XX%	XX%
Услуга 7	XX%	XX%	XX%
Услуга 8	XX%	XX%	XX%

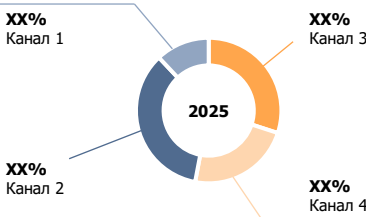
Статистика по private банкам

XX услуги в среднем оказано 1 клиенту

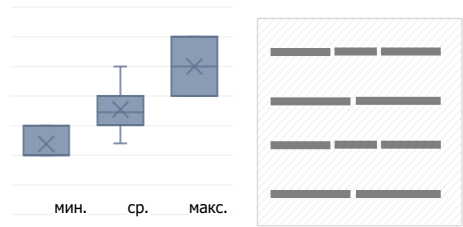
Кол-во оказанных услуг, тыс. шт., %



Каналы оказания услуг, 2025 г., %



Размер комиссий, которые получают private банки от партнеров, 2025 г., %



Анализ взаимодействия с партнерами

XX% партнеров private банков уникальные (не повторяются между банками)

Кол-во упоминаний партнеров private банков, 2025 г., шт.

Кол-во упоминаний	X	X	X	X	X
Кол-во компаний	X	X	X	X	X

Кол-во компаний-партнеров в банках, 2025 г., шт.



Активное предложение банков формирует интерес к вопросу наследования, личные фонды – подходящее решение для сложных кейсов

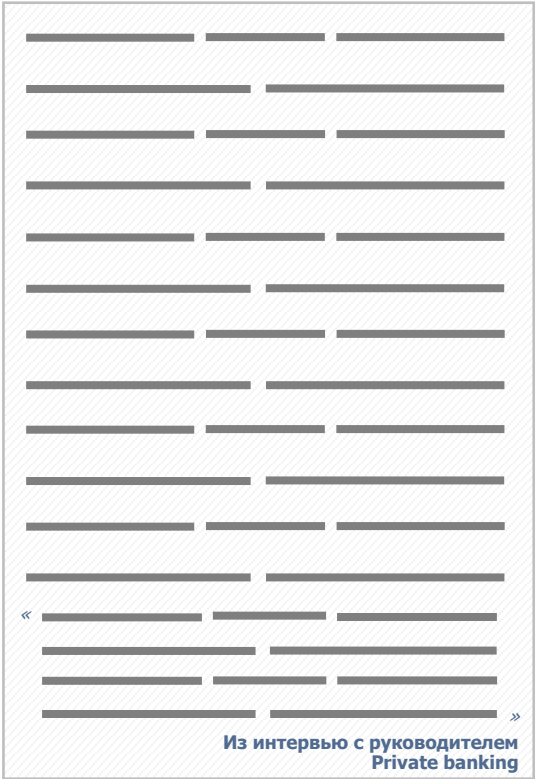
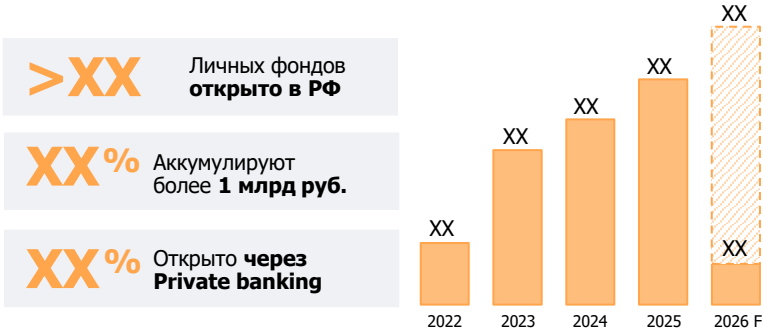
Опрос клиентов. Привилегии в сфере налогового и юридического консультирования, %

«По вопросам наследования я хотел бы обращаться в банк за...»

Привилегии в сфере наследования		Доля клиентов, %
	Привилегия 1	XX%
	Привилегия 2	XX%
	Привилегия 3	XX%
	Привилегия 4	XX%

n=XX чел.

Кол-во открытых личных фондов, шт.



Цели владельцев капитала трансформируются: растет интерес к ЛФ как к способу защиты бизнеса

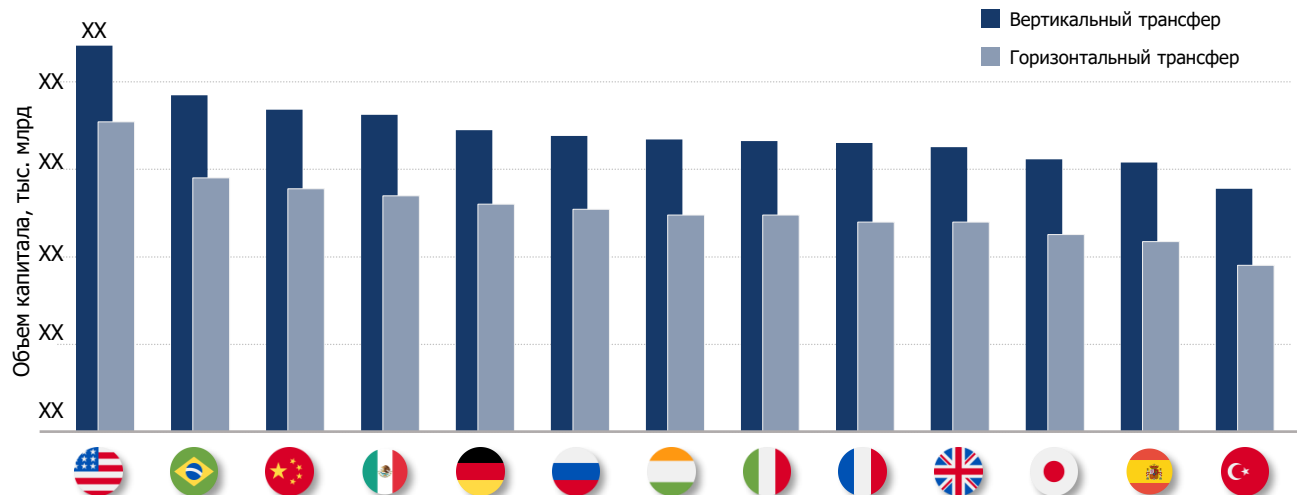


Цель создания ЛФ	2025	2026
Наследование	XX%	XX%
Форс-мажор, экономическая/политическая нестабильность	XX%	XX%
Конфиденциальность/защита бизнеса	XX%	XX%
Налоговые льготы	XX%	XX%

Поколение бэби-бумеров, накопившее беспрецедентное богатство, вступает в возраст, когда активы передаются по наследству



Объем трансфера капитала по странам на горизонте 20-25 лет, тыс. млрд долларов США



Источник: UBS, 2025 г., BCG, 2026 г., Frank RG, 2026 г.



Азия: доли семей на каждом из этапов управления преемственностью



Этап 1: Основатель в центре управления капиталом

Он единолично принимает ключевые решения, нет формальной системы преемственности.

~XX %



Этап 2: Управление на основе доверия и внутрисемейных отношений

Собственность распределена между членами семьи, нет формализованной системы управления.

~XX %



Этап 3: Формализованная система управления

Есть семейная конституция и совет, собственность и управление разделены.

~XX %



Этап 4: Комплексная система управления

Есть семейный офис и проф. управление, собственность у формализованного холдинга.

~XX %

Система ценностей клиентов нового поколения может стать вызовом для private банков, вместо эмоциональной привязанности – эффективность

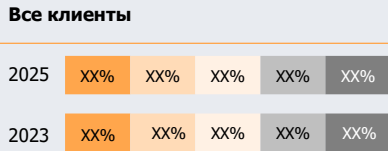


 Доля молодых держателей капитала растет в сегментах 100+ и 500+



Benchmark. Распределение клиентов по возрасту

До 29 лет 30-44 лет 45-59 лет 70+ лет



Источник: результаты анкетирования клиентов, менеджеров, экспертных интервью, данные 13 банков-участников исследования, Frank RG, 2026 г.

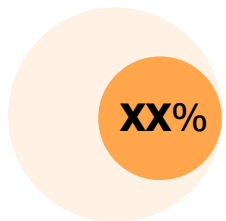
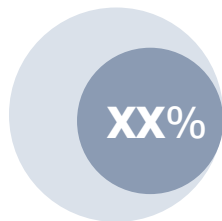
Женщины не всегда принимают решения или имеют влияние, однако уровень счастья жены может быть важен для основного держателя капитала

Benchmark, опрос менеджеров. Средняя доля женщин среди клиентов Private banking

«Моя клиентская база распределяется следующим образом...»

Benchmark

Опрос менеджеров



XX%
менеджеры отметили
рост доли женщин
в клиентской базе
за последние 3-5 лет

Опрос менеджеров. Основные отличия женщин основных держателей капитала от других клиентов

«По сравнению с другими клиентами Private banking в поведении и предпочтениях женщин основных держателей капитала...»

XX%

менеджеры видят
отличия женщин
основных держателей
капитала

Отличия в поведении

Отличие 1

Отличие 2

Отличие 3

Отличия в продуктовых предпочтениях

Отличие 4

Отличие 5



**Женские сообщества –
инструмент работы
с подсегментом**

Женский клуб Банка X

«

_____»

Из интервью с клиентом Private banking

Женский клуб Банка X

_____»

Менеджер Private banking

7.2. Работа с впечатлениями

Всего: 13 слайдов

Более XX% состоятельных клиентов заинтересованы в нефинансовых сервисах от банков, при этом наиболее востребованы lifestyle-услуги, ими интересуются около XX% клиентов

Опрос клиентов. Важность направления нефинансовых услуг

«Я могу выделить 4 наиболее важных для меня направления привилегий/ дополнительных сервисов в Private banking...»

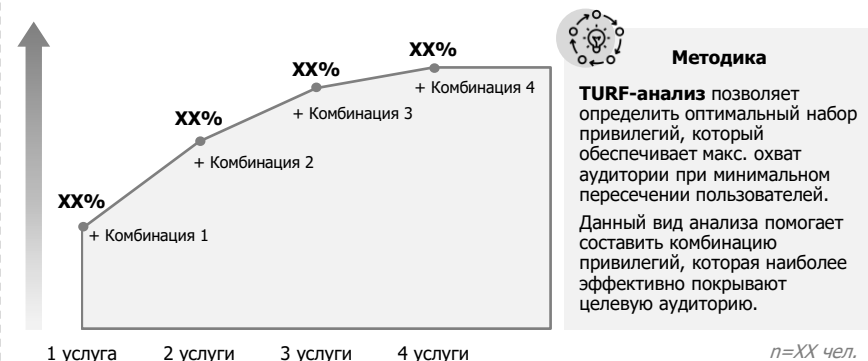
Направление	Total	HNWI	VHNWI	Δ, п.п.
Доля заинтересованных в привилегиях	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 1	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 2	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 3	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 4	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 5	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 6	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 7	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 8	XX%	XX%	XX%	▲XX
Привилегия 9	XX%	XX%	XX%	▲XX

n=XX чел.

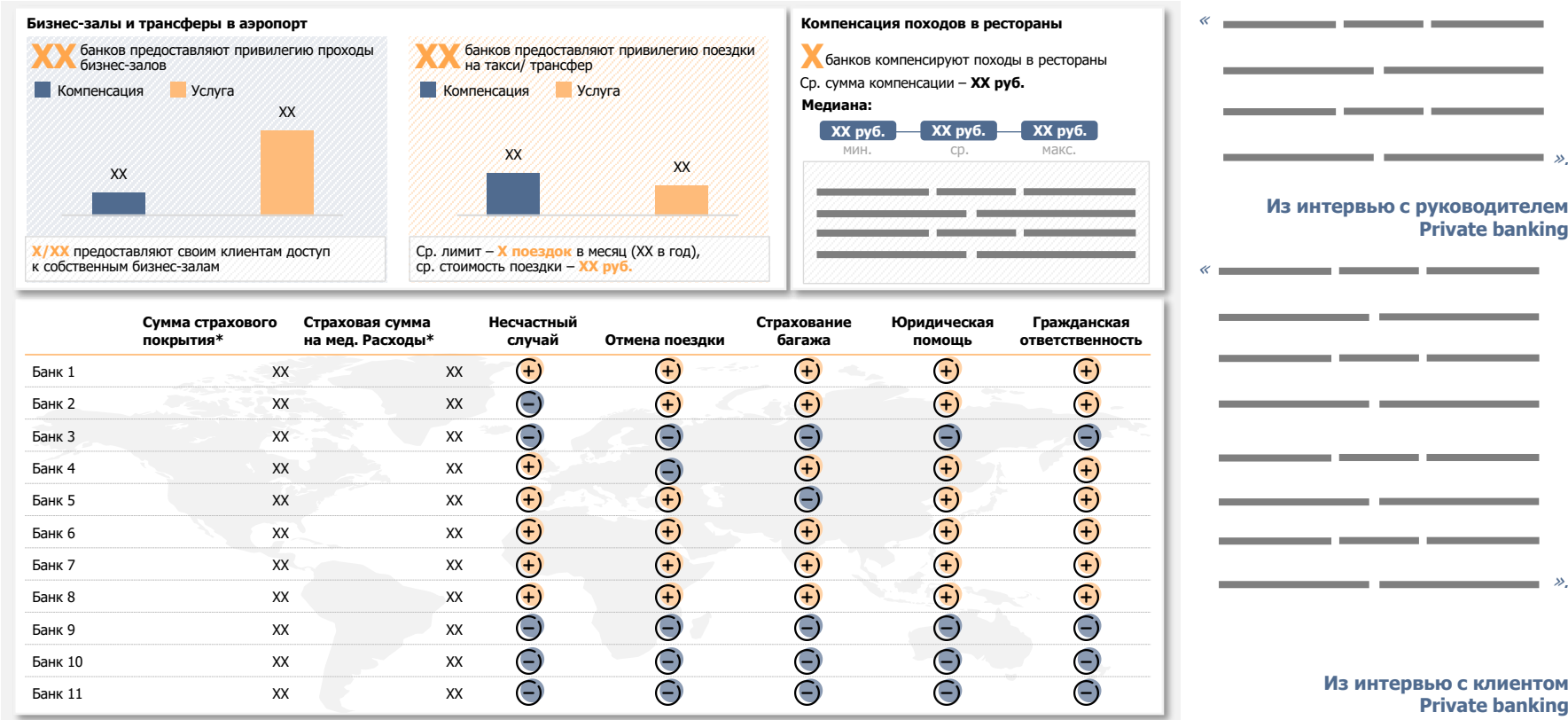
n=XX чел.

n=XX чел.

Опрос клиентов. Потенциальный охват уникальной аудитории при предложении различных комбинаций нефинансовых услуг



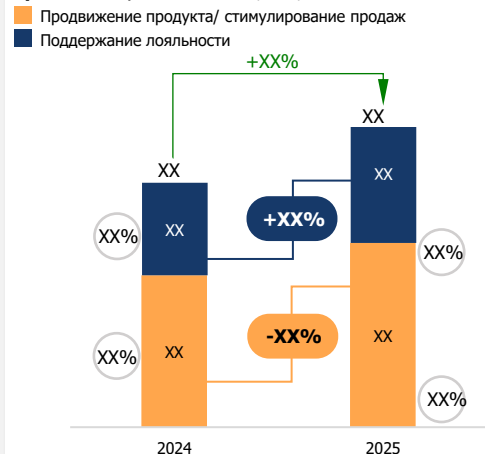
Базовые привилегии позволяют банкам стать частью повседневной жизни клиентов



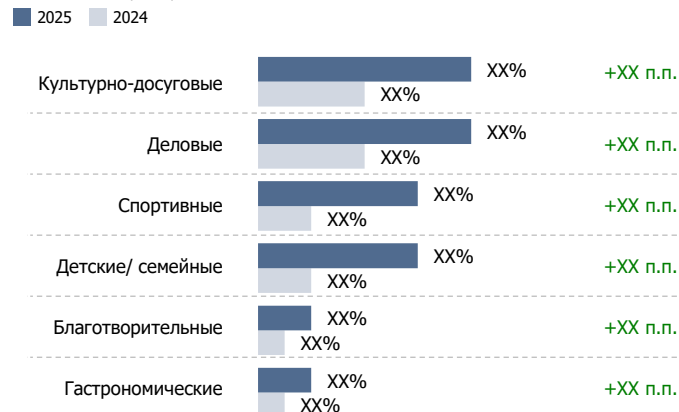
Источник: результаты анкетирования клиентов, данные 13 банков-участников исследования, Frank RG, 2026 г. *Часть банков предоставила данные в долларах США, страховые суммы переведены в евро по среднегодовому курсу 2026 г.

В 2025 г. банки усиливают фокус на лояльности и развитии отношений с клиентами

Benchmark. Распределение мероприятий по цели проведения, 2024-2025 гг., шт., %



Benchmark. Распределение мероприятий по темам, 2023-2024 гг., шт., %



Benchmark. Распределение офлайн-мероприятий по цели проведения в Москве, 2024-2025 гг., шт., %



Benchmark. Распределение офлайн-мероприятий по цели проведения в регионах, 2024-2025 гг., шт., %



Case study. Культурно-досуговые мероприятия становятся инструментом формирования уникальных клиентских впечатлений



Выставки и фестивали

1. _____

2. _____



Балет и опера

1. _____

2. _____



Концерты и мюзиклы

1. _____

2. _____



Театральные постановки

1. _____

2. _____

По данным Frank RG:

X/XX банков приглашают клиентов **на выставки и спектакли**



По данным Frank RG:

X/XX банков предлагают клиентам посещение **балета и оперы**



По данным Frank RG:

X/XX банков приглашают клиентов **на концерты и мюзиклы**



По данным Frank RG:

X/XX банков приглашают клиентов **на театральные постановки**



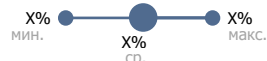
Преобладающая механика программ лояльностей дебетовых карт – категорийный кешбэк

Анализ карточных продуктов в private банках

#X по важности среди параметров Private banking **XX%** клиентов пользуются продуктом в private банке **XX** средняя оценка CSI

Форм-фактор	Металлическая к.	Керамическая к.	Ювелирная к.	Платежное кольцо
Кол-во банков	X/XX	X/XX	X/XX	X/XX

Процент на остаток



X из XX банков предлагают начисление процента на остаток по дебетовым картам.

Типы программы лояльности по банкам:

Чистый кешбэк	X
Бонусный кешбэк	X
Гибридный кешбэк	X
Мильная программа	X

Программа лояльности по детским картам

X банков выпускают отдельную детскую карту с ПЛ «Кешбэк»

Категория	Размер кэшбека	Кол-во банков
Категория 1	XX%	X/XX
Категория 2	XX%	X/XX
Категория 3	XX%	X/XX
Категория 4	XX%	X/XX
Кешбэк «на все»	XX%	X/XX

Программа лояльности «Кешбэк»

XX банков имеют дебетовую карту с ПЛ «Кешбэк»

X банков имеют кредитную карту с ПЛ «Кешбэк»

Категория	Размер кэшбека	Кол-во банков	Размер кэшбека	Кол-во банков
Категория 1	XX%	X/XX	XX%	X/XX
Категория 2	XX%	X/XX	XX%	X/XX
Категория 3	XX%	X/XX	XX%	X/XX
Категория 4	XX%	X/XX	XX%	X/XX
Категория 5	XX%	X/XX	XX%	X/XX
Кешбэк «на все»	XX%	X/XX	XX%	X/XX

Мильная программа

X банков имеют дебетовую карту с мильной программой

X банков имеют кредитную карту с мильной программой

	Дебетовая карта	Кредитная карта
Кол-во миль/100 руб.	XX	XX
Кол-во банков	X/XX	X/XX

Начисление повышенного кешбека в отдельных категориях, мили

X банка имеют повышенный кешбэк



Кобрендинговые карты с авиакомпаниями
Партнерство с travel-агрегаторами

Индивидуальный анализ по банку-участнику

8

Приложение. Послайдовое содержание отчета

Содержание

1. Об исследовании [3]

Private banking 360° – методика исследования [4]

Этапы проведения исследования Private banking в 2026 г. [5]

Условия и наполнение банковских программ Private banking [6]

Взгляд участников на рынок Private banking в 2026 г. [7]

Этап анкетирования клиентов. Структура анкеты, критерии, сегментация и взвешивание выборки [8]

Этап анкетирования клиентов. Характеристика выборки [9]

Опрос проводился среди московских и региональных менеджеров, работающих с клиентами Private banking [10]

Этап анкетирования клиентов. Методика расчета индексов NPS и CSI [11]

Взгляд клиентов на рынок Private banking в 2026 г. [12]

Международные тренды [13]

Статистика рынка – Private banking Benchmark 2026 [14]

Компании страхования жизни. Структура анализа [15]

Оценка ценовых условий инвестиционного консультирования [16]

2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка Private banking в 2025 г. [17]

В 2025 г. на фоне ухудшающейся рыночной конъюнктуры рынок Private banking трансформируется: усиление конкуренции, поиск эффективных инвестрешений и каналов привлечения новых клиентов [18]

Содержание

В 2026 г. сервис по-прежнему остается ключевым параметром для клиента, однако внимание клиентов и private подразделений смещается в сторону размещения капитала [19]

3. Целевой сегмент HNWI – емкость рынка и тренды [20]

В первом квартале 2026 г. в России наблюдались ускорение инфляции и замедление экономической активности, что, по мнению регулятора, обусловлено преимущественно временными факторами [21]

Текущая специфика российской экономики в сочетании с ценовым шоком на мировом рынке нефти обусловили рекордное укрепление рубля в 2025 г. и первой половине 2026 г. [22]

Геополитическая напряженность, жесткая денежно-кредитная политика ограничивают темпы восстановления российского фондового рынка [23]

Оценка сегментного распределения финансового капитала в РФ основана на данных из открытых источников и уникальных данных Frank RG [24]

В 2025 г. органическое перераспределение людей в верхние сегменты продолжилось, но доля финансового капитала HNWI и VHNWI снизилась [25]

В 2025 г. темпы прироста высокостоятельных людей в РФ замедлились, сегмент VHNWI рос наименее высокими темпами [26]

Капитал высокостоятельных клиентов увеличился на XX% в 2025 г., темпы прироста сегмента HNWI замедлились, однако на его долю по-прежнему приходится почти XX% капитала [27]

Усиление налоговой нагрузки на состоятельных клиентов может способствовать увеличению оттока капитала HNWI [28]

Международный рынок Private banking показывает положительную динамику [29]

СНГ остается ключевым хабом для трансграничных переводов, Китай – основной центр расчетов [30]

Private клиенты проявляют интерес к картам зарубежных финансовых институтов, и российские банки готовы удовлетворять их запросы [31]

Динамика прироста капитала в 2025 году снизилась более чем в два раза: прирост денежной массы за счет высоких ставок по депозитам не смог компенсировать другие слабопозитивные факторы [32]

Девальютизация пассивов продолжается, юани и прочие дружественные валюты замещают доллары [33]

Темп роста пассивного портфеля снижается, инвестиционного – сохраняет устойчивую динамику [34]

Содержание

Более половины – 57% рук-лей назвали «гонку ставок» ключевым вызовом Private banking в 2025 г. [35]

Развитие инвестиций остается в фокусе внимания, однако о стратегическом развитии нефинансовых сервисов говорят руководители почти всех анализируемых private банков [36]

В 2026 году в системе ценностей клиентов смещается фокус с «впечатлений» в сторону «доверия» и вопросов управления капиталом [37]

Ключ к сердцу private клиентов сегодня – менеджер, доверие и качественные инвестрешения [38]

Состоятельный сегмент наиболее быстро реагирует на изменения ДКП: в 2025 году снижение динамики притока капитала на вклады и накопительные счета – наибольшее в сегменте LHNWI [39]

Индивидуальные ставки – элемент комплексного расчета доходности на клиента, либо борьба за долю рынка [40]

Квазидепозитные продукты стали одним из драйверов роста инвестиционного портфеля, предлагая доходность близкую депозитам или выше, при сохранении относительно сопоставимых рисков [41]

Основное влияние на предпочтения клиентов оказывали внешние факторы и экономическая ситуация [42]

Фильтры восприятия макроситуации влияют на финансовую стратегию [43]

С ростом капитала и опыта в Private banking можно проследить проявления разных архетипов, формирующих клиентские портреты [44]

Простодушный – восторженный клиент, ценит статус, привилегии [45]

Сирота – движим практичностью, привязан к проверенному менеджеру, готов доверять [46]

Опекун – ценит надежность, ожидает заботу о себе и своей семье [47]

Воин – ищет выгоду, ценит скорость, принимает решения самостоятельно, но со всех готов спросить [48]

Искатель – ищет возможности, «профессиональный клиент», стремится к идеалу [49]

Бунтарь – разочарован, не готов прощать, верит в свои силы и независимых от банков специалистов [50]

Содержание

Любовник – ведет активный образ жизни, ожидает много внимания, откликается на предложения [51]

Творец – самостоятельный инвестор, технологически осведомленный, не судит, а использует [52]

Правитель – расчетлив, взвешен, готов организовать процесс эффективного сотрудничества [53]

Маг – решение вопросов на высшем уровне, опора на интуицию и поиск инсайтов [54]

Мудрец – интеллектуал, глубоко погружается в суть, доверяет себе, не любит излишеств и пафос [55]

Шут – позитивно настроен, широкая диверсификация, ценит отношения и профессионализм [56]

Большинство услуг, связанных с капиталом клиента, находятся в ведении нефинансового блока в силу юридических ограничений, однако наблюдается тенденция перехода в профильные подразделения [57]

Несмотря на относительно высокий интерес к ИИ, большинство клиентов готовы передать под его фактическое управление менее XX% активов [58]

Для XX% private клиентов взаимодействие с ИИ является в той или иной степени комфортным опытом [59]

Достижения и возможности ИИ в финансах нужно взвешенно транслировать клиентам разного типа [60]

Лидеры рынка уже внедряют ИИ в процессы, остальные игроки активно готовятся к трансформации [61]

Каналы в мессенджерах активно конкурируют с классическими деловыми СМИ за внимание клиентов [62]

Комбинация классических СМИ и независимых авторских каналов наиболее эффективно повышает охват уникальной аудитории [63]

СберБанк – лидер по оценке репутации среди всех возрастных групп [64]

СберБанк лидирует по всем ключевым метрикам знания бренда среди состоятельных клиентов [65]

4. Конкуренция [66]

Содержание

5. Конкуренция: обзор рынка [67]

Внутренняя трансформация и развитие private подразделений [68]

Конкуренция между крупнейшими игроками усиливается [69]

Альфа-Банк оценивается менеджерами как основной конкурент на рынке Private banking [70]

БКС, Альфа-Капитал и АТОН – наиболее сильные конкуренты-инвесткомпания в сегменте HNWI [71]

Более половины private клиентов обращаются к внешним консультантам [72]

31 из 35 опрошенных рук-лей (88,6%) считают 2025 год успешным для Private banking своего банка [73]

Вопреки вызовам 2025 года большинство банков достигли прогресса в расширении объемов бизнеса [74]

Потенциал игроков по расширению клиентских баз сокращается, а качество привлечения ухудшается [75]

Рынок Private banking устроен по правилу Парето – 20% клиентов сосредотачивают 80% капитала [76]

В условиях снижения ключевой ставки комиссионный доход внес большой вклад в увеличение валовой прибыли банков в 2025 г. [77]

Продажа инвестиционных продуктов увеличивает свой вклад в чистый комиссионный доход [78]

Порог входа в Private banking становится условностью, банки сами определяют целевых клиентов и не ужесточают критерии обслуживания [79]

Ключевым барьером при передаче целевых клиентов в сегмент Private banking выступает не техническая реализация, а конфликт интересов между подразделениями [80]

Перспективный клиент Private banking не обязательно фондированный [81]

Обслуживаясь в среднем в 3,2 банках, клиент получает сервис Private banking в 1,6 банках [82]

Содержание

Помимо надежности при выборе основного банка клиенты ориентируются на качество сервиса [83]

Для 10/12 игроков альтернативный основной банк для клиентов – СберБанк [84]

Работа менеджеров и upgrade из розницы формируют почти 2/3 новых привлечений, значимость рекомендаций постепенно снижается [85]

Клиенты могут выбирать банк, исходя из конкретных продуктовых потребностей, но чаще оказываются в банке по стечению обстоятельств, важно построить комплексное взаимодействие и удержать клиента [86]

Традиционно основным «якорем» удержания клиентов в банке является персональный менеджер [87]

Лояльность премиальных клиентов стала выше – 51%, но пока не достигла значений 2024 года [88]

Только у 3 из 13 банков-участников исследования наблюдается рост лояльности клиентов [89]

Все больше банков стали осознавать важность развития синергии с корпоративным блоком [90]

6. Конкуренция: характеристики банков [91]

7. Альфа-Банк [92]

Альфа-Банк – динамика развития private подразделения [93]

Альфа-Банк – удовлетворенность клиентов снижается по всем направлениям [94]

8. ВТБ [95]

ВТБ – динамика развития private подразделения [96]

ВТБ – удовлетворенность клиентов опережает продуктовую выгоду [97]

9. Газпромбанк [98]

Содержание

Газпромбанк – динамика развития private подразделения [99]

Газпромбанк – продуктивное предложение недооценено клиентами [100]

10. СберБанк [101]

СберБанк – динамика развития private подразделения [102]

СберБанк – всестороннее продуктивное лидерство и высокая удовлетворенность клиентов [103]

11. Т-Банк [104]

Т-Банк – динамика развития private подразделения [105]

Т-Банк – сильные стороны продуктового предложения и сервиса отмечены клиентами [106]

12. Совкомбанк [107]

Совкомбанк – динамика развития private подразделения [108]

Совкомбанк – широкие возможности для размещения, отмеченные клиентами [109]

13. Райффайзен Банк [110]

Райффайзен Банк – динамика развития private подразделения [111]

Райффайзен Банк – повышение удовлетворенности клиентов по ключевым направлениям [112]

Содержание

14. ОТП Банк [113]

ОТП Банк – динамика развития private подразделения [114]

ОТП Банк – рост удовлетворенности обслуживанием менеджера и lifestyle-привилегиями [115]

15. Банк ДОМ.РФ [116]

Банк ДОМ.РФ – динамика развития private подразделения [117]

Банк ДОМ.РФ – фокус на сберегательных продуктах и развитие инвестконсультирования [118]

16. Локо-Банк [119]

Локо-Банк – динамика развития private подразделения [120]

Локо-Банк – клиенты ценят экспертность и профессионализм сотрудников [121]

17. МТС Банк [122]

МТС Банк – динамика развития private подразделения [123]

МТС Банк – повышение продуктовой выгоды – потенциал для роста удовлетворенности клиентов [124]

18. БКС [125]

БКС Ультима – динамика развития private подразделения [126]

БКС Ультима – рост удовлетворенности клиентов по всем направлениям [127]

19. Цифра Банк [128]

Содержание

Цифра Банк – динамика развития private подразделения [129]

Цифра Банк – начало пути развития private направления [130]

20. Управление сервисом Private banking в России [131]

Сервис – основа Private banking, обеспечивающая 30% важности в системе ценностей клиентов [132]

Регулярный замер удовлетворенности – наиболее популярная форма сбора обратной связи от клиентов [133]

У половины банков-участников исследования удовлетворенность обслуживанием персональным менеджером увеличилась относительно 2025 г. [134]

Менеджер является ключевым атрибутом сервиса Private banking, однако отношение к нему отличается в зависимости от клиентского портрета [135]

XX% менеджеров работают с состоятельными клиентами более 10 лет [136]

Менеджеры активно взаимодействуют более чем с половиной своей базы [137]

Альфа-Банк второй год остается самым привлекательным работодателем [138]

Банки оправдывают ожидания менеджеров в основном по атмосфере в коллективе и HR-бренду [139]

Количественные KPI дополняются качественными метриками, нацеленными на сохранение клиентов [140]

Менеджер должен стать универсальным экспертом вместо узкого relationship-сотрудника [141]

В 2026 году тройка лидеров по удовлетворенности мобильным приложением осталась неизменной –СберБанк, Т-Банк и Альфа-Банк [142]

Версии приложений для клиентов Private banking менее перегружены, чем для клиентов Premium [143]

Т-Банк и СберБанк сохранили лидерство по удовлетворенности состоятельных клиентов сервисом по банковским операциям [144]

Содержание

Семейное обслуживание всегда отличало сервис Private banking от массовой розницы, около XX% клиентской базы являются членами семьи и/или связанными лицами [145]

В Москве сохраняется наибольшая концентрация рынка, однако регионы активно растут [146]

Региональная сеть увеличивается, однако банки придерживаются осторожной стратегии развития [147]

В 2025 г. только в Москве наблюдалось сокращение среднего размера капитала [148]

В Москве фокус смещается с расширения сети на развитие инфраструктуры действующих отделений [149]

21. Управление капиталом клиентов Private banking в России [150]

Менеджеры демонстрируют лучшее понимание клиентских приоритетов в области размещения [151]

Для инвестподразделений 2025 г. был успешным, но сохраняется повышенная неопределенность [152]

Развитие инвестиционного сервиса стало для банков важнее продуктового предложения в 2025 г. [153]

С ростом капитала возможный ущерб от инвестиционной ошибки возрастает [154]

Услуга Advisory в 2025 г. в 2 раза менее востребована, чем самостоятельное инвестирование на брокерском счете, при этом доля капитала под управлением услуги возрастает [155]

Значимость качественного инвестконсультирования возрастает – клиенты все больше заинтересованы в формировании более структурированных долгосрочных портфелей [156]

Отношение к инвестиционному консультированию различается в зависимости от архетипа клиента [157]

СберБанк сохраняет лидерство по удовлетворенности клиентов инвестиционными консультациями, Банк ДОМ.РФ стал первым в оценке результативности портфеля [158]

Ценность отчетности для клиентов Private banking определяется не только полнотой данных, но и степенью персонализации формата [159]

Различные форматы предоставления аналитики для клиентов [160]

Содержание

Искусственный интеллект все активнее интегрируется во внутренние процессы банков [161]

XX% в портфеле клиентов составляют облигации и денежный рынок [162]

В 2025 г. облигационные фонды и фонды денежного рынка – наиболее привлекательные для клиентов [163]

Диверсификация способствовала более высокой доходности на фоне слабой динамики рынка акций [164]

Рынок хедж-фондов продолжает формировать только УК Астра, однако появляются новые уникальные идеи [165]

Продукты СЖ классически являются целевыми для высокостоятельных клиентов – разнообразие линейки Private banking закрывает все запросы [166]

Интерес к золоту со стороны инвесторов сохраняется независимо от формы инвестирования [167]

Развитие рынка ЦФА обеспечено денежными требованиями, однако первые дефолты выявили потребность в развитии регулирования [168]

Наблюдается интерес к инструментам на коммерческую недвижимость [169]

С 2023 спрос на покупку недвижимости с инвестцелями увеличился на 9 п.п., тогда как интерес к сделкам с целью получения ВНЖ снижается [170]

Недвижимость – один из альтернативных вариантов инвестиций на фоне снижения ключевой ставки [171]

2025 г. стал периодом стагнации для рынка структурных продуктов ввиду их низкой доходности, однако игроки сохраняют интерес к продукту [172]

Руководители инвестподразделений отметили «вредный» для клиента продукт, связанный с private equity инвестициями на американский рынок [173]

Несмотря на санкции, private клиенты имеют возможность инвестировать за рубеж [174]

Несмотря на незначительную востребованность криптовалюты как инвестиционного инструмента, private банки видят в ней потенциал [175]

20. Нефинансовые услуги [176]

Содержание

Нефинансовые сервисы – 3 по абсолютной важности параметр для клиентов [177]

Привлечение партнеров и расширение предложения привилегий являются ключевыми целями нефинансовых подразделений на 2026 г. [178]

Партнерская сеть в области налогового и юридического консультирования насыщенная [179]

Области медицины и туризма – приоритетные направления для поиска новых партнерств [180]

Внутреннее тестирование – наиболее распространенный критерий для отбора партнеров [181]

Объем комиссионного дохода входит в число двух ключевых KPI нефинансового блока [182]

Консьерж-сервис переживает свою «прайм-эру» [183]

21. Структурирование капитала клиентов Private banking в России [184]

Налоговые и юридические консультации уступили по важности lifestyle [185]

В сегменте HNWI наблюдается рост удовлетворенности клиентов налоговыми и юридическими консультациями [186]

В 2025 году интерес состоятельных клиентов к ЗПИФ сохранился, однако приток средств заметно сократился [187]

Активное предложение банков формирует интерес к вопросу наследования, личные фонды – подходящее решение для сложных кейсов [188]

Поколение бэби-бумеров, накопившее беспрецедентное богатство, вступает в возраст, когда активы передаются по наследству [189]

По данным UBS, около трети состоятельных семей находятся в процессе передачи капитала, однако почти XX% считают обсуждение данной темы некомфортным [190]

Система ценностей клиентов нового поколения может стать вызовом для private банков, вместо эмоциональной привязанности – эффективность [191]

Женщины не всегда принимают решения или имеют влияние, однако уровень счастья жены может быть важен для основного держателя капитала [192]

Содержание

22. Работа с впечатлениями [193]

Более XX% состоятельных клиентов заинтересованы в нефинансовых сервисах от банков, при этом наиболее востребованы lifestyle-услуги, ими интересуются около XX% клиентов [194]

ВТБ и СберБанк сохраняют лидирующие позиции в удовлетворенности клиентов решением lifestyle-запросов [195]

Большая часть услуг в сфере путешествий стандартизирована и предоставляется внешним консьержем [196]

Медицина – ТОП-1 lifestyle-услуг, за которыми клиенты хотели бы обращаться в банк [197]

Возможность совершать платежи и расчеты за границей – ключевая потребность клиентов [198]

Базовые привилегии позволяют банкам стать частью повседневной жизни клиентов [199]

В 2025 г. банки усиливают фокус на лояльности и развитии отношений с клиентами [200]

В 2025 г. стал заметным тренд на развитие сообществ внутри банков [201]

Case study. Культурно-досуговые мероприятия становятся инструментом формирования уникальных клиентских впечатлений [202]

Case study. В 2025 году банки расширяют спектр семейных и спортивных мероприятий для состоятельных клиентов [203]

При работе с разными портретами необходима своя стратегия управления нефинансовыми услугами [204]

Удовлетворенность карточными продуктами повысилась во всех сегментах, ВТБ второй год является лидером по удовлетворенности состоятельных клиентов данным параметром [205]

Преобладающая механика программ лояльностей дебетовых карт – категорийный кешбэк [206]

Партнерские программы банков отличаются высокой долей эксклюзивных предложений [207]

23. Приложение. Послайдовое содержание отчета [208]



FRANK RG

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

+7 (495) 280 7051
info@frankrg.com

www.frankrg.com